

72576

T.C.
CANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÖNETİME KATILMA
VE
KAMU KESİMİ İLE ÖZEL SEKTÖR ÜZERİNE
BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mukaddes ÇELİK

Hazırlayan
Ali Şahin ÖRNEK

Çanakkale - 1998

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Ali Şahin ÖRNEK'e ait

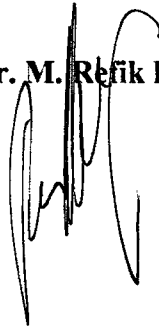
**Yönetime Katılma ve Kamu Kesimi İle Özel Sektör Üzerine Bir Uygulama
adlı çalışma, jürimiz tarafından Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.**



Yrd. Doç. Dr. Mustafa KOÇAK
(Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Mukaddes ÇELİK
(Danışman)



Yrd. Doç. Dr. M. Refik KORKUSUZ



Prof. Dr. Kemal YÜCE
Enstitü Müdürü

ÖZET

Çalışmamızın konusunu demokrasinin en belirgin özelliği olan *yönetime katılma ya da katılımcı yönetim* oluşturmaktadır. Yönetime katılma; organizasyondaki tüm çalışanların yönetimin her aşamasında alınan kararlarda söz sahibi olmalarıdır. Araştırmamızda katılımcı yönetimle yakından ilgili olan kavramlar ve teoriler üzerinde durulduktan sonra yönetime katılma anlayışı enine boyuna incelenmiştir.

Batıda, Avrupa'da daha çok endüstriyel demokrasi olarak bilinen yönetime katılma, Amerika kıtasında işçilerin, yönetimin aldığı kararlarda söz sahibi olmaları şeklinde anlaşılmakta ve uygulanmaktadır.

Çalışmamızda katılımcı yönetim, yönetim ve organizasyon açısından daha çok ABD'deki ve diğer ülkelerdeki algılanış şekliyle ele alınıp incelenmiştir. Katılımcı yönetim anlayışının, klasik ve modern yönetim ve organizasyon teorileriyle ilişkileri analiz edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada katılmalı yönetim hakkında sorular sorarak Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'ndeki akademik personelin katılımcı yönetim hakkındaki görüş ve davranışlarını inceledik.

THE SUMMARY

Our study seeks out *participation in management*, or in the other words, *participatory management*. The term of *participation in management* refers to participation of whole employees in all levels of management and all managerial decisions. After analyzing related terms and theories, participation in management has been examined in detail.

Although the term of participation in management is known industrial democracy in Western Europe, it is understood and practiced as workers' participation in managerial levels and decisions in workplaces in the USA

In this study participatory management has been examined with the aspects and practices of management and organization in the USA and the other countries. The researcher has tried to explore relations between classical and modern management and organization theories and participatory management and participatory management approach.

The questionnaire about participatory management we examined in this study Çanakkale Onsekiz Mart Universities' academic personnel's attitudes and behaviour about participation in management.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMALAR.....	vii
TABLOLAR VE ŞEKİLLER.....	viii
GRAFİK VE ÇİZELGELER.....	ix
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİME KATILMANIN TANIMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

I. YÖNETİM.....	6
II. KATILIM VE YÖNETİME KATILMA.....	8
III. VERİMLİLİK VE ETKİNLİK.....	12
IV. YETKİ DEVRİ VE SORUMLULUK.....	16
V. MOTİVASYON (GÜDÜLEME).....	20
A. KAPSAM KURAMLARI.....	23
1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	23
2. Frederick Herzberg'in İkili Etmen Kuramı.....	26
3. McClelland'ın Başarı GÜdüsü Kuramı.....	27
B. SÜREÇ KURAMLARI.....	29
1. Beklenti (Ümit) Kuramları.....	30
2. Şartlandırma veya Pekiştirme Kuramı.....	32
3. Locke'un Amaç Modeli.....	34
C. MOTİVASYON ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ.....	35
VI. LİDERLİK YA DA ÖNDERLİK.....	36

A. OTOKRATİK, DEMOKRATİK - KATILIMCI	
VE TAM SERBESTİ TANIYAN LİDER.....	39
B. RENSİS LİKERT'İN SİSTEM 1 - SİSTEM 4 MODELİ.....	40
C. YOL - AMAÇ TEORİSİ.....	42
D. HERSEY VE BLANCHARD'IN OLGUNLUK	
VE LİDERLİK ÇANI YAKLAŞIMI.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİME KATILMANIN KISA TARİHÇESİ, DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE UYGULANIS BİÇİMLERİ, ÖZELLİKLERİ, YARARLARI, SAKINCALARI, BAŞARILI BİR YÖNETİME KATILMA İÇİN GEREKEN HUSUSLAR VE YÖNETİME KATILMA ŞEKİLLERİ

I. YÖNETİME KATILMANIN KISA TARİHÇESİ.....	49
II. YÖNETİME KATILMANIN DÜNYADA VE	
TÜRKİYE'DE UYGULANIS BİÇİMLERİ.....	56
A. DÜNYADAKİ YÖNETİME KATILMA UYGULAMALARI.....	60
1. Avrupa'da Yönetime Katılma Uygulamaları.....	61
2. Amerika Birleşik Devletleri'nde Yönetime Katılma Uygulamaları...	63
3. İlgi Çekici Bir Örnek Olarak Brezilya'da SEMCO Uygulaması.....	65
B. TÜRKİYE'DE YÖNETİME KATILMA UYGULAMALARI.....	71
1. Ülkemizde Yönetime Katılmanın Geçmişi.....	73
2. Ülkemizde Katılımcı Yönetimin Geleceğine Bir Bakış.....	79
III. YÖNETİME KATILMANIN ÖZELLİKLERİ.....	83
IV. YÖNETİME KATILMANIN YARARLARI VE SAKINCALARI.....	85
A. YÖNETİME KATILMANIN YARARLARI.....	86
B. YÖNETİME KATILMANIN SAKINCALARI.....	89
V. BAŞARILI BİR YÖNETİME KATILMA	
İÇİN GEREKEN HUSUSLAR.....	91

VI. YÖNETİME KATILMA ŞEKİLLERİ.....	94
A. ÖZYÖNETİM (KENDİ KENDİNİ YÖNETİM).....	95
B. TEMSİLİ KATILMA.....	96
C. SENDİKAL KATILMA.....	97
D. MALİ SONUÇLARA KATILMA.....	97
E. GÖNÜLLÜ KATILMA.....	98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİME KATILMANIN YÖNETİM TEORİLERİYLE VE MODERN YÖNETİM

BİÇİMLERİYLE İLİŞKİLERİ

I. YÖNETİME KATILMANIN YÖNETİM	
TEORİLERİYLE İLİŞKİLERİ.....	100
A. X, Y TEORİLERİ VE Z KURAMININ YÖNETİME	
KATILMAYLA İLİŞKİLERİ	105
B. SİSTEM YAKLAŞIMININ YÖNETİME KATILMAYLA İLİŞKİSİ.....	110
C. DURUMSALLIK YAKLAŞIMININ	
YÖNETİME KATILMAYLA İLİŞKİSİ.....	113
D. A, J TİPİ ÖRGÜTLER VE Z TEORİSİNİN (Z TİPİ ÖRGÜT)	
YÖNETİME KATILMAYLA İLİŞKİSİ.....	115
II. YÖNETİME KATILMANIN MODERN YÖNETİM	
BİÇİMLERİYLE İLİŞKİLERİ.....	119
A. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM VE STRATEJİK	
YÖNETİMİN YÖNETİME KATILMAYLA İLİŞKİLERİ.....	120
B. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN VE TAM ZAMANINDA	
ÜRETİMİN YÖNETİME KATILMAYLA İLİŞKİLERİ.....	125
C. KRİZ, STRES, ÇATIŞMA YÖNETİMLERİNİN VE ZAMAN	
YÖNETİMİNİN YÖNETİME KATILMAYLA İLİŞKİLERİ.....	132

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
CANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİNİN
KATILIMCI YÖNETİME İLİŞKİN GÖRÜŞ VE DÜŞÜNCELERİNİ BELİRLEYEN
UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN TASARIMI.....	138
II. ÖRNEKLEMİN SEÇİMİ.....	139
III. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	139
IV. BİLGİ TOPLAMA ARACI.....	140
V. ANKETE KATILANLARIN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	141
A. ANKET SORULARINI CEVAPLAYAN AKADEMİK	
PERSONELİN EĞİTİM DURUMU.....	141
B. YAŞ GRUPLARINA GÖRE ÖRNEKLEMİN CİNSİYETİ	
VE MEDENİ HALİ.....	141
C. AİLELERDEKİ BİREY SAYISI.....	142
VII. KATILIMCI YÖNETİM AÇISINDAN KURULUŞUN	
KÜLTÜRÜNÜN, YAPISININ VE YÖNETİM ANLAYIŞININ	
DEĞERLENDİRİLMESİ.....	143
A. ANKETE KATILANLARIN ÇALIŞMA SÜRELERİ.....	143
B. ÇALIŞANIN OPERASYONEL SERBESTLİĞİ	
VE TAKIM ÇALIŞMASIYLA İLGİLİ TUTUMU.....	144
C. ÖRGÜTTE ÇALIŞANLARIN FİKİRLERİNE	
VERİLEN ÖNEMİN SEVİYELERİ.....	144
D. KURUMDA ÖNEMLİ KARARLAR ALINIRKEN	
OYLAMA YOLUYLA KATILIM.....	145
E. ÖRGÜTTE ROTASYON DURUMU VE UZMANLAŞMA.....	145
F. EKİP ÇALIŞMASINA KATILIM.....	146
G. ÖRNEKLEM KÜMESİNDE ASTLARIN BİLGİ VE	
GÖRÜŞLERİNE BAŞVURMA ORANLARI.....	147

H.ÇALIŞANLARIN İŞLERİNİ DAHA İYİ YÜRÜTMEMEYE VE	
KALİTEYİ ARTIRMAYA YÖNELİK ÇABALARI.....	148
I.ÖRGÜTÜN FİKİR VE BİLGİYİ ÖDÜLLENDİRMESİ.....	148
İ. KURUMUN AMAÇLARIYLA ÇALIŞANLARIN	
AMAÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	149
J. KURUM İÇİNDE KİŞİSEL İLİŞKİLERİN	
OLUŞTURULMASI YÖNÜNDEN SOSYAL ETKİNLİKLER.....	150
VIII. ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN BİREYSEL TUTUM VE	
DAVRANIŞLARININ KATILIMCILIK AÇISINDAN	
DEĞERLENDİRİLMESİ.....	151
A. ÇALIŞANLARIN EVLERİNDE ALDIKLARI	
KARARLARA İLİŞKİN TAVIR VE TUTUMLARI.....	151
B. ÇALIŞANLARIN ALDIKLARI ÜCRETİN YETERLİLİĞİ.....	152
C. ÖRNEKLEM KÜMESİNİN İNSAN TUTUM VE	
DAVRANIŞLARINA BAKIŞ AÇILARI.....	152
D. ÖRNEKLEM KÜMESİNİN YÖNETİME KATILMA	
HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ.....	153
E. ÇALIŞANLARIN İLGİNÇ FİKİRLERİNİN VE	
BİLGİLERİNİN UYGULANMASI.....	154
F. ANKETE KATILAN AKADEMİK PERSONELİN	
MOTİVASYONUNDA ÖDÜLLENDİRME TÜRLERİ.....	155
G. KATILIMCILARIN YÖNETİM KADEMELERİNDE YER	
ALMALARININ KENDİLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRMESİ.....	155
H. TEMSİL YOLUYLA YÖNETİME KATILMADA	
KATILIMCILARIN TERCİHLERİ.....	156
I. ÖRNEKLEMİN YÖNETİME KATILMA İSTEĞİNİN SEVİYELERİ.....	157
İ. KURUMUN BAŞARISINDA BİREYSEL PAY SAHİBİ OLMA.....	157
J. KATILIMCI YÖNETİMİN GÜDÜLEYİCİLİĞİNE	
İLİŞKİN ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞLERİ.....	158

IX. GELECEK ADINA KURUMUN DEĞİŞİME VE GELİŞMEYE	
AYAK UYDURMAKTAN ÖTE YENİLİK VE FARKLILIK	
YARATABİLME POTANSİYELİ.....	159
A. ÇALIŞANLARIN MESLEKİ EĞİTİM SÜRECİ.....	159
B. KURUMUN AMAÇLARI, HEDEFLERİ, GELECEĞE YÖNELİK	
PLAN VE PROJELERİ HAKKINDA ÇALIŞANLARIN BİLGİLERİ.....	159
C. KURUMDAKİ KURAL VE PROSEDÜRLERİN DURUMU.....	160
D. YÖNETİCİ VE YÖNETİLEN İLİŞKİLERİ.....	160
E. ÇALIŞANLAR AÇISINDAN KATILIMCI YÖNETİMLE	
KURUMUN VERİMLİLİK VE ETKİNLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	161
F. AKADEMİK PERSONELİN ÇALIŞMA	
SAATLERİNİN BELİRLENMESİYLE İLGİLİ TAVIRLARI.....	162
G. BEDEN VE FİKİR İŞÇİLİĞİ AÇISINDAN ÇALIŞANLAR.....	162
H. AKADEMİK PERSONELİN OPERASYONEL	
DÜZEYDE BİLGİ TEKNOLOJİSİNİ KULLANIMI.....	163
X. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMA KONULARINA	
BAKIŞ AÇILARI.....	164
XI. GENEL DEĞERLENDİRME.....	166
SONUÇ.....	169
KAYNAKÇA.....	172
EK: ANKET FORMU ÖRNEĞİ	185

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
A.g.e.	: Adı geçen eser
A.g.m.	: Adı geçen makale
AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
Bas.	: Basım
Bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
D.	: Dergisi
Dİ E	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ERDEMİR	: Ereğli Demir Çelik Fabrikaları
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
m.	: Madde
MPM	: Milli Prodüktivize Merkezi
No	: Numara
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
s.	: Sayfa
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TODAİE	: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜRK-İŞ	: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
vb.	: Ve benzeri
vs.	: Ve sair
Yay.	:Yayınları
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurulu

TABLolar VE ŞEKİLLER

Tablo 1: Yurtiçi İşgücü Piyasasındaki Gelişmeler

Tablo 2: Türkiye’de Ekim-1994’de İstihdam Edilen İşgücünün Meslek Gruplarına Göre Dağılımları

Tablo 3: Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumunun Karşılaştırılması

Tablo 4: Görev Dinamikleri

Tablo 5: Süreç dinamikleri

Şekil 1: Etkililik Düzeyleri ve Ölçütleri

Şekil 2: Yetki ve Sorumluluk İlişkileri Tablosu

Şekil 3: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Şekil 4: Hersey ve Blanchard’ın Olgunluk Modeli ve Liderlik Çanı

Şekil 5: Temel Karar Süreci

Şekil 6: Yönetime Katılmanın Boyutları

Şekil 7: Katılım Dereceleri

Şekil 8: Örgütlerde Katılnalı Karar Alma Davranışı İçin Kavramsal Bir Model

Şekil 9: Sistem Yaklaşımı

Şekil 10: Z Tipi Örgüt (Değiştirilmiş Amerikan)

Şekil 11: AGY’de Varsayımlar - Kavramlar ve Teknikler

Şekil 12: Kültürel Değişim Çerçevesi

Şekil 13: TZÜ Sisteminin Temel Elemanları

GRAFİKLER VE ÇİZELGELER

Grafik 1: Ankete Katılan Akademik Personelin Eğitim Durumu

Grafik 2: Örgütte Takım Ruhu

Grafik 3: Aile İçi Kararlarda Çalışanların Katılıma Bakışları

Grafik 4: Örneklem Kümesinin İlginç Fikir ve Bilgilerinin Uygulanma Seviyeleri

Grafik 5: Çalışanlara Göre Yönetime Katılmanın Motivasyona Olumlu Etkileri

Grafik 6: Çalışanların En Çok Kullandıkları Yönler

Grafik 7: Yönetime Katılma Konularının Öncelik Dereceleri

Çizelge 1: Yaş Gruplarına Göre Sınıflandırılmış Örneklem Kümesinin Cinsiyeti ve Medeni Hali

Çizelge 2: Ankete Katılanların Ailelerindeki Bireylerin Sayısı

Çizelge 3: Örneklem Kümesinin Çalışma Sürelerine Göre Sınıflandırılması

Çizelge 4: Örneklem Kümesinin Operasyonel Faaliyetlerdeki Özerklikleri ve Ekip Ruhu

Çizelge 5: Çalışanların Görüşlerine Verilen Önemin Seviyeleri

Çizelge 6: Oylama Yoluyla Kararlara Katılma

Çizelge 7: Operasyonel Açıdan Rotasyon Olanğı

Çizelge 8: Ekip Çalışmasına Katılma Oranları

Çizelge 9: Üstlerin Aldıkları Kararlarda Astların Bilgi ve Görüşlerini Alma Oranları

Çizelge 10: Çalışanların Verimlilik ve Etkinliğı Artırmaya Yönelik Bilgi ve Öneri Kapasiteleri

Çizelge 11: Örgüt İçerisinde Çalışanların Bilgi ve Fikirlerine Verilen Değer

Çizelge 12: Kurumun Amaçlarıyla Çalışanların Kişisel Amaçları Arasındaki Paralellik

Çizelge 13: Kurumda Sosyal Etkinliklerin Boyutları

Çizelge 14: Ankete Katılan Personelin Ücret Tatmini

Çizelge 15: Deneklerin İnsanların Tutum Ve Davranışlarına İlişkin Görüşleri

Çizelge 16: Deneklerin Katılımcı Yönetimi Algılayışları

Çizelge 17: Denekleri Hangi Tür Ödüllerin Güdülediği

Çizelge 18: Çalışanların Kendileri Açısından Yönetim Kademelerinde Yer Almaya ve Fikirlerini Söylemeye Yönelik Düşünceleri

Çizelge 19: Yönetim Kademelerinde Çalışanların Yer Alma Şekilleri

Çizelge 20: Örneklemenin Yönetime Katılma Yönündeki İstekleri

Çizelge 21: Kurumun Başarısında Pay Sahibi Olmaya İlişkin Görüşler

Çizelge 22: Örneklem Kümesinin İşleriyle İlgili Eğitim Programlarına Katılma Sıklıkları

Çizelge 23: Kurumun Yaptığı İşlerden, Misyon ve Vizyonundan Çalışanların Haberdar Olması

Çizelge 24: Çalışanların Örgütteki Kural ve Prosedürlerden Şikayet Etme Durumları

Çizelge 25: Çalışanların Karşılaştıkları Sorunları, Parlak Fikirlerini Üstleriyle Konuşma Ortamı

Çizelge 26: Katılımcı Yönetimle Kuruluşun Verimliliği ve Etkinliği Arasındaki İlişki

Çizelge 27: Çalışanların Çalışma Saatlerini Belirlemeyle İlgili Düşünceleri

Çizelge 28: Operasyonel Düzeyde Bilgi Teknolojisinin Kullanımı

Çizelge 29: Akademik Personele Göre Katılımcı Yönetim Konularının Öncelik Sıralamaları ve Yoğunlukları

ÖNSÖZ

Katılım günlük hayatta sıkça duyduğumuz ve farklı kavramlarla birlikte kullanıldığında değişik anlamlar ifade eden bir kelimedir. *Yönetime katılma* ya da *katılımcı yönetim* de bu çerçevede anlaşılan ve uygulanan kavramlardandır. Yönetimde katılımcılığın gerçekleştirilmesi *insan* ve *bilgi* boyutları ağır basan zorlu bir süreci gerektirmektedir.

Ülkemizdeki yönetim ve organizasyonlarda katılımcı yönetimin uygulanmaması veya tam olarak anlaşılmaması bu master tezini hazırlamamızda belirleyici olmuştur. Bir sosyal bilimcinin objektifliği kendisinin de *insan olduğunu kabul etmesinden* geçer. Araştırma bu bilinçle hazırlanmış ve değerlendirilmiştir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli yardımlarını esirgemeyen: danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mukaddes ÇELİK'e, hocam Sayın Prof. Dr. Arman S. KIRIM'a ve bu seviyeye gelmemde bana emek veren hocalarıma, çalışma arkadaşlarıma, eşime teşekkürü bir borç bilirim.

Yönetimde söz sahibi olmak, güzel şeyler düşünüp üretmek isteyenlere; küçük dünyamızda büyük düşünen, önde gitmeyi, başarıyı, mutluluğu hedefleyenlere; çalışanlarına güvenen, insanca ve erdemli yaşamayı arzulayanlara; geleceğin sorumluluğunu devretme ve üstlenme cesaretini gösterenlere ve bilginin çilesini çekenlere faydalı olması ümidiyle....

Mayıs 1998

Ali Şahin ÖRNEK

GİRİŞ

Günümüzde tek kutuplu modern dünyamızın en belirgin toplumsal belirleyicisi ekonomik karar birimlerinin hal ve tavırlarıdır. Siyasal anlamda vatandaş ve ekonomik anlamda hane halkı kabul ettiğimiz bireyin refah ve mutluluğu, hayatını geçirdiği firma (işletme) ve devletle büyük ölçüde doğru orantılıdır. Bu iç içe geçmiş yapıların işleyişleri incelendiğinde *insana* verilen değer ortaya çıkmaktadır. İnsanlar sanayi ve yönetim devrimiyle birlikte üretim sürecinde makineye kaptırdıkları üstünlüğü geri kazanmak istemektedirler. Devletlerin sanayi devrimiyle birlikte birinci hedefi *ilerlemek* olmuştur. Kalkınmayı sağlamanın, refah seviyesini yükseltmenin ilk şartı ekonomik ve siyasi istikrarı sağlayarak üretimin artırılmasına imkan tanımaktır. Bugün üretimin en belirgin faktörü yönetimdir.

Siyasal anlamda, geçmişten bu güne varılan nokta; yönetim tarzı her ne olursa olsun *demokrasiye* yer vermenin gerekliliğidir. Demokrasiye farklı kaplarda değişik şekiller aldırılmış olsa da yaşanan tecrübeler ışığında demokrasinin *olmazsa olmaz* ilkelerini şöylece özetlemek mümkündür.¹

- “1- Bireyin temel hak ve özgürlükleri devlete karşı hukukten güvence altına alınmış olmalıdır.
- 2- Kişi ve grupların düşünce ve kanaatlerini özgürce ifade edebilmeleri ve bu fikir ve kanaatler doğrultusunda özgürce örgütlenebilmeleri sağlanmış olmalıdır.
- 3- Reşit olan her bireyin, dil, din, cinsiyet, etnik köken vb. doğumla kazanılmış özellikleri ile yoksulluk, eğitimsizlik gibi toplumsal sınıf veya statüsüne bağlı özellikleri göz önüne alınmaksızın, siyasete katılma hakkı (öncelikle de seçme ve seçilme hakları) eşit olarak tanınmış olmalıdır.
- 4- Yönetim, genel ve eşit oy ilkesine dayalı, gizli oy, açık sayım kuralına uygun olarak, belirli dönemlerde yapılan seçimlerde sayısal çoğunluğu alan grup veya gruplarca yürütülmelidir.
- 5- Çoğunluğa dayalı yönetim her zaman hukuksal ve siyasal denetime açık olmalı, yönetimden hesap sorulabilmeli, yönetim de hesap verebilmelidir.
- 6- Seçimlerde çoğunluğu alan grup veya grupların dışında kalan, siyasal anlamdaki azınlıklar ile her türlü kültürel azınlığın hakları da etkin bir biçimde, çoğunluğun olası baskılarına ve yok etme girişimlerine karşı korunma altında olmalıdır.”

¹ MOLLAMAHMUTOĞLU, Hamdi - KÖKER, Levent: “Türkiye Demokrasinin Neresinde? Eleştirel Bir Değerlendirme”, TÜRK-İŞ '97 Yılığ, 1990'ların Bilançosu (Değerlendirme Yazıları), C. 2, Ankara-1997, s.468-469.

Bir ülkede demokrasinin siyasi hayatı şekillendirmesi kadar ekonomik hayatı da şekillendirmesi toplumsal barış ve adil gelir dağılımı için gerekli görünmektedir. Devlet yönetiminde olduğu gibi işletme yönetiminde birey meşruluk zemini içinde rızasıyla bazı haklarını ve özgürlüklerini iktidar sahiplerine devretmiştir. Ancak birtakım haklardan feragat etmek insanın *insanca yaşama ve varlığını ortaya koyabilme* yolundaki çabalarıyla çelişmemelidir.

Demokrasinin en belirgin ilkesi olan *katılımın* yönetim ve ekonomideki tezahürü insanların ekonomik karar birimlerinde söz sahibi olmalarıyla mümkündür. Aileden devlete uzanan çizgide demokratik anlayışın var olması yetki ve sorumluluğun toplumun tüm kesimlerine yayılmasını, verimli ve etkin üretimi, dolayısıyla yönetimlerin başarısını getirecektir.

Yönetim artık elde edilen otoriteyi kullanarak var olan kaynakları yönlendirmenin, kullanmanın ötesinde; *“farklı bilgi ve becerileri olan kimseleri tek bir kuruluş içinde toplamak üzere yapılan her türlü insan çabasını”*² ifade etmektedir. Yönetimin gittikçe artan önemi çalışanları alınan kararlara katılmaya sevk etmekte ve insanlar gelecekleri hakkında söz sahibi olmak istemektedirler. *Yönetime katılma*; yeni bir ürünün üretilmesiyle ilgili işletme içi kararlardan, hükümetlerin ekonomik ve sosyal konseylerde alacakları kararlara varan bir yelpazede, tüm çalışanların haklı isteğidir. Bu haklı isteğin gerçekleştirilmesi tüm toplumun yararınadır.

Küreselleşmenin kendini iyice hissettirdiği, insanlara mutluluk getireceği tartışmalı *liberal ekonominin* her geçen gün yaygınlaştığı ve dünyamızın kutupsuzlaştığı bir gerçektir. Teknolojik gelişmeler özellikle iletişim teknolojisindeki hızlı değişim dünyamızı gittikçe küçültmektedir. Küçülen dünyada iktidar ve pay sahibi olabilmek için gelecekte uluslararası arenadaki

² DRUCKER, Peter F. (Çev. Birtane Karanakçı): Yeni Gerçekler, Türkiye İş Bankası Kültür Yay., Ankara-1992, s.230.

kurtlar sofrasının kızışacağını söylemek kehanet değildir. İnsanoğlu başka dünyalar keşfetse de rekabet her zaman varolacaktır.

İlerlemek, rekabet etmek güzel şeyler ancak bunlar çevrenin tahrip edilmesini, ekosistemin dengesinin bozulmasını, geleceğin ipotek altına alınmasını ve çalışanlara (vatandaşlara) belirli yaşam koşullarının tepeden inmece bir zihniyetle kabul ettirilmesini gerektirmez. Eğer 40-50 yıl önce aynı kalkınmışlık seviyesine sahip olduğumuz ülkeler şimdi bir numaraya oynarlarken bizler gerilerde sayıyorsak bunda hepimizin payı vardır. Aslında bizlere düşen görev; işvereni, işçisi, sendikası, sivil toplum örgütleri, devleti yönetenler kısacası herkesin üzerinde mutabakat sağladığı, demokratik (katılımcı), sistemli ve durumsal bir iş ortamını hayata geçirmektir.

Sanayi devrimiyle üstünlüğü makineye kaptıran *insan* yeniden önemsenmek, farklılığını ortaya koymak ve geleceği hakkında daha fazla söz sahibi olmak çabası içindedir. Teknoloji verimliliği artıran en önemli faktördür ama yeterli değildir. Çünkü teknolojiyi ortaya çıkartan ve geliştiren insandır. Dolayısıyla yeniden insana ve fikirlerine önem verilmelidir. Çalışanların yönetim kademelerinde temsilinin imkanı yoksa, en azından operasyonel düzeyde ekip çalışmaları yoluyla onlara söz hakkı tanınmalıdır.

Özellikle önemli kararları alırken çalışanlarla *istişare* edilmelidir. Yöneticilerimizin insan kaynaklarını demokratik bir anlayışla yönetmelidirler. Katılımcı yönetim anlayışının yöneticilerin iktidarlarını zayıflatacağından korkulmamalıdır. Yöneticiler çalışanlarına güvenmeli ve büyük ölçüde çalışanların katılımını öngören toplam kalite yönetimi türünden modern yönetim tekniklerini uygulamalıdır. Ülkemizde başarılı bazı firmaların Avrupa'da kalite ödülüne layık görülen çalışmaları, örnek alınacak başarılı katılım uygulamalarıdır.

Bilginin dayanılmaz ağırlığını önceden fark edenler fırsat ve tehlikeleri önceden sezebilmenin yollarını aramaktadırlar. Böyle olunca insanların, birer

vatandaşlık şuuruyla hem ayakta kalma hem de daha yaşanılır bir dünyanın mimarisinde söz sahibi olmak için yönetime katılmaları, İşletmelerin (örgütlerin) de *katılımcı yönetim* anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Bu durum hiyerarşinin katı biçimde uygulandığı ordu yönetiminden yerel yönetimlere kadar geçerlidir.

Millet olarak eğer, gelecekte *bekle gör* anlayışı yerine takip edilen ülke olmak istiyorsak böylesine bir dünyada Türkiye'nin yeri gelişmekte olan ülkeler grubunda olmamalıdır. *At binenin kılıç kuşananıdır*, vecizesini başta işletmelerimiz olmak üzere tüm yöneticilerimiz ve tüm çalışanlarımız hiç unutmamalıdır.

Günümüzde yönetici kavramında olduğu gibi artık iş dünyasında işçi-işveren kavramları da içerik değiştirmektedir. İşçi-işveren, yöneten-yönetilen, ast-üst, tüm karar vericiler olarak herkes el ele vererek ve kavram kargaşasından kurtularak, prodüktivitenin ötesinde, *kaliteli* mal ve hizmet üretmenin yollarını aramalıdır. Birlikten kuvvetin doğacağı bilinciyle katılımcı yönetim gerçekleştirilmelidir. Çünkü geleceğin işçileri bilgi yoğun çalışacaklarından işlerine güdülenmeleri için katılım şarttır.

Pazar pastasının gittikçe daraldığı, kriz ve stresin gün geçtikçe arttığı iş yaşamında farklılığını ortaya koyamayanlara hayat hakkı tanınmamaktadır. 21. Yüzyıla girmeden yüzünü gösteren *bilgi çağının* gereklerini yerine getiremeyenler geriden takip etmenin ezikliğiyle sözüne itibar edilmeyen ya da tarih olmuş yönetimler kategorisinde yer alacaklardır. Firmalarımız henüz rekabeti iliklerinde hissetmese de farklı ve en iyiyi insana ve çevresine zarar vermeden üretip pazarlamayı başarmalıdır.

Dünya Ticaret Örgütü (WTO) Genel Direktörü Renato Ruggiero'nun ifade ettiği gibi: "Sanayileşen ilk ülke olan İngiltere'nin kişi başına yaşam standardını ikiye katlaması için 58 yıl, Amerika'nın 47 yıl, Almanya'nın 43 yıl ve Japonya'nın 34 yıl geçmesi" gerekirken "Kore'ye 11, Şili'ye 10, Çin'e ise 9

yıl"³ yeterli olmuştur. Sanayileşmede geride kalsak da iş hayatındaki gidişat, enformasyonun ve bilgi ekonomisinin kendine özgü yapısı Türkiye'ye bir fırsat sunmaktadır. Bilgi ekonomisinin gereklerinden biri katılımcı yönetimdir. Çünkü yeni fikirlerin üretilmesi, yeni sektörlerin yaratılması kısaca bilginin eyleme dönüşmesi katılımcı yönetimin gerçekleştirilmesiyle mümkündür.

Yönetime katılma ya da katılımcı yönetim nedir? Uygulanmalı mıdır? Yönetimin başarıya ulaşmasında bir araç olarak yönetime katılma dünyada ve Türkiye'de uygulanmakta mıdır? Uygulanıyorsa nasıl uygulanmaktadır? Çalışmamızda her şeyin insanda başlayıp insanda bittiği gerçeğinden hareketle bu ve benzeri sorulara cevap aranacaktır.

Birinci bölümde katılımcı yönetimin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak: yönetim, katılım, verimlilik, etkinlik, liderlik, motivasyon, yetki ve sorumluluk gibi kavramlar ele alınıp incelenmiş ve yönetime katılma tanımlanmıştır.

İkinci bölümde yönetime katılmanın kısa tarihçesine yer verilmiş; pratikte dünyadaki ve Türkiye'deki farklı katılımcılık uygulamaları incelenmiştir. Örnek bir uygulamaya dikkat çekilerek; katılımcılığın özellikleri, yararları, sakıncaları, başarılı bir yönetime katılmanın önkoşulları ve katılım biçimleri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde yönetime katılmanın yönetim teorileriyle ve modern yönetim biçimleriyle ilişkileri ortaya konularak katılımcılığın özümsemişi amaçlanmıştır.

Çalışmamızın dördüncü ve son bölümünde ise Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde çalışan akademik personel üzerinde, yönetime katılma konusunda anket uygulaması ve durum tespiti yapılarak, gelecek için vizyon (sektörel öngörü) geliştirilmeye çalışılmıştır.

³ ALTAN, Mehmet: Mikro Makro "Ekonomi Gündemi", Power, Aralık-97, s.34.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİME KATILMANIN TANIMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

I. YÖNETİM

İlk insandan günümüze kadar yönetim işi vardı ve insanlık tarihi devam ettiği müddetçe varlığını sürdürecektir. Yönetim (idare) denildiğinde akla ilk olarak devlet yönetimi gelmektedir. Aslında yönetim en basit haliyle toplumun temel yapılarından biri olan ailede başlamaktadır. Sosyal ve ekonomik yapılardaki değişimler sonucu günümüzde işletmeler, yönetim kademeleriyle bireyden, devlete uzanan çizgide önemli fonksiyonları yerine getiren karar birimleridirler. İncelemelerimiz işletmelerin yönetimi üzerinde yoğunlaşacaktır. İşletmeler, devlet ve bireyden soyutlanamaz, çünkü onlarda toplumu oluşturan birer hukuki kişiliktirler. Günümüzün küçülen dünyasında uluslararası boyutlara ulaşan işletmeler (firmalar) toplumların hayatında neredeyse devletlerin üstünde bir yönetim çabası (iktidar sahibi olma becerisi) içindedirler.

Yönetim (Administration); “insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur.”⁴ Yönetimin en belirgin özelliği insanlar arası işbirliğini gerektirmesidir.

Yönetim (İdare); “mevcut kaynakları ortak bir amacı gerçekleştirmek için kullanan insanların etkinliklerinin, söz konusu amacın en kısa zamanda ve en verimli biçimde elde edilmesini sağlamak amacıyla koordine edilmesi ya da bir örgütün amacının gerçekleştirebilmesi için oluşturulan formel hiyerarşidir.”⁵

⁴ TOSUN, Kemal: İşletme Yönetimi, Savaş Yay., Ankara-1992, s.161.

⁵ DEMİR, Ömer - ACAR, Mustafa: Sosyal Bilimler Sözlüğü, Ağaç Yayıncılık, İstanbul-1992, s.386.

Yönetimin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar varolalı yönetenler ve yönetilenler de varolmuştur. Çünkü insanlar birlikte yaşayan sosyal varlıklardır. Bu açıdan bakıldığında yönetim ve ekonomi eş zamanlı kavramlardır, birinin olduğu yerde diğeri de vardır. Ekonomi Grek dilinde “oikonomos”dan gelir ve “evdekiler” diye çevrilebilir. Ancak buradaki ev aynı zamanda onun yönetimi (ev yönetimi) anlamını da taşımaktadır.⁶ İnsanlığın tarihi seyri içerisinde ev yönetiminden şehir ve devlet yönetimine, sonrasında ise günümüzün en önemli ekonomik karar birimleri olan işletme yönetimine gelinmiştir. Yönetim ve yönetici terimleri karşılığı olarak Osmanlı’da *sevk ve idare* kelimeleri kullanılmış ve bu işleri yapan kişilere idareci ya da müdür denilmiştir.

Bilimsel yönetimin temelleri yirminci yüzyılın başlarında atılmıştır. 1911 yılında Amerikalı bilim adamı F. W. Taylor “Bilimsel Yönetim İlkeleri” adlı kitabını yayınlarak Bilimsel Yönetim Akımına öncülük etmiştir. Bu tarihten önce elbette ki yönetim olgusu vardı ancak bugün anladığımız anlamda bir yönetimden söz edemeyiz. Günümüzde yönetim artık profesyonel meslek haline gelmiştir.

Yönetim; belirli bir amaca ulaşmak için enerji, madde ve bilginin etkili, verimli biçimde kullanılmasını sağlayan süreçtir diyebiliriz. Ancak bu tanımın da pek çok eksikliğini bulmak mümkündür.

Yönetim süreci sadece insanların “sevk ve idaresini” kapsamamaktadır. Aynı zamanda yönetim; “belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri, zamanı”, bilgi ve teknolojiyi “birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.”⁷

⁶ SOULE, George - ANTELL Gerson (Çev. Nejat Muallimoğlu): Herkes İçin Ekonomi, İstanbul-1992, s.4.

⁷ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, Beta Bas., İstanbul-1993, s.3.

Yönetim; “planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol etme vasıtalarıyla örgütsel kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak örgütsel amaçlara ulaşmaktır.”⁸ Yönetim; “insan ve kaynaklar vasıtasıyla örgüt amaçlarının başarılmasıdır.”⁹ Bir başka deyişle yönetim; yönetim fonksiyonlarının başta insan kaynakları olmak üzere sağlanan girdiler vasıtasıyla, amaçlara yönelen hedefler doğrultusunda yerine getirilmesidir.

Yönetim bazen idari faaliyetlerin gerçekleştirildiği bir süreci ifade edebileceği gibi bazen de faaliyetleri gerçekleştiren kişi veya kurumu ifade edebilir. Yönetimin tanımı üzerinde tam bir görüş birliği sağlanamasa da az çok görüş birliği sağlanan tanım; yönetimin “başkaları vasıtasıyla iş görmek” şeklindeki tanımıdır.¹⁰

Bu tanımlardan sonra şu sonuçlara varabiliriz: Yönetim bir amaca ulaşma faaliyetidir, bir süreçtir. Planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, denetim gibi fonksiyonları yönetim yerine getirir ve bazı Amerikalı yazarlar tarafından bir üretim faktörü olarak görülmektedir.¹¹ Yönetim bireysel değil, insanlar arası bir ekip faaliyetidir. Yönetim yöneten ve yönetilenlerin olduğu bir otorite, işbirliği (cooperation) faaliyetidir. Yönetim etkinlik ve verimliliği hedeflediğinden rasyonel davranmayı gerektiren bir işbölümü ve uzmanlaşma işidir. Artık üretim faktörü olarak kabul edilen yönetim bilimsel yönü ağır basan bir sanat ve meslektir.

II. KATILIM VE YÖNETİME KATILMA

Katılma denilince genel anlamda bir iş veya oluşun içinde yer almak anlaşılır. Dolayısıyla bir süreç ve eylemi gerektirir. Belirli bir amaca yönelmiş faaliyet söz konusudur. Katılım “ağızlardan düşmeyen fakat manası henüz tam

⁸ DAFT, Richard L.: Management, The Dryden Press, Third Edition, Orlando-1994, s.8.

⁹ BOONE, Louis E. - KURTZ David L.: Contemporary Business, The Dryden Press, Orlando-1996, s.186.

¹⁰ KOÇEL, Tamer: İşletme Yöneticiliği, Beta Bas., İstanbul-1995, s.8.

¹¹ TORTOP, Nuri - İSBİR Eyüp G.: Yönetim Bilimi, Bilim Yay., Ankara, s.19.

anlaşılamamış sivri”,¹² yaygın kullanımı ölçüsünde de “kabına sığmayan” bir kelimedir.

Sosyal hayatın iç içe geçmiş iki alanı olan ekonomik ve politik alanlarda katılım ya da Batılıların diliyle “participation” öz olarak aynı kalmakla beraber farklı uygulamaları ifade eder. Siyaset bilimi açısından katılım kimi zaman “kitleleri seferber etmenin”, kimi zaman “demokrasinin” kimi zamanda “çoğulculuk ve özgürlüğün” gereği olarak yorumlanmış ve bir sorun olarak devamlı tartışılmıştır.¹³ Günümüzde genel şekliyle yönetime katılmadan anlaşılan vatandaşların kamuyu ilgilendiren işlerin yönetiminde söz sahibi olmalarıdır. Bizim inceleme alanımızı asıl olarak, ister özel isterse kamuya ait yönetim ve organizasyonlarda olsun; ekonomik anlamda mal ve hizmet üreten/tüketen karar birimleri olan insanların yönetime katılmaları oluşturmaktadır.

Katılım hukukçulara göre mülkiyet hakkı-yönetime katılma hakkı arasındaki ilişkiler açısından yorumlanırken sosyologlar tarafından endüstriyel demokrasi¹⁴ ve çoğulculuğun ifadesi şeklinde yorumlanmıştır. Üniversitelerimizde daha çok sosyal siyaset biliminin konusu olarak irdelenen “yönetime katılma”, yönetim ve organizasyon ya da yönetim bilimi açısından üzerinde fazla durulan bir inceleme konusu olmamıştır.

Katılım: belirli bir amaç doğrultusunda alınan kararların oluşturulmasından sonuçlandırılmasına kadar bütün aşamalarda kişilerin söz sahibi olmaları, o süreç içerisinde cereyan eden olayları etkilemeleri ve/veya etkilenmeleri yolundaki bilinçli çabalarıdır.

Yönetmel anlamda katılma; hiyerarşik bakımdan aynı ya da farklı yetki seviyelerindeki kişilerin aldıkları kararlardan sorumlu oldukları bir tür grup

¹² ADALI, Sacid: Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yay., No:21, İstanbul-1986, s.64.

¹³ Daha fazla bilgi için bkz.: KAPANİ, Münci: Politika Bilimine Giriş, Bilgi Yayınevi, Ankara-1989, s.130-144 ve KÖKER, Levent: Demokrasi Üzerine Yazılar, İmge Kitabevi, Ankara-1992, s.27-56.

¹⁴ ADALI, Sacid: A.g.e., s.64.

yönetimidir. Grupta alınan kararlara katılan herkes aynı oranda yönetim sorumluluğuna sahip olabilir.¹⁵

Katılım (participation); “bir kararın hazırlanması, olgunlaştırılması, alınması ve uygulanması aşamalarından birine, bir kaçına veya bütününe o karardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenecek kişilerin güçleri oranında katkıda bulunması”¹⁶ şeklinde tanımlandığında incelediğimiz konunun birçok hareket noktasını tespit etmiş oluruz. Anlaşılacağı üzere belirli faaliyetler sırasında alınan kararlar ve bu kararlarda kişilerin söz sahibi olmaları katılımın özünü oluşturmaktadır. Karar ise varılmak istenen hedefe ulaşma yolunda mümkün görünen seçeneklerden en rasyonel olanının seçilerek uygulamaya konulmasıdır. Karar verme (decision) bir tercih veya seçimle birlikte bedeni ve fikri aksiyonu da içerir.¹⁷ Yönetim ve katılmayı açıkladıktan sonra artık yönetime katılmayı tanımlayabiliriz.

Yönetime katılma terim olarak farklı ülkelerde farklı kelimelerle ifade edilmektedir. İngilizler “participation” kelimesini kullanmaktadırlar. Fransızlar da aynı kelimeyi kullanmakla beraber “cogestion” kelimesini de kullanmaktadırlar. Federal Almanya’da önceleri, genellikle sendikalar tarafından “iktisadi demokrasi” şeklinde kullanılan kavramın yerine İngilizler “endüstriyel demokrasi” terimini kullanmışlardır. Federal Almanya’da sık kullanılan “mitbestimmung” kavramı İngiltere’de “co-determination” ya da “co-decision” şeklinde çevrilerek kullanılmıştır.¹⁸ Anlaşılacağı üzere “özyönetim(auto-gestion)”, “kararlara katılma”, “ortak istişare”, “işçi-işveren işbirliği”, “yöneticiler olmadan yönetim”, “sorun çözümleyici demokratik yönetim”, “kara katılma”, “birlikte yönetim” gibi pek çok kavram yanlış bilinmekte ve birbirlerinin yerine kullanılabilir. Bunlardan “iktisadi demokrasi” kavramı “yönetime katılma” kavramıyla özde aynı anlamı ifade

¹⁵ EREN, Erol: Yönetim Psikolojisi, Beta Bas., İstanbul-1993, s.260.

¹⁶ DEMİR, Ömer - ACAR, Mustafa: A.g.e., s.202.

¹⁷ TOSUN, Kemal: A.g.e., s.308.

¹⁸ AKÇAYLI, Nurhan: Yönetme Katılma ve Özyönetim, Ezgi Kitabevi, Bursa-1991, s.8.

etmekle beraber daha genel ve esnek bir kavramdır. Buna karşılık “yönetime katılma” kavramı daha teknik ve somut bir anlam taşımaktadır.¹⁹

Yönetime katılma; organizasyonların (işletmelerin, teşebbüslerin) amaçlarına ulaşma yolunda aldıkları kararlarda, bu kararların uygulanmasında, tüm çalışanlarının katkısının sağlanmasıdır. Organizasyonlarda (işletmelerde); yönetim, fonksiyonlarını yerine getirirken birçok karar almak durumundadır. Bu kararların alınmasında; organizasyonun dinamik yapısı içinde aktör konumundaki çalışanların yardımının istenmesini, onlara söz hakkının tanınarak görüşlerinin alınmasını katımlı yönetim ya da yönetime katılma olarak tanımlayabiliriz. Katımlı yönetim; yönetim süreci içerisinde bir “katalizör” işlevi görmektedir. Böylece yapılan işin en az yöneticiler kadar, diğer çalışanların da izlerini taşıması sağlanmış olur. Artık çalışanlar yapılan işe en az bedeni katılmaları kadar fikri katılımda da bulunmak istemektedirler. Bunun birçok sebebi vardır ki bunların başında çalışanların birer “insan” olarak düşünen varlıklar olmalarından kaynaklanır.

Yönetime katılma işgörenlerin; takım çalışması yaparak örgüt sorunlarının çözümünde ve kararların verilmesinde yardımlarının sağlanmasıdır.²⁰ Katımlı yönetim emek verimliliğini artırmak amacıyla sınırları özel mülkiyetçe belirlenmiş bir alanda, biçimsel örgüt yapısının işveren, işçi, sendika gibi taraflara karşı görece bağımsız oldukları kabul edilen ortak organlar yoluyla “işçi-işveren işbirliğini kurumlaştıran özel bir düşünme-uygulama” şeklindedir.²¹ Genelde işçilerin yönetime katılmasından anlatılmak istenen çalışanların ve/veya onları temsil edenlerin, firma (işletme) karar verme sürecini etkilemede kullandıkları tüm yöntemlerdir.²² Diğer bir deyişle çalışanların içinde çalıştıkları işletmelerde ve ekonominin gidişinde kendilerini ve tüm toplumu ilgilendiren kararlarda yetki sahibi olmalarıdır.

¹⁹ AKÇAYLI, Nurhan: A.g.e. s.8.

²⁰ BAŞARAN, İbrahim E.: Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış, Ankara-1992, s.323.

²¹ FİŞEK, Kurthan: Yönetime Katılma, TODAİE Yay., Ankara-1977, s.195.

²² ARDANIÇ, Bülent: “İşçi İşveren İlişkileri”, Modern Yönetim Seminerleri, TÜRK-İŞ Yay., No:144, s.47.

Çalışmamızda sadece işçilerin değil, “tüm çalışanların” yönetime katılması ele alınacaktır. Organizasyonun insan kaynaklarını oluşturan kişilerin yönetim fonksiyonlarından işletmenin geleceğe yönelik stratejilerinin belirlenmesine kadar pek çok alanda söz sahibi olup olmadıkları incelenecektir.

Daha önce bizim inceleme alanımızı ekonomik anlamda katılımın oluşturacağını vurgulamıştık. Ekonomik alan içerisinde yönetime katılma iki şekilde ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır. Birincisinde yönetime katılma; “işletmenin yapısı ve işletme yasası”, ikincisi ise “iktisadi düzen ve buna bağlı olarak toplum düzeni”²³ olarak incelenmiştir. Aslında her ikisi de ekonomik hayatın demokratikleştirilmesi açısından ele alınmıştır ve birbirleriyle yakından ilgilidirler. Ancak bunlardan ikincisi yönetime katılmanın “politik” boyutuyla ilgilidir.

Çalışmamızın asıl konusunu günümüz toplumlarının en etkin organizasyonlarından biri olan işletmelerde yönetime katılma oluşturmaktadır. İleride yönetime katılmanın tarihi gelişimi ve çeşitleri konularında yönetime katılmanın algılanış biçimlerine ve uygulama şekillerine daha geniş bir şekilde yer verilecektir. Yönetime katılmanın gerçekleştirilmesinde birçok amaç vardır. Bunların başında çalışanların motive edilmesi, dolayısıyla işletmelerin verimlerinin ve etkinliklerinin artırılması gelir. Katılmalı yönetimde başarının sağlanmasında; liderin konumu, yetki ve sorumluluk alanlarının tespiti ve dağılımı çok önemlidir.

Yukarıdaki cümlelerde kullandığımız katılmalı yönetimle ilgili bazı “anahtar” kavramlar aşağıda ayrı ayrı incelenecektir.

III. VERİMLİLİK (PRODUCTİVİTY) VE ETKİNLİK

İktisat biliminin; sınırsız insan ihtiyaçlarına göre yetersiz olan kaynaklar ve üretim sürecinde kullanılacak bu kaynakların seçimi olmak üzere iki temel

²³ AKÇAYLI, Nurhan: A.g.e. s.9.

sorunu vardır. Ekonomik karar birimleri olan işletmeler amaçları doğrultusunda, kıt kaynakları girdi olarak kullanır, ürettiklerini ihtiyacı olan kimselere (tüketicilere) satarak faaliyetlerini sürdürürler. İşletmeler bol miktarda mal ve hizmet üretmekle, yüksek ciolar yapmakla başarılı olduklarını söyleyemezler. Çünkü önemli olan verimlilik ve etkinliktir. Katılımcı yönetimle hedeflenen de verimlilik ve etkinliği artırmaktır.

Verimlilik üretim sürecine sokulan üretim faktörleriyle, sonuçta elde edilen çıktılar (ürünler) arasındaki ilişkiyi ifade eder. Ekonomik anlamda birim kaynak başına üretilen mal ve hizmet miktarlarını belirten verimlilik, kaynaklardan daha fazla üretim sağlamayı ve toplumun yaşam düzeyini yükseltmeyi amaçlar.

Verimlilik dar anlamda; üretim sürecinde boşluk olmadan, sağlanan girdilerle (emek, sermaye, zaman, malzeme, bilgi, enerji vs.) üretimin maksimize edilmesidir.²⁴ Geniş anlamda verimlilik ise üretilen mal ve hizmetlerin birim başına maliyetlerinin minimize edilmesidir.²⁵ Dolayısıyla verimlilikte kaynakların etkin kullanımı söz konusudur. Bu etkinlik ekonomik ve rasyonel davranmayı gerektirir.

Genellikle *çıktı/girdi* şeklinde formüle edilen verimliliğin en yaygın ölçütü “emek saati başına çıktı”²⁶ miktarıdır. Kısmi verimlilik ise toplam üretim miktarının söz konusu üretim faktörüne bölünmesiyle bulunur.

Verimliliğin artırılması için; üretimin girdileri değiştirmeden ya da girdileri azaltarak artırılması, üretimin girdi artışından daha fazla olması, girdilerin azaltılarak üretimin çoğaltılması gibi yollar vardır.²⁷ Üretim faktörleri içinde bilginin verimliliği gittikçe ön plana çıkmaktadır. Çünkü üretim faktörleri içinde bilgi girdisi arttıkça verimlilik daha fazla artmaktadır.

²⁴ DİNÇER, Ömer - FİDAN Yahya: İşletme Yönetimine Giriş, İz Yayıncılık, İstanbul-1995, s.58.

²⁵ BAŞARAN, İbrahim E.: A.g.e., s.156.

²⁶ LIPSEY, Richard G. - STEINER, Peter O. - PURVIS, Douglas D. (Çev. Komisyon): İktisat 1, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul-1984, s.202.

²⁷ TUNA, Orhan - YALÇINTAŞ, Nevzat: Sosyal Siyaset, Filiz Kitabevi, İstanbul-1994, s.93.

Bu konuda Peter F. Drucker; “prodüktif devrim sona ermiştir, bundan böyle önemli olan, beden işçisi olmayanların verimidir”, demektedir. Bu türden verimliliğin bilginin bilgiye uygulanmasıyla sağlanacağını belirtmekte,²⁸ verimlilik artışının “akıllı çalışma” ile gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır.²⁹

Etkinlik; işletmenin faaliyetleri sonucunda, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilme seviyesidir. Etkinlik ileriye yönelik arzulanan hedeflerdeki isabet ve bu hedeflere ulaşma yolunda seçilmiş araçların amaçlara tesiridir.

Yönetimde bir işin yapılmasından çok doğru yapılması önemlidir. Etkinlik yönetimin öngörülerinin ne oranda gerçekleştiğinin göstergesidir ve işletme yönetiminin etkinliği “çıktılar ile arzulanan sonuçların kıyaslanması”³⁰ yoluyla bulunur. Yönetimde etkinliği sağlamak için insanlar arasındaki bütünleşme başta olmak üzere kullanılacak her türlü girdinin çok iyi organize edilmesi, çalışanların birbirlerinin beceri ve bilgilerini bilmeleri gerekir. Yönetim eğer planladığından farklı gerçeklerle karşılaşmış ve arzu edilen hedeflerde sapmalar olmuşsa, işletme kar etse bile etkinlik sağlanamamış demektir. İşletme yönetiminde; çalışanların katılımlarının sağlanarak hedeflerin belirlenmesi ve uygulamada onlara inisiyatif tanınması etkinliği artırıcı faktörlerdir. Etkinliği ya da etkililiği Şekil 1’de görüldüğü gibi birbiri içine geçmiş üç aşamada analiz edebiliriz.³¹

Ekonomide amaç kıt kaynakların “en iyi (optimum)” kullanımını sağlamak olduğundan dolayı; etkinlik, en düşük maliyeti ifade eder. Bu ise faktör fiyatlarına ve teknolojinin etkinliğine bağlıdır.³²

²⁸ DRUCKER, Peter F. (Çev. Belkıs Çorakçı): Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Kitabevi, İstanbul-1994, s.63.

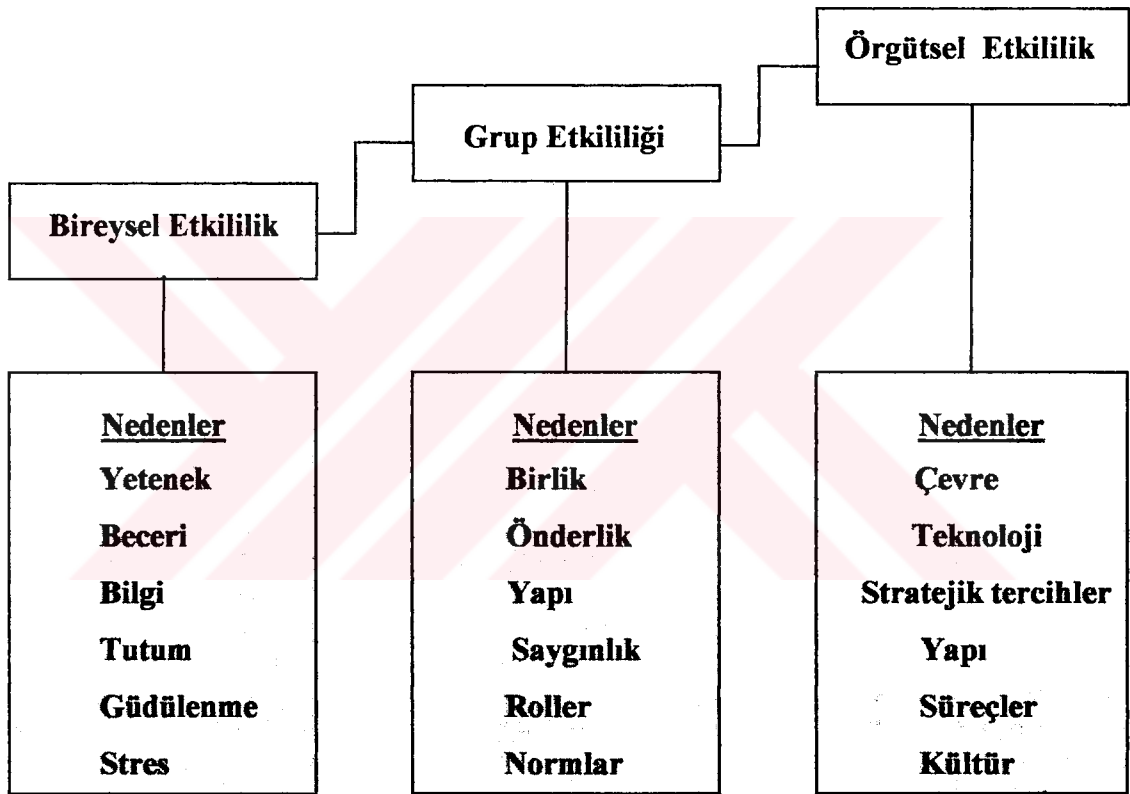
²⁹ DRUCKER, Peter F. (Çev. Fikret Üçcan): Gelecek İçin Yönetim, Türkiye İş Bankası Kültür Yay., 1995, s.103.

³⁰ DİNÇER, Ömer - FİDAN Yahya: A.g.e., s.61.

³¹ CAN, Halil: Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara-1994, s.263.

³² LIPSEY, Richard G. - STEINER, Peter O. - PURVIS, Douglas D.: A.g.e., s.173.

İşletmeler en az ekonomik yanları kadar sosyal yanları ağır basan birimlerdir. Bu nedenle işletmelerde verimliliği ve etkinliği artırmada ekonomik, teknik yöntemlerin yanında yönetimin rolü de çok önemlidir. Yönetim becerilerini, çalışma hayatının niteliğini geliştiren; verimliliği artıran yönetsel yöntemlerin başında ise yönetime katılma gelir. İş hayatında başarının ölçülmesinde verimlilik ve etkinliğin sağlanmasına bakılır.



Kaynak: CAN, 1994: 263.

Şekil 1: Etkililik Düzeyleri ve Ölçütleri.

Verimlilik ve etkinlik tüm çalışanları ilgilendirir, onun için tepe yöneticisinden işçisine kadar bütün çalışanlar benimsemelidir. Günümüzde verimlilik denilince işin “insan” boyutu öne çıkmakta; çalışanların çalışma

koşullarından ekosistemin dengesine, oradan üretilen mal ve hizmetin kalitesine varan pek çok ölçüt gözönünde bulundurulmaktadır.

IV. YETKİ DEVRİ VE SORUMLULUK

Yönetime katılmanın yakından ilgili olduğu kavramların en önemlilerinden ikisi ise yetki ve sorumluluktur. Bir işletmede (örgütte, firmada) herkesin her işi yapması mümkün değildir. Yapılan faaliyetlerin sonuçlarından da herkes sorumlu tutulamaz. Bu nedenlerle organizasyonda çalışan herkesi ilgilendiren kararların alınması, uygulanması çok ciddi konulardır ve büyük sorumlulukları birlikte getirir. Yetki ve sorumluluk birbirlerinden ayıramayacak kavramlardır, biri olmadan diğeri olmaz. Sorumluluk yetkiden kaynaklanmaktadır. Yetki ve sorumluluk arasındaki ilişkiyi Şekil 2’de olduğu gibi gösterebiliriz.³³

İLİŞKİNİN ADI	SORUMLULUK TİPİ	YETKİ TİPİ
Hiyerarşik	Genel	Direkt
Fonksiyonel	Özelleştirilmiş	Dolaylı(endirekt)
Kurmay	Danışma	Devredilmiş

Kaynak: EREN, 1993: 153.

Şekil 2: Yetki ve Sorumluluk İlişkileri Tablosu.

Yetki; sorumluluk taşıdığıının bilincindeki çalışanlara faaliyetleri boyunca karar alma, alınan kararların uygulanması sürecinde sağlanan “emir verme hakkıdır.” Yetki kişilere karar alma ve yürütme serbestliği tanır, bir görevin

³³ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.153.

yerine getirilmesini içinde barındırır. Beraberinde de sorumluluğu getirir. Çünkü sorumluluk; görevlerini yerine getiren diğer bir deyişle yetkilerini kullanan kişi veya kişilerin üst kademelere hesap verebilmeleridir. Kısaca sorumluluk “işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür.”³⁴ Üst kademe sorumluluk sahibi olan makamı faaliyetin sonuçlarına göre ya ödüllendirir ya da cezalandırır.

Sorumluluk işi yapmakla görevlendirilen kimselerin, görevin sonuçlarıyla bağımlılıklarıdır.³⁵ Verilen görevi kişi kendisi yapmış veya başkasına yaptırmış olabilir, bir şeye teminat olabilir. Meydana gelen sonuçlarla ilgili hesap verme zorunluluğu vardır ki buna sorumluluk denir.³⁶

Yetkinin kaynağı konusunda farklı görüşler ileri sürülmektedir. Bir kısım bilim adamları yetkinin; devlet üst yapısından, çalışarak üretimde bulunan işçiye (bireye) kadar “yukarıdan-aşağıya” bir süreç izlediğini savunurlarken, insan ilişkilerine önem veren bir kısım bilim adamları ise “aşağıdan-yukarıya yetki” tezini savunmuşlardır. Diğer bir grup ise yönetsel yetkinin, yetki verilen kişinin bilgi ve deneyimlerinden kaynaklandığını ileri sürmüştür.

İnsan ilişkilerine önem veren ikinci kısmın savunduğu görüşe göre: “üstlerin astlara gönderdiği mesajın yetki durumuna gelebilmesi için;

- * Ast tarafından anlaşılır nitelikte olması,
- * Örgütsel amaca uygun olması,
- * Astın çıkarına ters düşmemesi,
- * Astın verilen bu emri yerine getirebilecek güçte olması gerekir.”³⁷

Günümüzde eğitim sistemimizin eksikliklerine rağmen, sistematik, teknik bilgi sahibi bir nesil yetişmektedir ve bu insanlara yukarıdan aşağıya bir yetkinin uygulanamayacağı ortadadır. Çünkü iyi yetişmiş “bilgi işçisi”

³⁴ CAN, Halil: A.g.e., s.120.

³⁵ TORTOP, Nuri - İSBİR Eyüp G.: A.g.e., s.8.

³⁶ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.152.

³⁷ CAN, Halil: A.g.e., s.116.

konumundaki çalışanlar zaten sorumluluklarının bilincinde olacaklardır ve “kabul etme alanlarına” giren her mesajı kolaylıkla kabul edeceklerdir. Geleceğin yönetiminde; her kademede yetki ve sorumluluğunun bilincinde olan bilgi işçilerinin yönetime katılmaları sağlanmalıdır. Yönetime katılma bu yönüyle gelecekte, geçmişten daha fazla önem taşıyacaktır. Yönetimin en önemli özelliklerinin başında otorite (yetke-authority) gelir. Yetki otoritenin çalışanlar tarafından paylaşımıdır. Meşru güç kullanarak iş yaptırabilmenin sınırlı bir bölümünü temsil eden yetki, astlara dağıtılmış otoritedir. Makam erki de diyebileceğimiz yetki göçerildiğinde sorumluluğa dönüşür.³⁸ Yani belirli bir kademede görev yapan yetkili kişi yapması gereken işlerden sorumludur.

İşletme yönetiminde; çalışanlara otoritenin paylaşılması işlerin başarılması için zorunludur. Yönetme yetkisi başlangıçta organizasyonu kuran, işin sahibi olan kimseye aittir. Yönetimin profesyonel meslek haline geldiği günümüzde artık bu yetki yöneticilere geçmiştir. Ancak yönetici, işi başarabilmek için çalışanlarına başta karar verme yetkisi olmak üzere pek çok yetkiyi paylaşır.

Yönetici, astlarına planlı bir biçimde otorite dağıtımını yapamazsa kendi asli görevlerini yapamaz duruma gelir ve çevresindeki çalışan kişileri de kaybeder.³⁹ Yönetici, yetkinin paylaşımını, sınırlarının belirlenmesini çok iyi yapması gerekir. Yönetime katılma; alt makamlara daha fazla karar verme yetkisini tanımak, merkeziyetçilikten uzaklaşmakla mümkündür. Yöneticinin, yönetimin fonksiyonlarını tek başına yerine getirmesi ancak tek kişinin sahip olduğu ve çalıştığı küçük işyerlerinde mümkün görünmektedir.

Yetki devri, işletmenin fonksiyonlarını yerine getirmesi için, yetkinin yönetici ya da makam tarafından başka bir birime “verilmesi, aktarılması, eriştirilmesi”⁴⁰ demektir. Organizasyonun şekillenmesi yetkinin devredilmesiyle

³⁸ BAŞARAN, İbrahim E.: A.g.e., s.104.

³⁹ BUMİN, Birol: İşletme Organizasyonlarının Yönetimi, s.96.

⁴⁰ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.154.

olur fakat yetkiyi devretmek, yetkiden vazgeçildiği anlamına gelmez. Buradaki devir “örgütteki kişilere özel görevlerin verilmesi, bu görevleri başarmak için yetkiyle desteklenme süreci” anlamını taşır ve astlara belirli sınırlar çerçevesinde “hareket edebilme özgürlüğü”⁴¹ tanınmış olur. Eğer bir çalışan yetki sahibi ise yönetimde görev alıyor demektir.

Yetki devri; yönetimin, faaliyetlerini en iyi şekilde gerçekleştirip başarıya ulaşabilmeleri için sahip oldukları otoriteyi gözetimleri altındakilere göçermeleridir. Yetki devri sayesinde görevler dağıtılır, görevleri yerine getirecek kişiler belirlenir, işlerin organize edilmesi ve koordinasyonu sağlanır.

Asli yetkileri elinde bulundurması gereken tepe yönetiminin yetki devrine bakış açısı, yetki devrinin zamanlaması çok önemlidir. Yetki devri yönetim hiyerarşisinde yukarıdan-aşağıya olurken, sorumluluk aşağıdan-yukarıya gerçekleşmektedir.

Yetki ve sorumlulukla ilgili dikkat edilmesi gereken bazı ilkeler vardır:⁴²

- ◆ Yönetimin başarıya ulaşması için yetki ve sorumluluğun açık bir şekilde belirlenmesi gerekir.
- ◆ Sorumluluk devredilemez. Yetki ve sorumluluk devredilir ancak yetkiyi veren makam işin yapılmasında denetleme sorumluluğunu üzerine almalıdır.
- ◆ Kumanda birliği ilkesinin gereği işgören birden fazla kişiye karşı sorumlu olmamalıdır.
- ◆ Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır.
- ◆ Yetki devrinden amaçlananın, işin en iyi şekilde yapılması olduğu unutulmamalıdır.

Yöneticilerin yetkiyi devretmemelerinin, astların yetkiyi alıp sorumluluk altına girmemelerinin en büyük sebeplerinden biri “iş bilmemeleridir.” Diğer

⁴¹ CAN, Halil. A.g.e., s.117.

⁴² TORTOP, Nuri - İSBİR Eyüp G.: A.g.e., s.98.

bir sebep ise yönetim anlayışıyla ilgili zihni yapılarıdır. Yetki ve sorumluluk devrinin miktarı, yönetimin merkeziyetçi mi yoksa adem-i merkeziyetçi (decentralization) yani yerinden yönetimci mi olduğunu belirler.

Günümüzde devletin büyüklüğü kadar şirketlerin büyüklüğü de tartışılmakta ve optimal işletme büyüklüğünün “orta ölçekli işletmeler” olduğu, bunlarında “küresel düşünüp yerel davranmaları”⁴³ gerektiği vurgulanmaktadır. Daha önce belirttiğimiz gibi yönetime katılma organizasyonların (kurumların, örgütlerin) demokratikleştirilmesi yolundaki faaliyetlerdir. Dolayısıyla halkın demokrasi anlayışı devlet yönetiminde olduğu gibi o devlet içinde faaliyet gösteren diğer kurumlara da yansımaktadır. “Demokrasilerde millet tribünleri dolduran seyirci değil, işin sahibi ve sorumlusudur”⁴⁴ diyen bir kamu görevlisinin söyledikleri özel sektör için de geçerlidir. İş en iyi bilen, işin içinde olandır. Merkeziyetçi olmayan bir yönetim anlayışı daha demokratik dolayısıyla yönetime katılmayı sağlayıcı bakış açısını beraberinde getirecektir. Sonuçta bireyden devlete kadar herkesin gündeminde olan etkinlik ve verimlilik amaçlarına ulaşmamız kolaylaşacaktır.

V. MOTİVASYON (GÜDÜLEME)

İşletmelerin hayat bulmasını, hayatını devam ettirmesini sağlayan en önemli faktör “insan”dır. İşletmelerin amacı sadece kar etmek değildir. Ayrıca unutulmamalıdır ki işletmeler insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuşlardır. İnsan çok yönlü bir varlıktır; toplum içerisinde psikolojik, fizyolojik yapılarını sürdürerek, geliştirerek ayakta kalır. İnsan bu bütünselliği sağladığı ölçüde, hem içinde bulunduğu topluma hem de çalıştığı işletmeye faydalı olmaktadır. Onun bu faydayı artırabilmesi yaptığı işe motive olmasına bağlıdır.

⁴³ JOHNSON, Mike (Çev. Sinem Gül): Gelecek Binyılda Yönetim, Sabah Kitapları, İstanbul-1996, s.17.

⁴⁴ YAZICIOĞLU, Recep: Bu Sistem Değişmeli, Birey Yayıncılık, İstanbul-1995, s.33.

Organizasyonların başarısı çalışanların, organizasyon amaçları doğrultusunda motive edilmeleriyle mümkündür. Kısaca, psikolojide harekete geçirilmiş ihtiyaca motive (güdü) denir.⁴⁵ İnsan ihtiyaçlarının sonsuzluğu ve kaynakların kıtlığı iktisat biliminin varlık nedenidir. İşletme bilimi ise insan ihtiyaçların karşılanmasında aktif görev alan kuruluşları yani işletmeleri inceler. İşletmelere canlılığı kazandıran çalışanların faaliyetlerinde başarı sağlamaları motive edilmeleriyle mümkündür.

Motive (Güdü): “Bir ihtiyacın giderilmesi veya bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik davranışın meydana gelmesini sağlayan güç ya da kişinin enerjisini belirli bir amaca yönelten davranışının, bilinçli yahut bilinçsiz nedenidir.”⁴⁶ Anlaşılabacağı üzere her şeyden önce bir ihtiyacın varlığı ve onun giderilmesi yolunda kişiyi davranışa iten bir güç söz konusudur. Bu güçlerin başında ihtiyaçlar gelir. Kişilerin; inanışları, korkuları, arzuları, ümitleri, yaratılıştan sahip oldukları birtakım dürtüler ve bilişsel haritaları eyleme geçmelerini sağlayan güçlerdir. Motive; ihtiyaç (gereksinme), dürtü ve istek kavramlarını kapsayıcı niteliğe sahip bir kavramdır.⁴⁷

Motive kavramından türetilmiş olan motivasyon (güdüleme); “kişiyi yaptığı faaliyetlerde gayrete getiren güç”⁴⁸ şeklinde tanımlanabilirse de motive ile arasındaki farkı vurgulamak açısından “bir veya birden çok insanı” bir amacın gerçekleşmesi doğrultusunda harekete geçiren “çabaların toplamı”⁴⁹ olarak tanımlamak daha doğru görünmektedir.

Yönetim açısından motivasyon (güdüleme); yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken belirlenen hedeflere başarıyla ulaşabilmek için tüm çalışanlarda aynı

⁴⁵ CAN, Halil - AKGÜN, Ahmet - KAVUNCUBAŞI, Şahin: Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara-1995, s.318.

⁴⁶ DEMİR, Ömer - ACAR, Mustafa: A.g.e., s.154.

⁴⁷ KAYNAK, Tuğray: Organizasyonel Davranış, İstanbul-1990, s.98.

⁴⁸ RACHMAN, David J. - MESCON, Michael H. - BOVEE, Courtland L. - THILL John V.: Business Today, McGraw Hill, Inc., 1996, s.241.

⁴⁹ EREN, Erol: Yönetim Psikolojisi, s.316.

hedefe ulaşma doğrultusunda arzuların oluşturulması, yönlendirilmesidir. Çalışanların bilinçli gayretlerinin çeşitli uyarıcı yöntemler aracılığıyla artırılmasına da motivasyon diyebiliriz. Bu uyarıcı yöntemler sayesinde çalışanlar işin başarılması yönünde teşvik edilmiş olurlar.

İnsanlar fiziki ve psikolojik yönleri olan varlıklardır. İnsanların fiziki ve psikolojik yapılarında hissettikleri eksiklik ya da yokluk hissine ihtiyaç denir. Karşılanan ihtiyaç insana “haz” verirken, karşılanamayan ihtiyaçlar insana “elem” verir. İnsanların çalışmalarının nedeni ihtiyaçlarını karşılamaktır. Çalışanlar, faaliyetleri sonucunda ihtiyaçlarını karşıladıkları ölçüde işlerinden memnun olurlar. Çalışanların işlerinde sağladıkları tatmin, verimliliğe yansıyacaktır.

Kendileri de birer insan olan yöneticiler, işletmelerinin ihtiyaçları kadar çalışanlarının ihtiyaçlarını da bilmeli ona göre motive etmelidirler. Organizasyonların başında lider konumunda olan yöneticiler iyi bir psikolog ve sosyolog olmalıdırlar. Çalışanların davranışlarının temel sebeplerini ve onları davranışa yönlendirme yollarını çok iyi bilmelidirler. Kararlara katılma, kişileri motive edecek önemli özendirme araçlarındandır. Bir iş yerinde alınan her karar orada çalışanları az ya da çok etkileyecektir. Çalışanlar özellikle kendilerini doğrudan ilgilendiren kararlarda söz sahibi olmak isterler. Onların görüşlerinin alınması, isteklerinin sorulması ise katılımcı yönetimle mümkündür.

İnsan doğası ve güdüleme hakkında çeşitli bilim adamları farklı tezler ileri sürmüşlerdir. İnsan doğasıyla ilgili görüşlere daha sonra yer verilecektir. Bu noktada insan ihtiyaçlarını temel alan güdüleme teorilerden bahsetmek, yönetim açısından motivasyonun öneminin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

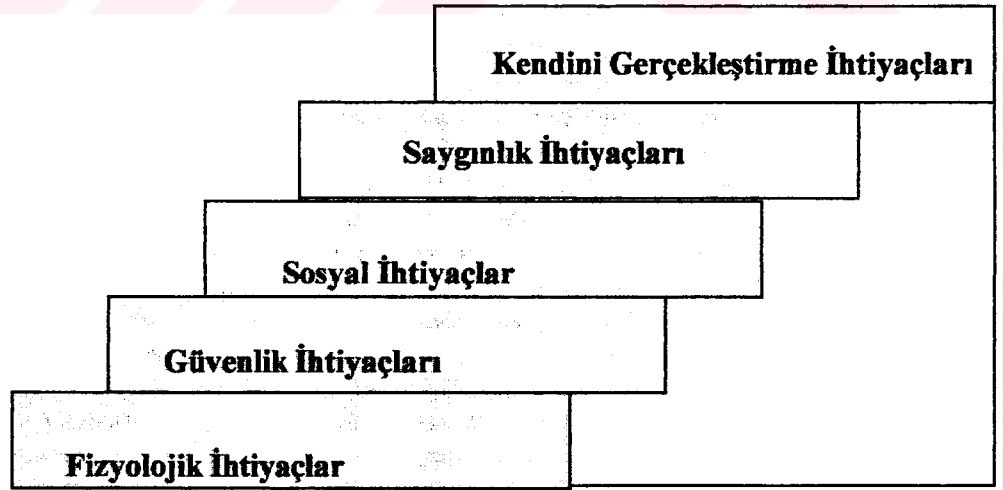
Güdüleme kuramları iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi kapsam ya da içerik kuramları diye adlandırılan teorilerdir. İkinci grubu ise modern süreç kuramları oluşturmaktadır. Bu teorileri incelemeye başlamadan

önce şunu belirtmek gerekir ki her teori kendi varsayımlarıyla geçerliliğini sürdürebilir ve insan faktörünün işin içine girdiği bir teorinin boyutlarının evrenselliği ise çok daha zordur. İnsanlar ne sadece “homo-ecomomicus” ne de “zoon-politicon”durlar. Onların yaratılıştan düşünen varlıklar olarak varolmaları elbette ki siyasal ve ekonomik davranmalarını gerektirir. Ayrıca “insanın” maddi ve manevi boyutuyla bütünlük kazanacağı asla unutulmamalıdır.

A. KAPSAM KURAMLARI

1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsanların çalışmalarını sağlayan ve yönlendiren bireysel etmenleri (güdüleri) ya da saikleri⁵⁰ inceleyen kapsam teorilerinin başında, bir psikolog olan Abraham Maslow’un 1940’lı yıllarda insan ihtiyaçları konusunda ileri sürdüğü görüşler gelir. Maslow’a göre insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beş basamaklı bir hiyerarşi izlemektedir. Şekil 3’de⁵¹ görülen bu hiyerarşide alt basamaktaki ihtiyaçları belli ölçülerde tatmin etmeden bir üst seviyeye geçilemeyeceği savunulmuştur.



Kaynak: RANCHMAN, MESCON, BOVEE, THILL, 1996: 242.

Şekil 3: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

⁵⁰ MIHÇIOĞLU, Cemel: Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara-1990, s.32.

⁵¹ RACHMAN, David J. - MESCON, Michael H. - BOVEE, Courtland L. - THILL John V.: A.g.e., s.242.

Maslow'un temel varsayımlarını şöyle sıralayabiliriz:⁵²

- **İnsanları harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır. Tatmin edilen ihtiyaçların davranışa etkisi yoktur.**
- **Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.**
- **İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar. Aç ayı oynamaz felsefesi, ayıyı oynatmak için önce doyurmak gerektiğini belirtir. Bu nedenledir ki gelişmekte olan ülkelerde demokrasi, hak ve adalet gibi kavramlar henüz temel ihtiyaçlarını tatmin edemeyen toplum bireyleri için pek anlam ifade etmez.**

Abraham Maslow'un ilk basamakta insanların hayatlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan hava, su, yiyecek, uyku, cinsel arzular gibi fizyolojik ihtiyaçlara (physiological needs) yer vermiştir. İşletmeler çalışanlarının bu ihtiyaçlarını başta ergonomik bir çalışma ortamı sağlamakla, iyi bir ücret vermekle karşılarlar. Tatmin edici bir ücreti alamayan kişi ihtiyaçlarını yeterli ölçülerde karşılayamadığından dolayı işine motive olamayacaktır.

İkinci basamakta kişinin korku ve tehlikelere karşı duyduğu güven ihtiyacı (safety needs) yer almaktadır. Bu güven; örgütün çalışanını sigorta ettirmesi, emeklilik hakkını vermesi, güvenli ve sağlıklı iş ortamını sağlanması yollarıyla olur.

İnsan ihtiyaçları hiyerarşisinde üçüncü basamakta sosyal ihtiyaçlar (social needs) gelmektedir. Sosyal ihtiyaçlar çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin sonucunda giderilebilecek ihtiyaçlardır. Kişinin çalıştığı organizasyona aidiyet hissetmesi, kazanılan örgüt kültürü içinde kendi kimliğini bulma, sevmeye

⁵² CAN, Halil - AKGÜN, Ahmet - KAVUNCUBAŞI, Şahin: A.g.e., s.323.

ihtiyaçları gibi ihtiyaçlar kurum tarafından sağlanan sosyal faaliyetler sayesinde karşılanır. Anlayış farklılıkları giderilerek dostluk ve arkadaşlıklar pekiştirilir.

Daha sonra saygınlık ihtiyaçları (esteem needs) gelmektedir. Kişiyi başkaları tarafından saygı gösterilmesi, takdir edildiği hissini uyandırılması, görev, yetki ve sorumluluk verilmesi gibi yollarla bu ihtiyaçlar karşılanır. Kişilere katılım yoluyla statü verilmesi işlerini başarmaları yolunda büyük motivasyon sağlayacaktır.

Maslow'a göre en üst basamakta insanın kendini gerçekleştirme ihtiyaçları (self-actualization needs) yer almaktadır. Kişinin başkalarından farklı bir şeyler ortaya koyabilmesi yoluyla karşılanabilecek ihtiyaçlar bu gruba girmektedir. İnsanlara söz hakkı tanımazsanız onların yeteneklerinden yaratıcılıklarından faydalanamazsınız. Yönetim sanatsal yönü de olan bir eylem olduğundan katılımcı yönetimin uygulanması, çalışanın kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayabilmesini sağlayacaktır.

Clayton Alderfer kısaca VİG diye adlandırılan teorisinde Maslow'un teorisini modernleştirerek üç basamaktan söz etmektedir. Bunlar; varlık sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Alderfer, "saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıyla" benzeşen gelişme ihtiyacının ilk iki basamaktan farklı olarak tatmin edilmekle daha da artacağını ileri sürmektedir.

İnsan ihtiyaçlarının temelde benzerlikler gösterdiğini kabul etmekle beraber herkesin aynı ihtiyaçları, aynı şiddetlerde duyacağını söyleyemeyiz. İnsanların yaratıcılığına sınır çizemeyiz. Kişinin; yaşadığı coğrafya başta olmak üzere, inanışları, korkuları, hayal dünyası ihtiyaçlarını belirleyen önemli faktörlerdir. İhtiyaçları birbirinden kesin çizgilerle ayırmak, sıralamaya koymak oldukça zordur. Dolayısıyla Maslow'un teorisi birçok yönüyle eleştirilmiştir.

2. Frederick Herzberg'in İkili Etmen Kuramı

Herzberg teorisini işgörenin tatmini üzerine kurmuştur. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmaların sonucunda, çalışanın işinden tatmin düzeyini belirleyen faktörleri iki gruba ayırmışlardır. Bunlardan sağlık etmenleri (hygiene factors) diye adlandırdıkları ilk grupta; çalışma şartları, ücret ve güvenlik, şirket politikaları, denetim, kişilerarası ilişkiler gibi faktörler sıralanmıştır. İkinci grubu ise başarı, tanınma, sorumluluk, kişisel gelişme gibi faktörlerin bulunduğu güdüleyici (motivators) etmenler oluşturmaktadır.⁵³

İkili etmen kuramına göre sağlık etmenlerinin olmaması kişide tatminsizliğe yol açar ancak bunların varlığı güdüleme için yeterli değildir. Çalışanın motive olması için işyerinde başarıların elde edilmesi, zevkle yapılan işte yeterli derecede yetki ve sorumluluğun sağlanması, kariyer imkanlarının tanınması gibi güdüleyici faktörlere ihtiyaç vardır. Eğer bu olanaklar sağlansa kişi yaptığı işten tatmin olacak ve motivasyonu artacaktır. İki etmen arasında nötr bir noktanın varlığı teorisinin kurucuları tarafından ileri sürülmüştür.

Herzberg ve arkadaşları ileri sürdükleri modelin geçerliliğini pekiştirmek için aynı sonuçları veren pek çok anket uygulaması yapmış olsalar da kullandıkları metot, tatmin üzerine odaklanma ve modelin herkese uygulanamayışı konularında eleştirilmişlerdir.⁵⁴

Herzberg'in yaklaşımı Maslow'un yaklaşımıyla benzerlikler göstermektedir. Herzberg'in teorisindeki motivasyonel faktörlerin Maslow'un teorisinde son iki basamağı oluşturan saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıyla, hijyenik faktörlerin ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk üç basamağıyla, benzeştiğini söyleyebiliriz.

⁵³ RACHMAN, David J. - MESCON, Michael H. - BOVEE, Courtland L. - THILL John V.: A.g.e., s.245.

⁵⁴ CAN, Halil - AKGÜN, Ahmet - KAVUNCUBAŞI, Şahin: A.g.e., s.325.

İkili etmen kuramındaki faktörler katılımcı yönetim sayesinde daha makul ve etkin olarak çözüme kavuşurlar. Çalışanların görüşlerinin dikkate alınarak hijyenik faktörlerin sağlanmaları sonucu, onlar işlerinden tatmin olurlar. Katılımın sağlandığı ortamda her çalışan kendisinden övgüyle söz edilmesi, yetki ve sorumluluklarının artırılması, gelişme imkanlarının tanınması gibi güdüleyici faktörler için çaba harcayacaktır.

3. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Bilim adamı McClelland insanların davranışlarının temelinde üç güdünün ya da ihtiyacın belirleyici olduğunu savunmuştur. Bu temel güdüler; başarı, güç kazanma ve arkadaşlık (ya da bağlılık) ihtiyaçlarıdır.

McClelland'a göre bu üç güdü içinde başarı güdüsü birey ve toplum açısından daha etkindir. Başarı güdüsüne sahip olan birey; ulaşılabilir amaçlar belirler, amaçları doğrultusunda bir dereceye kadar risk alıp sorunların çözümünde sorumluluk üstlenir. Bireyin başarılı olmakla duyacağı zevk ve mutluluk, alacağı maddi ödüllerden ve sağlanacak çıkarlardan daha önemlidir. Ancak birey başarısının karşılığı olarak çevresinden “saygı görmek” gibi bir geri besleme (feed-back) oluşacağını bilmek ister.

Bireyin örgüt içerisinde başarılı olmasını engelleyen; gerçekçi olmayan amaçlar, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, ödül ve terfi sistemlerinin olmayışı gibi sebeplerin⁵⁵ ortadan kaldırılması gerekir. Çünkü başarısızlık korkusu kişiyi hedefe yöneltmekten alıkoymaz ve işte başarısızlığa yol açar.

Güçlü olma ihtiyacıyla hareket eden bireyler iktidar sahibi olduklarını çevrelerine etkin biçimde hissettirme gayreti içindedirler. Seslerini duyuracak ve egemenlik alanlarını genişletecek her durumda başkalarıyla yarışır ve bundan zevk alırlar.⁵⁶

⁵⁵ EREN, Erol: Yönetim Psikolojisi, s.341.

⁵⁶ CAN, Halil - AKGÜN, Ahmet - KAVUNCUBAŞI, Şahin. A.g.e., s.326.

İnsanlar birbirlerine ihtiyaç duyarlar. İnsanlar arkadaşlık (bağlılık) ihtiyacıyla çevrelerindeki diğer insanlarla dost olmak, onlar tarafından sevilme gibi duygusal ilişkilere girerler. Bu ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı sosyal faaliyetlerde bulunmak onlara mutluluk verir. Kişiden kişiye değişen şiddetlerde de olsa bağımlılık ihtiyacı hisseden birey, bir gruba katılmak yoluyla kimlik duygusuna sahip olmak ister.

Atkinson ve Feather isimli düşünürler başarı güdüsünü daha somut modellerle geliştirerek matematiksel sonuçlar çıkarmaya çalışmışlar ve orta güçlükteki görevlerin bireyin başarıya ulaşma niyet ve eğilimlerini yükselttiğini savunmuşlardır.⁵⁷

İş adamı Üzeyir Garih, üniversitemizde yaptığı söyleşide özetle şunları dile getirmişti:⁵⁸ “Türk iş adamları dünyanın dörtbir yanında iş peşinde koşturmaktadırlar. Yabancı ülkelerde gittiğim her otelde birkaç Türk iş adamına rastlamaktayım. Batı doyum noktasına ulaşmış, belirli bir gelişmişlik seviyesini tutturmuştur. Artık bizim iş adamlarımız girişimcilik ruhuna, özellikle 1980’den sonra kavuşmuştur.” İş adamlarımız daha çok çalışıp kazanmak ve başarılı olmak istemektedirler. McClelland ülkelerin kalkınmalarını, başarılı olma ihtiyaçları ve güdülerinin etkisini daha çok hisseden girişimcilere sahip olmaya bağlamıştır.⁵⁹ Garih’in görüşleri ışığında McClelland’ın iddia ettiği başarı güdüsünün ülkemiz kalkınmasında ne kadar etkili olduğu ekonomik, sosyal ve psikolojik boyutları olan bir araştırma konusudur.

Maslow, Herzberg ve McClelland’ın teorilerinin ortak yönü; motivasyonun çağdaş bireyler için “saygı görme, kendini gerçekleştirme” basamaklarından başlaması ve ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamaklarının doyurulmuş bulunmasıdır.

⁵⁷ EREN, Erol: Yönetim Psikolojisi, s.342.

⁵⁸ Hedef 2000’e Doğru, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Etkinlikleri, Nisan-1997.

⁵⁹ EREN, Erol: A.g.e., s.341.

Bunların sonucu olarak bahsettiğimiz teorilerin fert başına düşen milli gelirin yüksek olduğu ülkelerde uygulanabileceğini ve ülkemiz gibi “gelişmekte olan” tüm ülkelerin çalışma hayatlarında daha mütevazı güdülere yönelmelerinin gerektiği vurgulanmaktadır.⁶⁰ Ancak insanlar tüm farklılıklarına rağmen hangi toplumda ya da ülkede yaşarlarsa yaşasınlar, başta yaratılıştan kaynaklanan benzerlikler olmak üzere birçok benzer özelliklere sahiptirler. Stephen R. Covey “karşılanan ihtiyaçlar motivasyon işlevi görmez” ilkesine şöyle bir açıklık getirmiştir: “bir insanın fiziksel yaşamını sürdürme isteğinden sonraki en büyük gereksinimi psikolojik canlılıktır; yani anlaşılma, onaylanma, takdir edilmektir.”⁶¹ Dolayısıyla yönetime katılma ve benzer motive araçlarından her yerde faydalanabileceği unutulmamalıdır.

B. SÜREÇ KURAMLARI

Klasik yaklaşımlar da denilen kapsam kuramları; “bütün çalışanların birbirinin benzeri olduğu”, “bir işyerindeki tüm görevleri birbirinin benzeri kabul etmeleri”, “çalışanları motive etmede en iyi yol olarak temel bir görüşü savunmaları”⁶² gibi tartışmaya açık varsayımlarla hareket etmişlerdir ve motivasyonda bireysel etkenleri farklı metotlarla açıklamaya çalışmışlardır.

Modern yaklaşımlar olarak kabul ettiğimiz süreç kuramları ise motivasyonda bireysel etmenlerin ötesinde motivasyonun organizasyon içinde bireyin davranışlarını nasıl belirlediğini, hareketleri nasıl başlatıp durdurduğunu dinamik bir yapı halinde incelemeye çalışırlar. Bireyi davranışa yönelten motivasyon süreçlerinin aynı olduğunu savunan süreç kuramları, bireysel farklılıkları kabul ederler.

Katılımcı yönetim de bir süreçtir ve bu süreç içerisinde çalışanların

⁶⁰ KAYNAK, Tuğray: A.g.e., s.128.

⁶¹ COVEY, Stephen R. (Çev. Gönül Suveren - Osman Deniztekin): Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, Varlık Yay., İstanbul-1997, s.257.

⁶² EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.385.

hareketlerinin etkinliğini artırmak, onları amaçlar doğrultusunda yönlendirmek için araç olarak kullanılmalıdır. Ayrıca bu yaklaşımlar insan davranışına yön veren etkenlerden biri olan öğrenme sürecine önem verirler. Çünkü organizasyonel davranışların büyük bölümünü öğrenilen davranışlar oluştururlar. Katılımın sağlandığı kurumlarda kişiler birbirlerini daha iyi tanıyacak bilmedikleri pek çok şeyi öğrenme imkanı kazanacak değişen durum ve şartlara daha kolay uyum sağlayabileceklerdir.

Davranışların kaynağını oluşturan tepkiler, algılar ve tutumlar hep öğrenmeyle meydana gelirler.⁶³ Günümüzde öğrenme kişisel boyutu aşmış, “öğrenen organizasyonlar”⁶⁴ modern yönetim organizasyon teorilerinde yerini almaya başlamıştır. Özellikle kas gücünden daha çok zihin gücüyle üretime katkıda bulunan “bilgi işçileri” olarak adlandırdığımız teknoloji yöneticilerinin, bilim adamlarının, mühendislerin ve benzeri çalışanların oluşturdukları kurumlarda hiyerarşik kademelerin çok olduğu, emir-komuta zincirinin katı uygulamalarının görüldüğü yönetim modellerini uygulayamazsınız. Uygulasanız bile verimli ve etkin sonuçlar alamazsınız. Fikirde liderliği yakalayamaz, hep birilerini takip etmek zorunda kalırsınız. Dolayısıyla “bilgi işçilerine uygun olarak hiyerarşik kademelerin azaltıldığı, iletişimin yüksek olduğu bir organizasyon yapısı içinde demokratik ve katılımcı bir yönetim modeli izlenmelidir.”⁶⁵ Otokratik yönetim modelinin kalesi olarak bilinen, emir-komuta zincirinin katı uygulamalarının görüldüğü, aklımıza gelen ilk örnek kurum olan orduda da söylenenler geçerlidir.

1. Beklenti (Ümit) Kuramları

Beklenti kuramları Victor H. Vroom tarafından geliştirilip, Lawler ve Porter tarafından pekiştirilen kuramlardır. Beklenti kuramlarının en belirgin

⁶³ CAN, Halil: A.g.e., s.164.

⁶⁴ Daha fazla bilgi için bkz. SENGE, Peter M. (Çev. Ayşegül İlideniz - Ahmet Doğukan): Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yay., İstanbul-1996

⁶⁵ İNCELER, Halime: Teknoloji Yönetimi, “Rekabette Başarılı Olmanın Yolu”, Byte Türkiye, Mayıs-1997, s.155.

özellikleri, motivasyonu kişinin bilişsel algılamaları ve işin başarılması sonucu beklentilerinin incelenmesidir.

Vroom kuramında bazı kavramlardan hareket ederek bireyin davranışlarını açıklamaya çalışır. Bunlar:⁶⁶ “valence”, “araçsallık-instrumentality”, “beklenti-expectancy” kavramlarıdır. Valens ya da çekicilik olarak adlandırılan kavram bireyin elde edeceği sonuçlara verdiği değeri ifade eder. Vroom işin yapılmasıyla ilgili birinci ve ikinci derece sonuçlardan hareket eder ki araçsallık; bu sonuçlar arasındaki ilişkiyi bireyin nasıl algıladığıdır. Birey amacına ulaşmak yolundaki faaliyetlerin belirli sonuçlar getireceğine inanır, hayal eder. Diğer bir deyişle her işin sonucunda birey bir ödül veya ceza beklentisi içindedir. Bireyin güdülenmesi için bu kavramlarla vurgulanmak istenen olguların bir arada varlığı gereklidir.

Beklenti kuramına göre; çalışan yaptığı işi başaracağına önce kendisi inanmalıdır, harcadığı çabaların ödüllendirileceğine inanmalıdır, sağladığı başarı sonrası elde edeceği ödüllere değer veriyor olmalı ve o ödülleri almak istemelidir. Sonuç olarak diyebiliriz ki güdüleme: bireyin bilgisi, becerisi, yeteneği, başarılı olma çabası karşısında elde etmeyi beklediği şeyler ve ödüllere duyduğu arzunun fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır.⁶⁷ Bu nokta bizi çalışanın kişisel amaçlarının çok iyi bilinmesine ve çabalarının verilecek ödüller yoluyla işin başarılmasına yönlendirilmesine götürmektedir. Ayrıca bu modeli kullanmak isteyen yöneticinin şu konulara dikkat etmesi gerekir: ⁶⁸

- * Çalışanların atandıkları görevi başarmaları için yeterli eğitimi sağlamak,
- * Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- * Başaracağı konusunda çalışana güven duygusu aşılamak,

⁶⁶ KAYNAK, Tuğray: A.g.e., s.129.

⁶⁷ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.393.

⁶⁸ CAN, Halil: A.g.e., s.167.

- * Çalışanın belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
- * Ödüller ile iş arasındaki ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyuşum ve eşitlik içinde yönetmek.

Kişilerin performansında ileriye yönelik ümitlerinin ve elde etmeyi arzuladıkları ödüllerin motivasyona temel oluşturduğunu savunan beklenti kuramları yapılan araştırmalarla desteklenmekle birlikte bütün insanların ileriye yönelik beklentilerinin aynı olduğunu söyleyemeyiz. Kişilerin bir işin başarılmasıyla elde edecekleri ödüle sahip olmayı her zaman isteyeceklerini, her çalışanın aynı ödüle önem vereceklerini de söyleyemeyiz.

İnsanların hayallerini ve hayallerine biçtikleri değerleri tespit etmenin rasyonelliği bir yana klasik kuramların savundukları gibi iş tatminini önemseyen insanların varlığı da bir gerçektir. Bütün bunlar her çalışanın amaçlarının, tecrübelerinin, yeteneklerinin, bilgi düzeylerinin, nelerden hoşlanıp hoşlanmadıklarına varıncaya kadar pek çok özelliklerinin bilinmesini gerektirir. Böyle bir motivasyon yönteminin uygulanması zor olmakla birlikte, katılımcı yönetim bu tür bir uygulamaya en uygun ortamı sağlayacaktır. Çünkü çalışanlarınızın neler hissettiğini, neleri önemseddiğini, geleceğe yönelik beklenti ve ihtiyacının neler olduğunu tespit edebilmek ona söz hakkı tanımakla ve işletmenizde alacağınız kararlarda söylenenlere yer vermenizle olur.

2. Şartlandırma veya Pekiştirme Kuramı

Davranış bilimci Skinner'in edimsel koşullandırma kuramına göre; "davranış sonuçlarından dolayı koşullandırılır", ki bu koşullandırma öğrenmeyle mümkündür. Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı klasik koşullandırma deneylerinde koşullandırma davranıştan bağımsızken edimsel koşullandırmada davranışlar çeşitli araçlar vasıtasıyla güçlendirilebilir ya da zayıflatılabilir. Skinner ve Pavlov hayvanlar üzerinde yaptıkları deneyler sonunda görmüşler ki organizma yaptığı davranıştan dolayı acı çekiyorsa o

davranıştan uzaklaşmakta, haz duyuyorsa o davranışı tekrarlamaktadır. Haz duyduğu davranışı iyice öğrenerek pekiştirmektedir.⁶⁹

Aslında bu varsayımlar psikolojide öğrenme ilkesi olarak bilinen Thorndike'ın "etki kuramına" dayanır. Etki kuramından hareketle yönetim psikolojisinden yöneticinin davranışları etkilemede kullanabileceği dört yöntemden söz edilir.

Yöntemlerden ilki "olumlu pekiştirme"dir. Burada pekiştirme, davranışta dış neden olarak kullanılmalı ve işin başarılması yönünde davranan çalışanlar ödüllendirilerek davranışları güçlendirilmeli, takviye edilmelidir. Güdüleme ise davranışın iç nedeni olarak görülmelidir.⁷⁰ İkinci yöntem "olumsuz pekiştirme"dir. Olumsuz pekiştirmede çalışanın davranışının arzulanmadığı kendisine hissettirilir. Üçüncü yöntem yöneticinin, çalışanın istenmeyen davranışının bir daha gerçekleşmemesini amaçlayan "son verme"dir. Son olarak yönetici "cezalandırma" yöntemine gidebilir. Ancak cezalandırma yönetim açısından tepkiye neden olabilir. Örneğin çalışan arzulanmayan davranışını nasıl düzelteceğini bilmiyorsa, onu eğitmek daha rasyoneldir. Cezalandırırsanız çalışanın kızgınlığını artırıp moralini bozarsınız, çalışmaları verimsiz olur.

Pekiştirme türlerinden son verme ve cezalandırma yöntemleri arzulanmayan davranışları ortadan kaldırmaya yönelikken olumlu ve olumsuz pekiştirme yöntemleri arzulan davranışları tekrar ettirmeyi amaçlar.⁷¹ Bir pekiştirici olarak ödüllendirme, başarıların takdir edildiğini gösterir ve gerçekten iyi bir güdüleyicidir. Ancak, motivasyon için tek başına yeterli değildir.

Ayrıca ödüllendirmenin şekli, çalışanlar arasında adaletli dağıtılması gibi konulara dikkat etmek gerekir. De Charms'ın içsel ödüllerle (yeterlilik,

⁶⁹ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.396.

⁷⁰ CAN, Halil: A.g.e., s.165.

⁷¹ EREN, Erol: Yönetim Psikolojisi, s.362.

sorumluluk, zevk alma) desteklenmiş bireysel davranışların dışsal ödüllerle (terfi etme, ikramiye alma, çalışma koşullarının iyileştirilmesi vs.) desteklenmesinin çalışanın motivasyonunu azaltacağı görüşü, Deci ve arkadaşları tarafından bilişsel değerlendirme kuramı şeklinde geliştirilmiştir.⁷²

General Electric firmasında motivasyonla ilgili araştırmalar yapan Adams “adaletli ödüllendirmenin” çalışanları işlerine motive ettiğini savunmuştur. Kişi, işletmeye kazandırdıkları sonucunda elde ettiklerini benzer durumda olan kişilerle karşılaştırır. İşletme, ödüllendirmede adaletsizlik olduğu kanaatine varan çalışanını kaybedebilir.

Cranny ve Smith beklenti kuramını daha anlaşılır hale getirmek için bir model kurmuşlar ve başarıda en büyük etkenin çaba olduğunu, ödüllendirmenin ikincil bir etken olduğunu ileri sürmüşlerdir. Güdülemede ödül kadar kişinin; zeki, çalışkan, yetenekli ve tecrübeli olmasının da etkileri vardır.⁷³ Katılımcı yönetim kişilerin yukarıda saydığımız özelliklerinden daha fazla istifade edilmesine imkan tanır. Çünkü azimli, “tuttuğunu koparan”, sorumluluk üstlenebilecek kişilere daha fazla yetki verilerek kendilerini göstermeleri sağlanır. Zeki, tecrübeli kişilere söz hakkı tanınarak zihni yapılarından faydalanılır. Bu sayede çalışanların çabaları, birikimleri atıl kalmamış ve boşa gitmemiş olur.

3. Locke’un Amaç Modeli

İnsanları içinde yaşadıkları sosyal ve ekonomik ortamdan soyutlayamayız. Birey bulunduğu ortamı etkiler ve çevresinden etkilenir. İşgörenin amaçlarıyla işletmenin amaçları birbirleriyle yakından ilgilidirler. Amaçların özelliklerini vurgulayan amaç modeline göre açık seçik belirlenen, bireysel amaçlarla çatışmayan, başarılması zor olan amaçlar güdüleyici olmaktadır. Çünkü bu amaçlar çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılırken örgüt amaçları ile

⁷² CAN, Halil - AKGÜN, Ahmet - KAVUNCUBAŞI, Şahin: A.g.e., s.332.

⁷³ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.395.

bireysel amaçların uyumu geribildirim sağlayacak, bireylerin kabul ettiği zor amaçlar onların hırslarını artıracaktır.

Locke ve arkadaşları geliştirdikleri modelde özellikle bireyin amaçlarıyla örgütün amaçları üzerinde durmuşlardır. İnsanların bilinçli amaçlara yöneldiklerini belirtilen modele göre kişi kendi amaçlarını gerçekleştirinceye kadar davranışlarını sürdürecektir. İşletmenin amaçları da ona göre şekillenecektir. Bu nedenle modelde çalışanların işletme amaçlarının belirlenmesine katılımlarının sağlanması savunulmuştur. Katılım amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesine yardımcı olacak, çatışmalara meydan vermeyecek, birey daha fazla güdülenerek işinde başarıya ulaşacaktır.

C. MOTİVASYON ARAÇLARI VE TEKNİKLERİ

Güdüleme araçlarının başında katılma gelir. Yönetimin hangi sürecinde olursa olsun çalışanın katılımının sağlanması, çalışanın “kendine saygı ve tanınma”⁷⁴ ihtiyaçlarını karşılayacaktır. Şirket tarafından ihtiyaçları karşılanmayan işgören işine motive olamayacak ve başka işlere yönelecektir.

Daha önce incelediğimiz yetki ve sorumluluk konusu, ademi-mekeziyetçi bir anlayışla ele alınıp yönetici tarafından yetki devri ilkelerine uygun olarak zamanında yapılırsa, işgören açısından güdüleyici olacaktır. Çalışanın eğitimi, sosyal güvenliğinin sağlanması, işinde yükselmesine ve rekabet etmesine imkan verilmesi, örgütsel kuralların ve cezaların konulması gibi güdülemede yönetici tarafından etkili olarak kullanılacak araçlar da vardır.

Önemli motivasyon araçlarından birisi de ücrettir. Zaten çalışana gösterdiği performans ve hayat standartları gözetilerek tatminkar bir ücret verilmelidir. Para tek başına motive edici değildir ve modern yönetim biliminde gittikçe uzmanlaşan ve monotonlaşan günümüz çalışma hayatında verimliliği artırmak için “iş (görev) tasarımı” gerekliliğine dikkat çekilerek işleri

⁷⁴ KAYNAK, Tuğray: A.g.e., s.137.

basitleştirmenin motivasyonu artıracakı savunulmuştur. Ancak bugün iş hayatının niteliğini artırmaya yönelik öneriler de bulunmaktadır.⁷⁵

Bu öneriler; iş değiştirme (rotasyon), iş genişletme, iş zenginleştirme, esnek zaman (flextime) uygulamaları, iş özellikleri modelleri (job characteristics model) gibi araç ve tekniklerden oluşmaktadır. Örneğin; belirli günlerde batıda “friday wear (cuma giyimi)” olarak bilinen ve çalışanların istedikleri gibi giyinerek işe gelmelerine imkan tanıyan ülkemizde de uygulanan⁷⁶ “serbest giyim” tarzında yöntemler güdülenmeyi artırmak, monotonluğu aşmak için uygulanmaktadır. Güçlendirme (empowerment), kalite kontrol çemberleri (Quality Control Circles) ve benzeri, katılımcı yönetimle yakından ilgili teknikler de uygulanmaktadır ki bunları ileride ele alacağız.

VI. LİDERLİK YA DA ÖNDERLİK

Yöneticilik, müdürlük, genel müdürlük, idarecilik, girişimcilik, amir, sermayedarlık ve önderlik gibi terimler tam bir açıklığa kavuşmadıklarından günlük hayatta birbirlerinin yerine sıkça kullanılmaktadırlar. Batıda kullanılan “Management”, “Manager”, “Managing Director”, “President”, “Administration”, “Chief Executive Officer (CEO)”, “Vice President”, “Gestion” gibi farklı kavramlar orada da terminolojik karmaşanın varlığını göstermektedir.

XVIII. Yüzyılda başlayan Sanayi Devriminden sonra işletmelerin gittikçe organize olması, o ölçüde işbölümü ve uzmanlaşmaya gidilmesi, karmaşık iş ilişkilerinin “profesyonel yöneticileri” ve “yönetim danışmanlarını” ortaya çıkarması “yönetimde devrim (managerial revolution)” olarak adlandırılmaktadır. Bu oluşumun ilk basamağını hiyerarşik organizasyon yapısı içinde “kendine özgü uzmanlıkların” belirmesi, ikinci basamağını “yöneticiliğin meslekleşmesi” oluştururken, üçüncü evrede “yönetime katılma ilkesi”

⁷⁵ CAN, Halil: A.g.e., s.172-173.

⁷⁶ Daha fazla bilgi için bkz. CAPITAL: Nisan-1996, s.132.

karşımıza çıkmakta ve yönetim farklı bir boyut kazanmaktadır.⁷⁷ İşletmenin en alt biriminin başındaki ustabaşından vardiya amirine, büro şefinden yönetim kurulu başkanına, futbol takımı antrenöründen genel kurmay başkanına, daire başkanından cumhurbaşkanına kadar başkalarına iş gördürebilecek iktidara sahip herkes yöneticidir. Ancak liderlik vasıflarına sahip olmayabilirler. İdeal olan yöneticinin aynı zamanda liderlik vasıflarına da sahip olmasıdır.

Günümüzde, lider denilince sadece tepede bulunan yönetici anlaşılmamalıdır. Yönetici, lider demek değildir. Yönetimi; “başkaları vasıtasıyla işgörmek” olarak tanımladığımıza göre yöneticiyi de kısaca “başkaları vasıtasıyla işgören kişi”⁷⁸ olarak tanımlayabiliriz. Bir organizasyon hakkında fikir sahibi olmak istiyorsak, o organizasyonun yöneticisine ya da liderine bakmakla işe başlayabiliriz.

Liderlik için formel yapıların varlığı ve organizasyonun üst yönetim kademelerinde bulunmak şart değildir. Aksine günümüzün değişen şartlarına ayak uydurmak ve “liderlerin lideri” konumundaki tepe yöneticisinin vizyonunu organizasyonun her tarafına yaymak isteyen firmalar her kademede, liderlik özelliklerine sahip ve liderlik bilincinde çok sayıda insan yetiştirmek zorundadır.⁷⁹

Liderlik denilince günlük hayatımızda daha çok aklımıza siyaset ve siyasi liderler gelmektedir. Lider burada daha çok “kahraman” kavramıyla özdeşleşmektedir. Toplumsal hayatın önemli bir boyutunu oluşturan siyasetin mevcut liderler tarafından yozlaştığını bir çok kimseden duymuşuzdur. Bir ülkenin refahı ekonomik olduğu kadar siyasi istikrara da bağlıdır. Ancak ülkemizde toplumun ve o toplumun dinamiklerinden birini oluşturan iş dünyasının, siyaseti aştığını herkes kabul etmektedir. Araştırmamızın konusu iş dünyamızda liderlerin etkisi olmamakla beraber, iş dünyamızın mevcut

⁷⁷ KOÇEL, Tamer: A.g.e., s.11.

⁷⁸ KOÇEL, Tamer: A.g.e., s.12.

⁷⁹ KIRIM, Arman S.: “Radikal Yönetim Stratejileri”, Radikal, 26.06.1997, s.16.

başarılarında yönettikleri işletmelerin başı konumundaki liderlerin katkıları küçümsenemez.

Önderlik ya da liderlik; belirli grup ve/veya kişilerin amaçlarının gerçekleştirilmesi için mevcut durumda, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini “etkilemesi” ve yönlendirmesi sürecidir.⁸⁰ Önderlik organizasyonun amaçlarıyla uyusun ya da uyuşmasın, organizasyonu oluşturan diğer bireylerin davranışlarını belirli hedeflere yönlendirmede etkili olmaktır. Tanımlardan anlaşılacağı üzere liderliğin en belirgin karakteristiği “etkililiğidir.” Etkililik ise belirli bir gücün (erk) varlığının sonucudur. Bu güç belirli kademelerde bulunmanın sonucunda sağlanan iş yaptırabilme iktidarından olan yetkiden farklıdır, yetkiyi aşmaktadır, önderin kişiliğinden kaynaklanan bir tür yetenektir.⁸¹ Öyle bir etkililik sağlar ki kitleleri arkasından sürükleyebilir. Liderliğin “insanları etkileme yolunda bir atılım” olarak tanımlayan ve yönetimden daha geniş bir boyuta sahip olduğunu vurgulayan Paul Hersey: liderin yönetimden farklı olarak, insan davranışlarını kontrolde “manipülasyonu” tercih etmeyeceğini vurgulamaktadır.⁸² Tarihe bakıldığında yöneticilerin çok olduğu, liderlerin ise yöneticilere oranla az olduğu görülür.

Liderler devletlerin olduğu kadar işletmelerin de geleceğine yön verecek olan kişilerdir. Aynı zamanda liderler işletmelere hakim olan yönetim anlayışının temsilcileridir. Lider konumundaki kişinin çalışanlarına karşı samimi davranması, yetki ve sorumluluklarının bilincinde olması, görevini ciddiye alması gerekir. İnsanları etkileyebilmesi için bilgili olması, sosyal ilişkilere önem vermesi gerekir. Lider içinde bulunduğu organizasyonda karşılıklı güveni hakim kılmalıdır.

Doğaya baktığımızda canlı varlıkların arılardan fil sürülerine kadar birlikte yaşamı tercih ettikleri ve bir “lider” seçtiklerini görürüz. Arıların sahip

⁸⁰ KOÇEL, Tamer: A.g.e., s.342.

⁸¹ CAN, Halil: A.g.e., s.178.

⁸² Capital: “Liderlik Gurusundan Yöneticiye Taktikler”, Şubat-1996, s.93.

oldukları organize yaşam tarzı insanda hayret uyandırır. Misk öküzlerinin tehlike anında sırt sırta verip çember oluşturup boynuzlarıyla savunmaya geçmeleri de bir o kadar ilginçtir. İnsanların bilinçli çabalarıyla oluşan işletmeler de yaşayan birer organizma gibidirler ve mevcut ortamda varlıklarını sürdürmektedirler. Etraflarındaki fırsat ve tehditler gün geçtikçe artmaktadır. İnsanlar tek başlarına yapamayacakları işleri tıpkı doğal yaşamda olduğu gibi bir araya gelerek başarmaya çalışırlar oluşturdukları birliklere yön verecek onları daha da organize edip, plan dahilinde hedefler gösterecek kişileri bulup lider olarak seçerler. O halde lider: mevcut durumda bir grup insan tarafından “kendilerini temsil yeteneği” kabul edilen, belirlenen amaçlar dahilinde grubu harekete geçirebilecek bilgi ve beceri sahibi, fırsat ve tehditleri görebilecek basirette, gruba yön verecek vizyonu olan yöneticidir.

Bilim adamları pek çok önderlik teorisi geliştirmişlerdir. Bu teorileri: liderin belirli özellikler (cesaret, zeka, yakışıklılık, konuşma becerisi, çalışkanlık vb.) taşıması gerektiğini savunan “özellikler teorileri”, liderin davranışlarına önem veren “davranışsal teoriler” ve durumsal belirleyicileri de işin içine katan durumsal liderlik teorileri” olmak üzere üç grup altında toplamak mümkündür. Organizasyona liderlik edenlerle organizasyonun yönetim tarzı arasında yakın ilişki söz konusudur. Liderliğin katılımı olan ilişkisini daha yakından görebilmek için bu teorilerden özellikle katılım konusunu işleyenler üzerinde duracağız.

A. OTOKRATİK, DEMOKRATİK - KATILIMCI VE TAM SERBESTİ TANIYAN LİDERLER

Liderlerin sergiledikleri davranışlar dikkate alınarak yapılan sınıflandırmalardan en çok bilineni otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderler şeklinde yapılan sınıflandırmadır. Her birinin kendine özgü yarar ve sakıncaları olmakla birlikte yapılan araştırmalar demokratik-katılımcı liderlerin yönettiği grupların daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur.

Otokratik liderliğin hakim olduğu işletmelerde dostça ilişkilerden çok tehdit ve korku, güvensizlik hakimdir. Çalışanların görüşleri alınmadığı gibi sıkı denetim, aşırı merkezîyetçilik söz konusudur. Otokratik yönetim modelinin uygulandığı organizasyonlarda astlar hiyerarşik kademe içerisinde verilen görevi aynen yapmakla yükümlüdürler. Organizasyon amaçlarının belirlenmesinde, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde söz hakları yoktur. Farklı görüşlere sahip kişileri yanında barındırmayan otoriter liderler, genelde başarısızlıklarından astlarını sorumlu tutarlar. Başkalarının ne düşündüğünün önemi yoktur, yeniliklere de kapalıdır.

Demokratik liderlik katılım ve özgürlüğü içinde barındırır. Herkesin fikrini serbestçe söyleyebileceği bir ortam; fırsat ve tehlikelerin kolay sezilmesini sağlayacağı gibi yenilikleri de beraberinde getirir. Demokratik-katılımcı yönetimde çalışanlara güven tam olduğundan yetki ve sorumluluk astlara daha çok devredilmiştir. Demokratik lider alacağı kararlarda izleyenlerine söz hakkı tanır. Onların hislerine önem verir ve temsil ettiği kitlenin çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar. Bu yönetim tarzında alınan kararlara çalışanların etkili olarak katılmaları için: işletmenin amaçlarıyla bireysel amaçlarının benzeşmesi, çalışanların başta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere pek çok ihtiyaçlarını örgüt içinde karşılayabilmeleri, işletmeyi ve gruplarını benimseyerek olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri gerekir.⁸³ Yönetime katılmanın etkin ve verimli bir biçimde sağlanmasında demokratik-katılımcı liderlik anlayışı ön plana çıkmaktadır.

B. RENSİS LİKERT'İN SİSTEM 1 - SİSTEM 4 MODELİ

Davranışsal liderlik teorilerinden olan Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeline göre yöneticilerin (liderlerin) davranışları dört temel yönetim anlayışını ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki dediğini yaptıran, her türlü

⁸³ BUMİN, Birol: A.g.e., s.92.

kararları kendisi veren, başarısızlığı cezalandıran ve çalışanlarına güven vermeyen yönetimin hüküm sürdüğü istismarcı ya da sömürücü otokratik (exploitive authoritative) yönetimdir. İkinci yönetim anlayışı ve lider davranışı; otoriterliğini korumak ve kararları kendisi vermekle birlikte astlarına belirli ölçülerde esneklik sağlayan babacan-yardımsever otokratik (benevolent authoritative) yönetim tarzıdır.

Danışmalı (consultative) yönetim denilen üçüncü sistemde yöneticiler astlarına yetki göçererek sorumluluk duygusu aşılarlar. Astlar oldukça özgürdürler, kararların verilmesinde ve amaçların saptanmasında görüşlerini söylerler. Motivasyonda; cezadan çok ödüllendirme yöntemlerine yer verilir. Haberleşme ikinci yönetim anlayışında olduğu gibi aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere çift yönlü hiyerarşik bir yapı içinde gerçekleştirilmektedir.

Dördüncü yönetim anlayışını “katılmalı (participative) yönetim” tarzı olarak bilinen Sistem 4 oluşturmaktadır. Yönetim biçimlerini önce “katılmalı ve otokratik olmak üzere ikiye ayıran Rensis Likert etkili ve verimli yönetim tarzı olarak “katılmalı yönetimi” yani Sistem 4’ü önermektedir. Sistem 4’de çalışanlar “örgütsel aileler”⁸⁴ yoluyla tüm kararlara katılırlar, kontrol aşamasında yetki ve sorumluluk sahibidirler. Organizasyon içinde her kademedede güven tamdır. Haberleşme çift yönlü hiyerarşik boyuttan öte, yanlara doğru yatay olarak da sağlanmaktadır. Örgüt içinde sağlanan dostça çalışma ortamı biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapılarının benzeşmesini sağlamıştır.

Üst kademedekilerin astlarıyla istişareyle hareket etmeleri sorunların çözümünü kolaylaştırmakta ve amaç birliği sağlamaktadır. Likert’in modeli Amaçlara Göre Yönetimin (AGY) temelini oluşturmuş ve beşeri ilişkiler ekolünden etkilenmiştir. Kullandığı anket yöntemi ve evrensel geçerlilik

⁸⁴ CAN, Halil: A.g.e., s.180.

iddiasında olması dolayısıyla eleştirilen Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli: sadece yöneticilerin amaçlarını değil tüm çalışanların amaçlarını örgüt amaçlarıyla bütünleştiren, "örgütle bütünleşme ve kendi kendini yönetim ve denetime olanak veren yönetim", yani "katılmalı yönetim"⁸⁵ biçimidir.

Likert işinde en başarılı önderlerin "astlarının sorunlarının insan yönlerine önem veren ve yüksek iş başarımını amaç edinen, etkili gruplar kurabilen önderler olduğu"⁸⁶ sonucuna varmıştır. Bu tarz liderlik; iletişime açık, çalışanlara tam serbestinin tanındığı, kararlara katılımın sağlandığı, herkesin yetki ve sorumluluğunu bildiği, çatışmaların optimal olduğu, çalışanların örgüt amaçlarına yönlendirildiği, demokratik katılımcı bir liderliktir. Anlaşılacağı üzere Likert'in modeli katılımcı yönetimin özünü oluşturmaktadır.

C. YOL - AMAÇ TEORİSİ

Lider izleyicileri olan ve izleyicilerini (astlarını, çalışanlarını) etkileyebilen kişidir. Liderin izleyenlerini amaç doğrultusunda yönlendirebilmeleri için insan davranışlarını etkileyen faktörleri bilmeleri ve önemli amaçlar belirlemeleri gerekmektedir. Robert House'ın bu gerçeklerden hareket ederek geliştirdiği model büyük ölçüde motivasyon teorilerinde anlattığımız beklenti kuramından etkilenmiştir.

Yol - Amaç Teorisi'ne göre liderin çalışanları yönlendirmesinde: işin niteliği, izleyicilerin kişisel özellikleri, izleyicilerin üzerindeki zaman ve çevre baskısı gibi durumsal faktörler⁸⁷ etkili olmaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için liderin, çalışanları hedefe motive etmesi gerekir.

Liderler içinde bulundukları durumu dikkate alarak dört farklı davranış tipi sergilemektedirler. Bunlar; emir edici (otoriter), destekleyici, katılımcı ve

⁸⁵ BUMİN, Birol: A.g.e., s.46.

⁸⁶ CAN, Halil: A.g.e., s.180.

⁸⁷ KOÇEL, Tamer: A.g.e., s.358.

başarı arayıcı liderlik davranışlarıdır. Bu davranış şekilleri dört tip lideri ortaya çıkarmaktadır. Lider verimli ve etkin işler gerçekleştirmek için duruma göre davranış sergilemelidir.

Katılımcı lider; alacağı kararlara astlarının katılımını sağlamaya çalışır, onların önerilerini dikkate alır. Liderin davranışının ne olması gerektiğini durumsal faktörler belirlemektedir. Lider amaca ulaşmak için çalışanlarına yol gösterirken, eğer izleyenler kadercilikten çok “kendi geleceklerini kendi kararlarının belirleyeceğine”⁸⁸ inanıyorlarsa katılımcı liderlik tarzı sergilemelidir.

Yapılan bir araştırmaya göre Türk insanının % 50’den fazlası kaderci değildir. Anket sorularına verilen cevaplar içinde özellikle üniversite mezunu olanlarla, özel sektörde çalışan insanlarımızın % 59’u kaderciliğin zıddı yönünde görüş beyan etmişlerdir.⁸⁹ Dolayısıyla katılmalı yönetim çalışma hayatında uygulanması gereken bir araçtır. “Bir kişi içinde bulunduğu durumu en iyi kendisi bilir” kuralı gereğince çalışanlarımıza söz hakkı tanımalı onların önerilerinden faydalanmalı ve ödüllendirme yöntemleriyle performanslarını arttırmaya çalışmalıyız.

Otomotiv sektörünün devlerinden olan, Almanya’daki Opel Firmasında çalışan Türk işçilerimizden bu tür önerilerinin alındığını ve karşılığında yüksek para ödülleri aldıklarını çokça dinledik. Neden kendi ülkemizde de aynı anlayışla işletmelerimiz yönetilmesin? Neden hem ülke ekonomimiz hem de kendi ülkesinde kendi insanımız kazanmasın? Bu konuda liderlerimize (yöneticilerimize) çok iş düşmektedir. Çünkü yol - amaç teorisinin belirttiği çalışanları amaçlara motive etme ve hedefe giden yolları onlara gösterme görevi yöneticilere düşmektedir. Liderlerimiz bunu başarabilirlerse çalışanlarımız işlerinde tatmine ulaşacak, mutlu olacaklardır.

⁸⁸ KOÇEL, Tamer: A.g.e., s.358.

⁸⁹ ESMER Tolga: “Türk Kültürünün Özellikleri”, Radikal, 29 Temmuz 1997, s.8.

D. HERSEY VE BLANCHARD'IN OLGUNLUK MODELİ VE LİDERLİK ÇANI YAKLAŞIMI

Durumsal liderlik yaklaşımlarından biri olan Hersey ve Blanchard'ın liderlik modelleri büyük ölçüde Blake ve Mouton'un; ilişkiye, göreve ilişkin iki boyutlu liderlik modellerinden etkilenmiştir. Bu yaklaşıma göre liderin davranışını etkileyen izleyicilerin olgunluk dereceleri ve durumun gerekleridir. Durumları ve astların olgunluk seviyesini dikkate alarak, liderin dört farklı durumsal davranış sergileyeceğini belirtmişlerdir. Bilim adamları, liderin davranışını izleyenlerin olgunluk seviyelerinden hareketle Şekil 4'de⁹⁰ olduğu gibi çana benzeyen bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır.

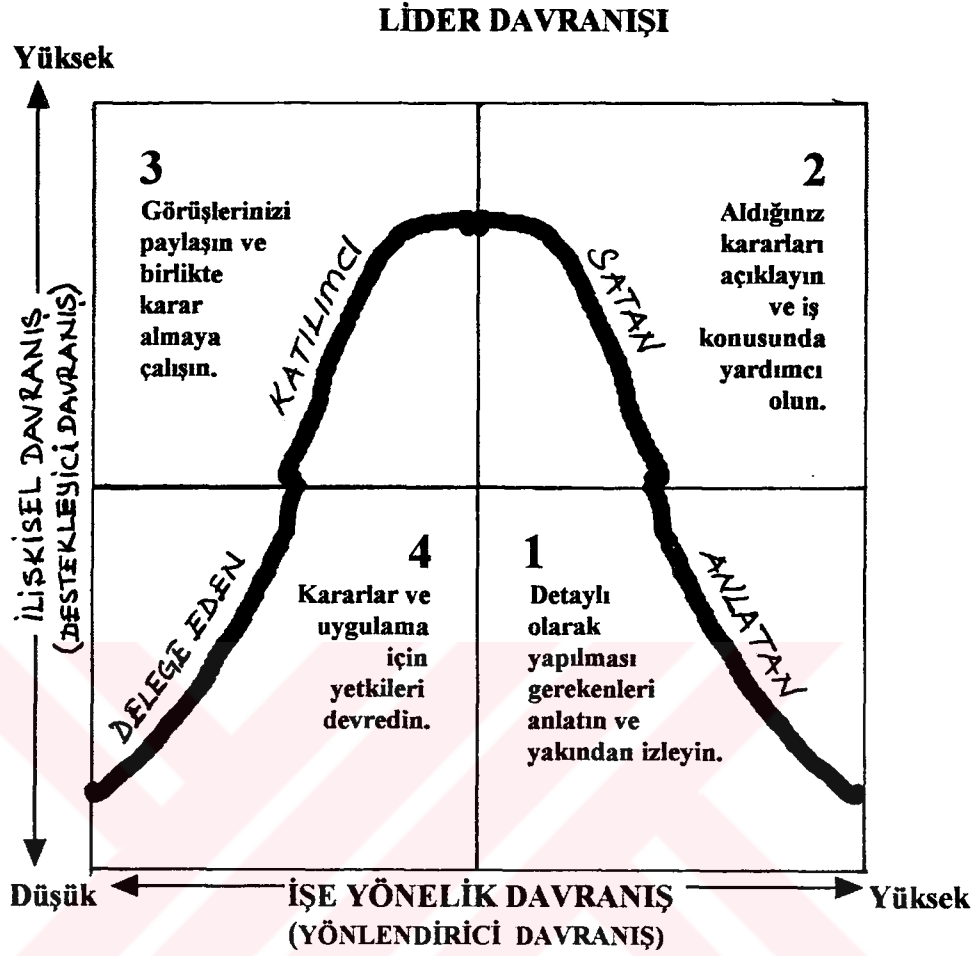
Hersey'in durumsal liderlik (situational leadership) yaklaşımı uygulanırlığının kolaylığı sayesinde başta IBM, GM ve Xerox firmaları olmak üzere pek çok firma tarafından uygulanmıştır. Duruma ve kişiye göre dört farklı liderlik tarzı ortaya koyan liderlik çanı; dikey ekseninde ilişkiye dönük davranış seviyesinin, yatay ekseninde ise işe yönelik davranış seviyesinin belirtildiği iki boyutlu diyagram üzerinde açıklanmaktadır.

Bu yaklaşım diğer durumsal liderlik yaklaşımlarından farklı olarak izleyicilerin olgunluk seviyelerini dikkate almaktadır. İzleyenlerin (astların) olgunluk seviyelerini tespit için iki kriter kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi söz konusu işi yapacak kişinin kararlılığı ve motivasyonundan oluşan psikolojik olgunluktur. İkinci kriter ise o işi yapacak kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve yetenekten oluşan işe yönelik olgunluk seviyesinin tespit edilmesidir.⁹¹ Bu tespiti yapmakla lider astına nasıl davranacağı konusunda ilk adımı atmış olur ve izleyenlerin "hazır olma (olgunluk) derecelerine" göre liderlik tarzını belirler.

Astın olgunluk seviyesi düşükse yani ast; neyi, nasıl, ne zaman, nerede

⁹⁰ Capital: A.g.m., Şubat-1996, s.94.

⁹¹ Capital: A.g.m., s.94.



İZLEYENLERİN HAZIR OLMA (OLGUNLUK) DERECELERİ

YÜKSEK	ORTA		DÜŞÜK
4	3	2	1
Yeterli ve istekli veya güvenli	Yeterli fakat isteksiz veya güvensiz	Yetersiz fakat istekli veya güvenli	Yetersiz ve isteksiz veya güvensiz

İZLEYEN YÖNLENDİRİYOR

LİDER YÖNLENDİRİYOR

Kaynak: CAPITAL, Şubat-1996: 94.

Şekil 4: Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Modeli ve Liderlik Çanı.

yapacağını bilmiyorsa, kendisini yetersiz, isteksiz ve güvensiz hissediyorsa yönlendirilmelidir. Lider bu kişiye yapması gerekenleri söylemeli ve onu yakından izlemelidir. Liderin astlarına emir vermesini gerekli kılan bu tarzda lider; işe yönelik davranışlara çok fazla önem verirken, ilişkiye yönelik

davranışlara çok az önem vermektedir ki bu durumda Şekil 4'deki diyagramda 1 numaralı bölgede gösterilen “anlatan” lider tipini sergilemektedir.

İzleyenlerin olgunluk seviyeleri orta derecede; iş konusunda istekliler fakat yeterli becerileri yoksa lider yine yönlendirecektir. Çalışanların işi benimseyebilmeleri için liderin verdiği emirlerin ve aldığı kararların gerekçelerini açıklaması, iş konusunda yardımcı olması gerekir. Diyagramda 2 numaralı bölgede gösterilen yüksek görev ve yüksek ilişki sergileyen “satan” lider tipi söz konusu olmaktadır. Yönetici astlara fikirlerini satmaktadır.

Olgunluk seviyesi orta derecede olan; epey tecrübe sahibi, işi bilen fakat motivasyon eksikliği olan, isteksiz ve güvensiz astlara liderin sergileyeceği davranış 3 numaralı bölgede gösterilmiştir. Burada lider duygusal destek sağlarken göreve ilişkin bir açıklama yapmaz. Lider “katılımcı” tip sergileyerek astlarıyla birlikte karar almaya ve görüşlerini onlarla paylaşmaya çalışır.

Astların işi bilen ve kendine güvenen, istekli yani olgunluk seviyelerin yüksek olduğu durumda lider astlarına yetki devreder. İlişkisel ve işe yönelik davranışın düşük olduğu “delege eden” lider tarzını benimsemesi gerekir. Liderin desteğine ve yönlendirmesine gerek duymayan olgun astlar diyagramın 4 numaralı bölgesinde gösterilmiştir.

Hersey modelinin evrensel uygulanırılığı açısından; hayat standardı, sanayileşme ve eğitim düzeyi gibi konulara dikkat çekmektedir. Bu göstergelerin yüksek olduğu toplumlarda “katılımcı ve delege eden” liderlik tarzlarının uygulanmasını, göstergelerin düşük olduğu toplumlarda “satan ve anlatan” liderlik tarzının uygulanmasını önermektedir. Eğer göstergeler orta seviyede ise “satan ve katılımcı” liderlik tarzının uygulanmasını önermektedir. Hersey, Türkiye’de bu dört liderlik tarzının da uygulanabileceğini söylemektedir.⁹² Teoriye göre en çok uygulanması gereken liderlik tarzları

⁹² Capital: A.g.m., Şubat-1996, s.94.

“katılımcı ve satan” liderlik tarzlarıyken, “delege eden ve anlatan” liderlik tarzlarının daha az sergilenmesi gerekmektedir.

Ülkemizin çalışanları “gelişmekte olan” bir ülkenin vatandaşları olarak en azından olgunlukta orta seviyeyi tutturmuştur ve “katılımcı” liderlik tarzı uygulamaları bir lüks olarak kabul edilmemelidir. Diğerlerinden fazlaca uygulanarak katılımcı yönetim sağlanmalıdır. Bilginin dayanılmaz ağırlığının her geçen gün daha fazla hissedildiği günümüz iş dünyasında başta devlet olmak üzere tüm müteşebbislerimiz çalışanına güvenmeli, eksikleri varsa eğitmeli, kararlara katılımlarını sağlamalı ve gerektiğinde yetki devrederek delegasyonu sağlamalıdır. Bu yolla çalışan işini daha fazla benimseyecek ve ona “dört elle sarılacaktır.”

Lider vizyon sahibi olmalı ve vizyonunu tüm çalışanlarla paylaşmalıdır. Burada vizyon: “arzu, emelleri, rüyaları kapsayan, gerçekleştirilmesi için aktif çaba isteyen bir tutku”, “tahmin veya kehanet, hatta geçmişin geometrik bir projeksiyonu”⁹³ olmaktan öte “sektörün kurallarını yeniden yazmada ve yeni rekabet alanları yaratmada kullanılabilecek teknolojik, demografik, yasal ve yaşam tarzına ilişkin eğilimlerin derinlemesine kavrandığı” sektör öngörüsünü⁹⁴ de kapsayacak genişlikte bir anlamı ifade etmektedir.

Böylece vizyon; sadece hayal gücü ve fantaziye dayalı bir sezgi değil sağlam veri temellerine dayanan bilgilenmenin sonucu “ayakları yere basan” bakış açısı getirecektir. Vizyonun temellerinin sağlamlığı ve uygulanabilirliği sağlam verilerle (data) desteklenmenin yanı sıra enformasyon (information) ve özelleşmiş bilginin (knowledge)⁹⁵ yüksek seviyede sağlanması ve yorumlanmasıyla mümkündür. Bilgi ve işlenmesi katılımcı yönetim sayesinde daha yüksek seviyelerde olacaktır.

⁹³ KOZLU, Cem: Türkiye Mucizesi İçin... Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri, Türkiye İş Bankası Kültür Yay.: 335, 3. Baskı, Ankara-1995, s.XVI.

⁹⁴ HAMEL, Gary - Prahalad, C. K. (Çev. Zülfü Dicleli): Geleceği Kazanmak, İnkılap Kitapevi, İstanbul-1996, s.103.

⁹⁵ İNCELER, Halime: Teknoloji Yönetimi, “Bilişim Sistemleri ve Bilgi Ekonomisine Geçiş”, Byte Türkiye, Haziran-1997, s.156.

Geleceğin liderleri; ekip çalışmasının önemine inanan, yenilikçi stratejiler meydana getirebilecek perspektifleri olan, “bekle gör” değil “yap görsünler” anlayışına sahip, izleyicilerinin görüşlerine değer veren, bilginin önemini kavramış, sistemli ve büyük düşünebilen, farklı hatta kendi görüşüne zıt fikirlerin seslendirilmesine imkan tanıyan, demokratik ve katılımcı anlayışı organizasyonlarında hayata geçiren kişiler olacaklardır. Aldıkları kararların “etkinliğini artırmak” isteyen diğer bir deyişle “lider” olmak isteyen yöneticiler tüm çalışanlarına “kapılarını açık tutmakla” (tabi, görünüşte değil...) işe başlayabilirler.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİME KATILMANIN KISA TARİHÇESİ, DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE UYGULANIS BİÇİMLERİ, ÖZELLİKLERİ, YARARLARI, SAKINICALARI, BAŞARILI BİR YÖNETİME KATILMA İÇİN GEREKEN HUSUSLAR VE YÖNETİME KATILMA ŞEKİLLERİ

I. YÖNETİME KATILMANIN KISA TARİHÇESİ

Ortaçağın ekonomik kurumları olan loncalarda ve kendi tarihimizin sosyal ve ekonomik kurumlarından, belirli ahlaki kurallarla işlerlik kazanmış esnaf teşkilatı olan ahilik'de¹ yönetime katılmadan söz etmek mümkün değildir. Çünkü o dönemlerde “liberal ekonominin” kurumları ve çağdaş ekonomik karar birimleri yoktu. Sanayi devrimi sonrası çalışma hayatındaki değişiklikler sosyal sınıfların doğmasına ve bazı tabi hakların tartışılmasına neden olmuştur.

Sosyolojinin “babası” Saint-Simon ve onu takip edenlere göre feodalizmden sonra gelecek yeni düzen; “her çeşit sınıf ayrılıklarının kaldırılmasını öngördüğünden, toplumda yalnız çalışanlar ve çalışmayanlar- işsizler diye iki sınıf olacaktır. Çalışanlar sınıfından herkes kabiliyetine göre çalıştığı yerin, işletmenin yönetimine katılacak, orada yetenekleri ölçüsünde rol ve söz sahibi olacaktır.”² Katılımcı yönetimden direkt bahsetmeseler de işçilere yönetimde söz hakkı tanıyan sosyalist düşünürlerin, bu görüşü kabul etmelerinde “mülkiyet hakkına” karşı olmalarının etkisi vardır.

Doktriner açıdan ne liberal doktrin ne de sosyalist doktrin dünyada uygulama alanı bulabilmişlerdir. “Sosyalist” olduğunu ya da “liberal (serbest) ekonomik sistemi” uyguladığını söyleyen “modern dünya” ülkelerinin uygulamaları bile birbirine benzememektedir. Burada “Kapitalizm” yerine

¹ Daha fazla bilgi için bkz. I. Uluslararası Ahilik Kültürü Sempozyum Bildirileri, Kültür Bakanlığı Yay., Kasım-1996.

² TALAS, Cahit: Sosyal Ekonomi, S. Yay., Ankara-1979, s.445.

“liberal” ekonomik sistem kavramını kullanıyoruz. Çünkü kapitalizm: “politik” içerik taşıyan, “müphem, pek bilimsel olmayan, çoğunlukla gelişigüzel kullanılmış bir kelime olarak -her şeyden önce- sanayi dönemi öncesindeki çağlar için anakronizm ithamına maruz kalınmadan kullanılamayan bir kelimedir.”³

Yönetime katılma günümüze kadar farklı evrelerden geçmiş ve farklı adlarla anılmıştır. Bu farklılıklar katılımın amacına ve anlamına da yansımıştır. Yönetime katılma fikrine sosyalist doktrinde yer verilirken liberal fikir adamlarının bu konuya pek sıcak bakmadıklarını ve işverenden yana tavır koyduklarını görüyoruz. Liberal görüşü savunan düşünce adamlarının işçilerin yönetime katılmaları konusundaki yaklaşımları, bugün bir çelişki gibi görünüyor. Ancak konuyu değerlendirirken o günün sosyal, siyasal ve ekonomik şartlarını dikkate alarak, tarih yanılgısına (anakronizm) düşmekten kurtulmalıyız.

Şüphesiz her ülkenin siyasi ve ekonomik yapısı, belirli tarihsel ve toplumsal belirleyicilerinin ürünüdür. İnsanoğlu yüzyıllarca mutluluk ve refah içinde yaşayabileceği toplumsal yapıları, sistemleri aramıştır. Geline son durum bu arayışın devam edeceğini göstermektedir. Sanayi devrimi 1769 yılında James Watt’ın buhar makinesini bulmasıyla ivme kazanırken, XIX. Yüzyılın başlarında Henry Ford’un otomobil fabrikası kurmasıyla yoluna devam etti. Taylor’un yönetimi bilimsel temellere oturtmasından sonra “Fordizm” yani seri ve büyük miktarlarda üretimin karı büyüteceği anlayışı günümüze kadar süregeldi.

Katılımcı yönetim uygulamaları çalışanların; görüşlerinin alınmasından, çeşitli karar organlarında görev almalarına kadar farklı seviyelerde gerçekleşmektedir. Konuya işçilerin temsilcileri aracılığıyla, işletme yönetiminde söz sahibi olmaları şeklinde yaklaşırsak, yönetime katılmanın

³ BRAUDEL, Fernand (Çev. Mustafa Özel): Maddi Medeniyet ve Kapitalizm, Ağaç Yayıncılık, İstanbul-1991, s.126.

tarihçesini, liberal ekonomiyle sosyalist ekonomilerin kutuplaşmaya başladıkları ve sendikaların sosyo-ekonomik hayatta yerlerini aldıkları XX. yüzyılın başlarına kadar götürebiliriz.⁴

Daha çok üretmek, daha çok kazanmak için yollar arandı. İçinde bulunduğumuz yüzyıl boyunca her firma klasik işletme amaçlarının yanında daha fazla büyümeyi, değişmeyi ve daha fazla üretmeyi hedef edindi. Devletler kendilerine büyüme (growth) ve değişimin (change) toplamıyla meydana gelen kalkınmayı (development)⁵ hedef edindiler.

Üretimin artması, kalkınmanın sağlanması, teknolojik ilerlemeler, verimlilikte büyük aşamalar kaydedilmesi güzel şeylerdi. Ancak bütün bunlar ne pahasına olursa olsun gerçekleştirilmeli miydi?

Adalet-hak-hukuk, sağlık, çevre, güzellik gibi maddi olmayan kaidelere uygun muydu? Daha da önemlisi bütün bunlar kimin içindi?

Liberal ve sosyalist endüstri toplumlarındaki uygulamaların ortaya çıkardıkları gerçek işçinin (işgörenlerin) yabancılaşmaları olmuştur.⁶ Gittikçe mekanikleşen ve sibernetiğin etkisi altına giren çalışma ortamında işgörenler; becerilerini sergilemekten, girişimci yanlarını ortaya koymaktan, kendilerini başka alanlarda geliştirmekten mahrum kalacaklardır. “İşgörenler” kavramı bütün çalışanları kapsamaktadır. Bu kavramın içine “mavi yakalılar-beyaz yakalılar”, “işçi-memur”, “yöneten-yönetilen” gibi pek çok sınıflandırıcı terimi sokabiliriz.

Yüzyılımızın ikinci yarısının başlarından itibaren ekonomistler, yönetim bilimciler, kısaca her alandaki bilim adamları bu ve benzeri sorulara cevap aramaya başladılar. Çünkü dünya medeniyeti maddi olarak ilerleme

⁴ “Sendikacılık Hareketleri ve Yönetime Katılma” konusunda daha fazla bilgi için bkz. TALAS, Cahit: A.g.e., s.446-454.

⁵ SEZAL, İhsan: Şehirleşme, Ağaç Yayıncılık, İstanbul-1992, s.18.

⁶ TURAN, Kamil: İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması, Emel Matbaacılık, Ankara-1973, s.30.

kaydederken asıl amacını ıskalamıştı. Bütün bu değişme ve gelişmeler insanlar için, insanlara hizmet için yapılmalıydı. Fakat “insan” araç konumuna düşürülmüştü. Bu arada insanlara ait hasletler gözardı edilmişti. İlerleme elbette ki kaçınılmaz ve gerekliydi. Ancak insan ve geleceği, insanlığa has nitelikler ve hasletler zarar görmemeliydi.

F. Schumacher 1970’li yıllarda şöyle diyordu: “Sanayide, küçük ölçekli teknolojinin, görece daha zararsız bir teknolojinin, “insancıl yüzlü teknoloji”nin evrimiyle uğraşabiliriz. Böylece insanlar da yalnızca para için çalışıp, ancak boş zamanlarında hayatın tadını çıkarmayı kuracakları yerde, yaptıkları işten zevk alma olanağını elde edeceklerdir. Ve yine sanayide -ki çağdaş yaşamın hızını belirleyen sanayidir- yöneticiler ile çalışanlar arasında yeni ortaklık biçimleri düşünebiliriz.”⁷ Sonuçta “sürdürülebilir kalkınma (sustainable development)” olarak adlandırılan hem şimdiki insanların ihtiyaçlarının karşılanabildiği hem de geleceğin tehlikeye atılmadığı bir hedefin belirlenebileceği ileri sürülürken, yönetim bilimciler ise insan ilişkilerini ön plana çıkartmaya başladılar.

Yönetime katılma “eskimiş kapitalizm ve totaliter sosyalizm arasında bir üçüncü merhale olarak”⁸ görülmektedir. Ancak “işçinin yönetime katılması ilkesi belirli bir ideolojinin mahsulü değildir.”⁹ Yüzyılımıza damgasını vuran endüstri toplumlarında bireyden devlete uzanan çizgide tüm karar ve denetleme organlarında işbirliğini amaçlayan bir düzen olarak yönetime katılma bugün; sorumluluk şuuruna sahip insanlara daha fazla yetki verilmesi, kalite ve verimliliğin artırılması, birey-toplum-çevre uyumunun sağlanması hedefine yönelmiştir. Kısaca insanların arzuladıkları refah seviyesine gelebilmeleri yolunda; insanca yaşayabildikleri, kendilerini geliştirebildikleri, sömürünün ve ayrımcılığının olmadığı, insan-teknoloji uyumunun sağlandığı bir düzendir.

⁷ SCHUMACHER, E. F. (Çev. Osman Deniztekin): Küçük Güzeldir, Cep Kitapları, İstanbul-1995, s.15.

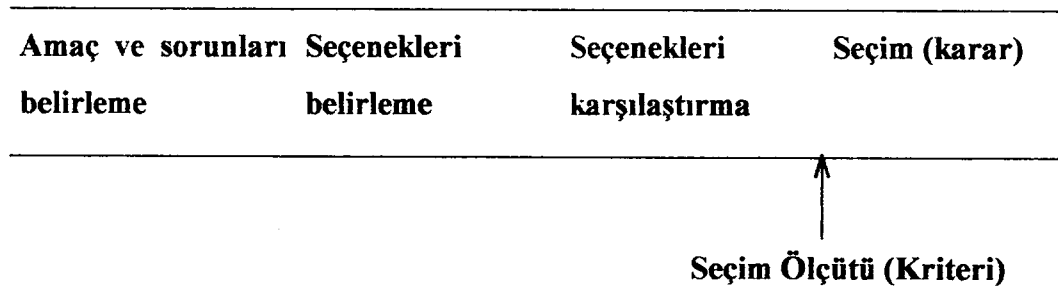
⁸ ADALI, Sacid: A.g.e., s.66.

⁹ TURAN, Kamil: A.g.e., s.144.

Yönetime katılma bazen işçilere “kendilerini ilgilendiren kararlarda söz hakkı tanınması” şeklinde basit, dar kalıplara sığdırılmaya çalışılırken bazen de “son karar verme güç ve yetkisinin işletme sahiplerinde ya da onların temsilcileri olan yöneticilerde kaldığı bir yönetim biçimi”¹⁰ olarak, bizce yanlış algılanmakta ve amacından sapmaktadır.

Katılım sadece bilgi alışverişi değildir. Çalışma hayatı insanların karşılıklı etkileşimde bulundukları bir ortamı zorunlu kılar. Eğer üretimde verimlilik ve etkinliğin sağlanması kararların isabetli alınması düşünülüyorsa bu zoraki ilişkilerden kurtulup karşılıklı güven, huzurlu iş ortamı ve iletişime ihtiyaç vardır.

Yönetim ve organizasyon açısından katılımcı yönetim özünde çalışanların karar verme sürecine katılmalarını, bu kararlarıyla çalıştıkları kurumun yönetimini etkilemelerini ifade eder ki bunun doğal sonucu olarak bazen yöneticinin istemediği kararların dahi uygulanmasını gerektirebilir. Temel karar sürecini Şekil 5’de¹¹ olduğu gibi göstermemiz mümkündür. Bu sürece başlangıçta, yönetsel bilgi akışı çerçevesinde “bilgi ve veriler” dahil olunur, karar verildikten sonra uygulanır ve sonuçlar elde edilir.



Kaynak: KOÇEL, Kasım-1978: 161.

Şekil 5: Temel Karar Süreci.

¹⁰ DİCLE, İ. Atilla: Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara-1980, s.13.

¹¹ KOÇEL, Tamer: “Yönetim ve Organizasyon Teorileri Açısından Yönetime Katılma”, T.C. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 2, İstanbul, Kasım-1978, s.161.

Yönetim ve organizasyon teorileri açısından yönetime katılmanın tarihçesini değerlendirecek olursak; F. Taylor, H. Fayol ve M. Weber'in yaklaşımlarının şekillendirdiği geleneksel (klasik) anlayışın yönetime katılmaya yer vermediğini rahatlıkla söyleyebiliriz. Çünkü geleneksel yönetim ve organizasyon anlayışı “üretimin nasıl daha fazla artırılabilceği”¹² ana fikri üzerinde durmaktadır.

Davranışsal yönetim anlayışı ve 1960'lı yıllardan itibaren ileri sürülen modern yönetim ve organizasyon anlayışları, ileride karşılaştırmalı olarak görüleceği üzere yönetime katılmaya yer vermişlerdir. Bu teoriler işgörenlerin; davranış şekillerini ve neden öyle davrandıkları, verimlilik ve iş tatmini, kişisel amaçlarıyla işletme amaçları arasında ilişkileri üzerinde durmuşlardır. Sonra sistem yaklaşımı çerçevesinde hangi organizasyon işleyiş ve yapısının hangi işletmelerce başarılı bir şekilde uygulanabileceği sorusunun yanıtını aramışlardır. Katılımcı yönetime farklı seviyelerde, farklı amaçlara hizmet edecek biçimde yer verilmiştir.

Hiyerarşik kademelerin azaltıldığı, piramit örgüt yapısının “bilgi” sayesinde gittikçe yassılaşılarak oval hal aldığı, matriks yapıların çoğaldığı günümüzde *yönetime katılma*: işgörenlerin hepsinin, çalıştıkları organizasyonların hedeflerinin belirlenmesinden sonuçların elde edilmesine kadar geçen tüm yönetim sürecinde, etkili ve verimli sonuçlar elde edilmesi için, gerektiğinde üstlerin astlarına yetki ve sorumluluk devrettikleri demokratik bir ortamda birlikte karar vermeleridir.

İnsanlar bilgi ve kültür seviyelerindeki yüksek artış sonucu “başkaları tarafından yönetilen bir araç” olmak istemezlerken, “yeni sanayi toplumlarında yetkenin (otorite) kişiselliğe bağlı olmayarak ve daha anonim bir biçimde icra edilmesinin”¹³ artık bir zorunluluk haline geldiği gerçeğine varılmıştır.

¹² KOÇEL, Tamer: A.g.e. s.164

¹³ EREN Erol: Yönetim Psikolojisi, s.259

Günümüzde bir kısım fütürologlar yeni yüzyılın tarih kaygısı olmaksızın yaşanmaya başlandığını savunmaktadırlar. Bütün bilim adamlarının ortak görüşü ise gelecek yüzyılının “bilgi çağı” olacağıdır. İletişimdeki sınır tanımayan ilerlemeler başta devlet kavramı olmak üzere pek çok olgunun yeniden tanımlanmasını ve şekillenmesini gerektirmektedir.

Gen bilimindeki gelişmeler başta olmak üzere internetteki sınırsızlık, biraz kaygılı sevinçleri beraberinde getirirken insanlar “ortak gelecekleri” konusunda daha fazla söz sahibi olmak istemektedirler. Toplumsal hayatın belirleyicilerinden olan ekonomik karar birimi firmalar da sınır tanımamazlık boyutunu zorlamaktadırlar.

Üretim faktörlerinin etkin kullanımı sorunu varlığını devam ettirirken “bilgi ve teknoloji” ön plana çıkmakta, otomasyon sonucu önceliği “makineye” kaptıran “insan”, düşünen varlık olarak aldığı kararlarla tekrar bir numara olmak, çalıştıkları işletmelerin yönetiminde pay sahibi olmak istemektedirler. Ayrıca bilgi ve teknolojiyi kullanacak olan yine “insandır”. Geleceğin yatırımları özünde insanı barındırdığı ve ona önem verdiği ölçüde başarılı olacaktır. Rekabette farklılığın anahtarını “insan” oluşturmaktadır.

İşletmelerde 1910’lardan bu yana farklı biçim ve derecelerde uygulanan katılımcı yönetim, bundan sonra artan ölçüde bir ihtiyaç arz edecektir. Yönetime katılma şimdiye kadar hiç “moda” olmamış ve olmayacaktır. Çünkü moda “geçici olanı” ifade etmektedir. Her şeyin çabucak tüketildiği, tüketildikçe mutlu olunan “modern dünyamızda” katılım her zaman olduğu gibi yönetimde bir teknik olarak “katalizör” görevini sürdürecektir. Katılımı kalıcı kılan temelinde tüketildikçe, paylaşıldıkça çoğalan “bilgi”nin varlığıdır. Demokratik ve katılımcı yönetim elbette ki “her derde deva” değildir. Ancak etkin ve verimli bir yönetim anlayışı olarak bugün ve gelecekte karşılaştığımız sorunlara çözümler getirebilecek bir reçete olarak, belki anlam ve çerçeve değiştirerek önemini koruyacaktır.

Konumuzun felsefi boyutu farklılıklar gösterse de nitelik olarak katılımcı yönetim dünyanın her tarafında “otoritenin paylaşımı”, çalışanların ortak gelecekleriyle ilgili “kararlarda söz sahibi olmalarını” hedef edinmektedir. Uygulamaya baktığımızda; katılımcı yönetimin bazen yasalarla ya da sözleşmelerle bazen de örgüt içi formel ya da formel olmayan yollarla sağlanmaya çalışıldığını görmekteyiz.

Aslında katılımcı yönetim, başta üst yönetim olmak üzere organizasyon yönetiminde belirli bir zihni üst yapıyı, anlayış farklılığını gerektirir. Formel yollarla düzenlense yasalarla desteklense bile yönetime katılmayı gerçekleştirecek olanlar insanlardır. Eğer çalışanların kafalarında, katılıma olan inanç sağlanmamışsa başarılı olarak uygulanması mümkün değildir.

II. YÖNETİME KATILMANIN DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE UYGULANİŞ BİÇİMLERİ

Modern dünya devletlerinin ekonomik ve siyasi sistemleri büyük ölçüde birbirlerine benzer. Ancak hukuki düzenleri, örgütlenme ve yönetim biçimleri farklılıklar göstermektedir. Bunun doğal sonucu olarak ekonomik karar birimleri olan devletlerin ve firmaların (işletmelerin) yönetime katılmayı algılayış ve uygulayış biçimleri de birbirlerinden farklı olmaktadır. Bu farklılıklar nedeniyle Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labor Organization-ILO) yönetime katılma kavramının “herkes tarafından kabul edilebilecek bir tanımının verilemeyeceği sonucuna varmıştır.”¹⁴

Katılımcı yönetim; örgütsel ve yönetsel sorunların çözümünde, süreç geliştirme çabalarının tüm yönetim ve üretim kademelerinde yaygınlaştırılmasını”¹⁵ sağlayacak şekilde çalışanların karar sürecine katılmasını amaçlamaktadır. Dolayısıyla katılımcı yönetimin amacı yönetsel

¹⁴ TAŞKENT, Savaş: “Türkiye’de İşçinin Yönetime Katılması”, İşçinin Yönetime Katılması, Belediye İş Yay., İstanbul, Haziran-1994, s.97.

¹⁵ TÜRKMEN, İsmail: “Katılımcı Yönetimin Önkoşulu Yönetsel Değişimler”, 3. Verimlilik Kongresi-Bildiriler, Milli Prodüktivite Merkezi Yay.:559, Ankara, 14-16 Mayıs 1997, s.662.

olmaktan çok operasyoneldir. Bu yönüyle *işletmeden çok işyerinde*¹⁶ yönetime katılmayı hedeflediği görünmektedir.



Şekil 6: Yönetime Katılmanın Boyutları.

Yönetime katılma yaklaşımı ise toplumsal düzeydeki temsili demokrasinin işletmeler düzeyinde bir tezahürü olarak daha geniş boyutludur, “delegeler aracılığı ile... işletme üst düzeyi nezdinde demokratik katılmayı”¹⁷ öngörmekle birlikte *özyönetim*den farklıdır.

¹⁶ İşletme; firma da diyebileceğimiz üretim faktörlerinin hepsini içinde barındıran, bir üst ekonomik karar birimiyken, işyeri daha çok üretime yönelik, operasyonel ve teknik bir birimdir. Daha fazla bilgi için bkz. AKÇAYLI, Nurhan A.g.e., s.32; DAUBLER, Wolfgang (Çev. Savaş Taşkent): “Almanya’da İşçinin Yönetime Katılması”, İşçinin Yönetime Katılması, Belediye İş Yay., İstanbul, Haziran-1994, s.54; İŞ KANUNU, Md. 1, Alkım Yay., Ankara-1996, s.3; BAŞTUĞ, İrfan - ERDEM, Ercüment: Ticari İşletme Hukuku, Ankara, 1993, s.20-22.

¹⁷ TÜRKMEN, İsmail: Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, Milli Prodüktivite Merkezi Yay., No:480, Ankara-1996, s.128.

Özyönetim, yönetime katılmanın en geniş şeklidir. Öyle ki işçi sınıfının toplum hayatının her yönüne egemen olmasına diğer bir deyişle “komünizm mitinin” gerçekleşmesine hizmet etmektedir. Tüm katılımcılık boyutlarında olduğu gibi özyönetimde de demokrasi asıldır. İdeolojik anlamda sınıf mücadelelerinin silikleştiği ve anlamını yitirdiği günümüzde, özyönetimi uygulayan devletlerden Yugoslavya’da 1990’lı yıllarda yaşananlar; ideolojilerin demokrasileri nasıl şekillendirdiğinin ilginç bir örneğini teşkil etmektedir. Sonu anarşi ve burhan olan bir katılım türünün insalcıl olduğu, toplumun refah ve mutluluğuna hizmet ettiği tartışmalıdır.

Geçen zaman içinde *Katılımcı yönetim* kapsam ve işleyiş bakımından *yönetime katılmadan* farklılıklar göstermekle birlikte iki kavram arasındaki benzerlikler ağır bastığından ve kavram kargaşasını artırmak istenilmediğinden dolayı çalışmamızda bu kavramların birbirlerinin yerine kullanılması uygun görülmüştür.

Ancak *katılımcı yönetim* “örgütsel ve yönetsel sorunların çözümünde süreç geliştirme çabalarının tüm yönetim ve üretim kademelerinde yaygınlaştırılmasını sağlamak”¹⁸ olarak tanımlandığında daha çok operasyonel ve bilgi yoğun bir içerik taşımaktadır. Bu farkından dolayı gelişmiş Batı toplumlarından biri olan Amerika’daki yönetime katılma anlayışını ifade etmektedir. Böyle bir anlayış çalışma ekonomisinden çok; temelini “çalışanların motivasyonu, işe ve işyerine bağlılığın sağlanması, grup dinamiğine ağırlık verilmesi ve çalışanların yönetimle olan ilişkilerinin yoğunlaştırılması”¹⁹ gibi konuların oluşturduğu *insan kaynaklarının yönetimiyle* yakından ilgilidir. Yukarıdaki ifadelerden hareketle yönetime katılmanın boyutunu Şekil 6’da olduğu gibi gösterebiliriz.

¹⁸ TÜRKMEN, İsmail: “Yönetime Katılma’dan Katılımcı Yönetim’e Geçiş Sürecinde Sendikaların Konumu”, 95- 96 Petrol-İş, Petrol-İş Yayın No:44, İstanbul, Nisan-1997, s.823.

¹⁹ TÜRKMEN, İsmail: A.g.m., s.825.

Katılımda etkinliği sağlamak için formel yollar “olmazsa olmaz” kabul edilemezler. Davranış bilimi bize göstermiştir ki bir işletmenin başarısında biçimsel ve resmi olmayan yollar da etkili olabilmektedir. Daha öncede belirttiğimiz gibi yönetime katılma hangi şekilde olursa olsun özünde; organizasyonların etkinlik ve verimliliğini artırma yolunda yetki ve sorumlulukların mümkün olduğunca tabana yayılmasını, “ortak geleceğin birlikte belirlenmesini” barındırmaktadır. Yönetime katılma anlayışındaki farklılık ve bu alanda yaşanan kavram kargaşasına rağmen, başta Türkiye olmak üzere pek çok ülke yukarıda sistematize etmeye çalıştığımız katılım boyutlarından birkaçını birden uygulamaya çalışmaktadır.

Hangi şekilde uygulanırsa uygulansın yönetime katılma endüstriyel demokrasiye hizmet etmektedir. “Katılımcı yönetim” anlayışının tesirli olabilmesi için diğer yönetime katılma biçimleriyle desteklenmesi gerekir. Üretim süreci içerisinde verimlilik ve kaliteyi artırmak için görüşüne başvurulmuş işçilerin çeşitli karar organlarında sendikalar aracılığıyla ya da direkt temsil edilmeleri daha güdüleyici olacaktır.

Yönetime katılmayı dünyadaki uygulamalarından hareket ederek yönetim ve organizasyon bilimi açısından iki gruba ayırabiliriz.²⁰ Amerika Birleşik Devletlerinin başını çektiği ilk gruba göre yönetime katılma (participation), bir yönetim tarzıdır (managerial style) ve daha çok operasyonel katılımı öngörür. Kara Avrupası’nda yaygın uygulama alanı bulan diğer görüşe göre yönetime katılma; “çalışanların, özellikle işçilerin belirli formel ve yasal mekanizmalarla, yönetimde söz sahibi olmalarıdır.”

Birinci grup, tartışmalarının odak noktasına demokratik ve otokratik yönetim anlayışlarını yerleştirir. İkinci grup ise ast-üst ilişkisinden çok yönetenlerle yönetilenler (işçiler-işverenler) arasındaki ilişkinin biçimsel ve yasal yolları üzerinde durmuştur. İkinci grup yasal yollar ve organlar

²⁰ KOÇEL, Tamer: A.g.m., s. 160.

aracılığıyla işverene göre zayıf görünen işçinin, yönetime katılımını sağlayarak bir “güç-dengelenmesini (power equalization)”²¹ amaçlamaktadır.

İşçi ve işverenler iki zıt kutup gibi görünse de her iki grupta iş dünyasında birer “çalışan”dır. Çalıştıkları işletmenin başarısı ya da başarısızlığı her ikisini de etkileyecektir. Ayrıca Sanayi Devrimi sonrası ortaya çıkan işçi ile günümüz işçisi farklılıklar göstermekte ve “bilgi işçisi” ortaya çıkmaktadır. Atölyelerde, maden ocaklarında, inşaat sahalarında çalışan işçilerin yanında, bürolarda emek sarfeden fikir işçilerinin sayıları da az değildir.

A. DÜNYADAKİ YÖNETİME KATILMA UYGULAMALARI

Batıda katılımcı yönetim uygulamalarının, işçilerin seçtikleri kurullar aracılığıyla ya da aracısız olarak, özellikle ağır sanayi işletmelerinde söz sahibi olmaları biçiminde başladığını görüyoruz. İkinci Dünya Savaşı sonrasında sendikaların güçlenmesiyle birlikte yönetime katılma yasal zemin üzerine oturtulmuştur.

Endüstriyel demokrasi açısından Fransa, Avusturya, Hollanda, İspanya, Kongo, Norveç, İngiltere, İrlanda, Mısır, Suriye, Cezayir gibi bazı ülkelerde özellikle kamu sektöründe ve millileştirilmiş endüstrilerde, azınlık oyuna sahip işçi temsilcilerinin; işletmelerin yönetim ve danışma kurullarına katıldıkları görülmektedir. Almanya, Hindistan, Belçika, Avusturya, Lüksemburg, Finlandiya, Hollanda, Irak, Kenya, Tunus, Tanzanya, İspanya gibi bazı ülkelerdeyse ekonominin belirli sektör ve branşlarında katılım gerçekleştirilmektedir.²² Belli başlı katılım organlarını: *işletme komiteleri, işletme konseyleri ve işçi komiteleri* oluşturmaktadır.

Ekonomik ve sosyal gelişmeler sonrası işçi-işveren kavramları başlangıçta ifade ettikleri anlamdan farklı şeyler ifade etmektedir. Çünkü işveren artık bütün riski göğüsleyen, işyerinin yöneticisi ve sermayedarı, tek sahibi değildir.

²¹ KOÇEL, Tamer: A.g.e., s.160

²² EKİN, Nusret: Endüstri İlişkileri, Beta Bas., 6. Bası, İstanbul-1994, s.161.

İş hayatındaki büyüme ve değişim; işvereni “firmanın ortağı” yaparken organizasyonların yönetimini profesyonel yöneticilere havale etmiş hatta yönetimin sadece birkaç kişiden oluşan tepe yönetiminin işi olmadığı ortaya çıkmıştır.

İş hayatında, bütün yönetim-organizasyon felsefe ve modelleri katılımcı yönetime doğru yönelmektedirler. Bu yönelim bütüncül bir bakış açısını gerektirmektedir. Çünkü organizasyonun başarısında “mavi yakalılar” kadar “beyaz yakalıların” da payı vardır. Yönetim kademesindekiler kabul etmeliler ki bütün çalışanların yönetime katılma hakları vardır.

1. Avrupa’da Yönetime Katılma Uygulamaları

Avrupa Birliği’ni (European Union-AB) oluşturan ülkeler arasında denge unsuru olabilecek önemdeki yönetime katılmayla ilgili tartışmalar ve taslak çalışmaları devam etmektedir. Yapılan çalışmaların ortak noktalarını “işçilerin yönetim organlarının seçimine katılmaları, işçi temsilcisi organının bağımsız bir organ olarak oluşturulması, toplu iş sözleşmeleri yoluyla”²³ yönetime katılmanın sağlanması oluşturmaktadır. Ancak istisnai bazı durumlar haricinde, uyuşmazlıkların çözümünde işverenden yana tavır konulması dikkat çekicidir.

Avrupa Birliği hukuki çerçeveler içinde, her alanda birlik sağlamaya çabalamaktadır. Bu çabalarından birisi de AB içerisindeki sınır aşan işletmelerde yönetime katılmanın nasıl gerçekleştirileceğiyle ilgilidir. AB Komisyonlarınca üzerinde tartışılan taslaklar incelendiğinde, büyük ölçüde Alman yönetime katılma sisteminden etkilendiği görülmektedir.²⁴

Almanya’da yönetime katılma; ulusal ekonomi, işletmeler, işyeri düzeylerinde ve en küçük iş birimlerinde grup çalışmaları şeklinde

²³ ULUCAN, Devrim: “Avrupa Topluluğu Hukuku’na Uyum Açısından Türkiye’de İşçinin Yönetime Katılması”, Avrupa Topluluğu Hukuku ve Türkiye’nin Uyum Semineri, Türk Ekonomi Bankası A.Ş. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul-1990, s.358.

²⁴ SCHNEIDER, Wolfgang (Çev. Savaş Taşkent): “Alman Sendikaları Açısından Yönetime Katılma”, İşçinin Yönetime Katılması, Belediye İş Yay., İstanbul, Haziran-1994, s.78.

gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Alman hukuku yönetime katılma hakkını kabul etmiştir ve yasalarla düzenlemiştir. 1951’de uygulamaya konulan “Montan (madencilik ve demir-çelik endüstrisinde) Sanayii Yönetime Katılma Yasası” ve 1976 tarihli “Yönetime Katılma Yasası (Mitbestimmungsgesetz-Birlikte Karar Verme Yasası)” bu yasal düzenlemelerin başında gelirler.

Almanya’da işçi ve işverenin anlaşmalar yani toplu iş sözleşmeleri yoluyla katılımı gerçekleştirmeleri mümkündür. İşyeri düzeyinde yönetime katılma hakkı; haberleşme hakkı, danışılma hakkı, denetim hakkı, veto ve onaylama haklarından oluşmaktadır.²⁵ İşçiler bu haklarını işyeri komiteleri ve çeşitli organlar (genel kurul, yönetim kurulu vs.) aracılığıyla kullanırlar.

Sanayi Devrimi’nin başladığı ülke olan İngiltere’de yönetime katılma daha çok sendikalar aracılığıyla uygulama alanı bulmuştur. Şu anda da iktidarda olan İşçi Partisi’nin 1968 yılında geliştirdiği endüstriyel demokrasi anlayışına göre; işçiler çalışma hayatını ilgilendiren her konuda temsilcileri yani sendikalar aracılığıyla kararlara ve toplu müzakerelere katılacaklar, işleri hakkında işletmelerinin sırlarını açıklamamak kaydıyla bilgi sahibi olabilecekler, keyfi işten çıkarılamayacaklar, yönetim kurullarında temsil olunacaklardır. “Kim mal sahibiyse o yönetir” anlayışıyla İngiltere’de sendikalar büyük ve sanayinin temeli olan işletmelerin kamulaştırılmasından yana koyduğu tavırla Kara Avrupası’ndan farklılık göstermektedir.²⁶

Fransa’da yönetime katılma; sendikalar, işletme komiteleri ve görüş bildirme grupları aracılığıyla sağlanmaktadır. Ayrıca belirli sayının (50 kişinin) üstünde işçi çalıştıran işletmelerde, vergi dışı kara katılım kanuni yükümlülüktür.²⁷

²⁵ AKÇAYLI, Nurhan: A.g.e., s.40-41.

²⁶ TALAS, Cahit: A.g.e., s.448.

²⁷ SELLIER, François (Çev. F. Demir - Z. Erdut): “Fransa’da İşçilerin Yönetime Katılması”, İşçinin Yönetime Katılması, Belediye İş Yay., İstanbul, Haziran-1994, s.33.

İsveç'te yönetime katılma 1976'da çıkarılan Yönetime Katılma Yasası ile hukuksal olarak düzenlenmiştir. Bu yasa sendikalara, işletmelerin; ekonomik durumlarını gözden geçirme, üretim konusunda bilgi alma, işyerlerinde alınan önemli kararlara katılma, yönetim kurullarında temsilci bulundurma haklarını vermektedir.²⁸ Anlaşılabacağı üzere işçi-işveren arasında güç bölüşümünü dengelemeye çalışan geleneksel diyebileceğimiz Kara Avrupası görüşü İsveç'te hakimdir. Ancak memur-işçi ya da beyaz yakalı-mavi yakalı ayırımının gittikçe silikleşmesi sonucunda, katılımı yönetim tarzı olarak gören modern diyebileceğimiz anlayışa doğru bir kayma söz konusudur.²⁹

Dublin EG-Enstitüsü'nün 5 ülkeyi kapsayan geniş bir alanda deneysel olarak yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre; Danimarka ve Almanya'da iş verimi daha yüksekti. Çünkü bu ülkeler katılıma daha fazla yer vermekteydiler. Diğer üç ülkeden İngiltere sonda yer alırken İtalya ve Fransa orta yoğunlukta katılıma yer vermekteydiler.³⁰

Görüldüğü gibi Avrupa'daki devletler katılımcı yönetimi, ağırlıklı olarak temsili yollarla ve yasal düzenlemeler doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Uygulamalarda sendikaların ağırlığı hissedilmekle birlikte Avrupa'da sendikaların varlığı ve işlevleri tartışma konusudur. "Fikir işçileri sendikası", "memur sendikaları" gibi Türkiye'de henüz varlık ve/veya işlerlik kazanmamış sendikaların Avrupa'da faaliyet göstermeleri aramızdaki farklılığın boyutunu ortaya koymaktadır.

2. Amerika Birleşik Devletleri'nde Yönetime Katılma Uygulamaları

Liberal ekonominin toplum hayatına egemen olduğu Amerika Birleşik Devletleri'nde yönetime katılma sendikalardan çok akademisyenler, yöneticiler

²⁸ DEMİRCİOĞLU, Murat: "İsveç Sendikal Hareketi Üzerine Notlar", Cahit Talas'a Armağan, Mülkiyeliler Birliği Yay.:9, Ankara-1990, s.204-206.

²⁹ NORD, Sture: "İsveç'e İşçinin Yönetime Katılması", İşçinin Yönetime Katılması, Belediye İş Yay., İstanbul, Haziran-1994, s.17, 25.

³⁰ DAUBLER, Wolfgang: A.g.m., s.55.

ve danışmanları tarafından uygulamaya konulmuştur. ABD’nde sendikalara göre toplu pazarlık sistemiyle yönetime katılma, katılım için yeterlidir.

Bu görüşün temelinde “işveren-işçi işbirliği” fikri yatmaktadır. Ancak katılımcı yönetimi uygulayan işletmelerin “birçoğunda işçilerin sendikalı olmadıkları görülmüştür.”³¹ Amerikan iş hayatı verimlilik ve etkinlik ekseninde etrafında kurulmuştur bu yönüyle ne kadar insancıl olduğu tartışma konusudur.

ABD’de işverenler, sendikaların aleyhine tavır almaktadırlar. Siyasi partiler sendikalara yakınlık göstermekten kaçınmaktadırlar. Sendikalaşmış işgücünde büyük ölçüde azalmalar kaydedilmektedir. Artan rekabet ortamında maliyetleri düşürerek ayakta kalmaya çalışan firmaların; *işçilerin yönetime katılması* gibi insancıl yönetim teknikleri kullanılarak “sendikaları işçiler için gereksiz hale” getirmeyi amaçladıkları ileri sürülmektedir.³²

ABD’nde bilim adamları değişik katılım modelleri geliştirmiş ve faydalarını ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşım ve modeller modern yönetim ve organizasyon teorileriyle paralellik göstermektedirler. Daha önce belirtildiği üzere ABD’nde yönetime katılma, yönetim tarzı olarak algılanmış ve daha çok yönetimin demokratikleştirilmesi üzerinde durulmuştur.

Çalışanların yönetim kurullarında temsil edilmeleri ve oy haklarının olması gibi konular yasal düzenlemelere oturtulmamıştır. Diğer taraftan sendikalar kendilerini zayıflatacağı gerekçesiyle, Louis O. Kelso’nun geliştirdiği, işçilerin çalıştıkları işletmelerde pay sahibi olmalarını (kara ve sermayeye katılım) amaçlayan ESOP (Employee Stock Ownership Plan) planı türünden çalışmalara pek sıcak bakmamışlardır.³³

Modern yönetim ve organizasyon teorileri ile katılımcı yönetim arasında yakın ilişki vardır. Modern teoriler büyük oranda Amerikalı bilim adamlarının

³¹ DİCLE, İ. Atilla: A.g.e., s.226.

³² SANDVER, Marcus: “ABD’de Sendikaların Geleceği Sosyal Siyaset Konferansları, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3731, Fakülte Yayın No:543, Otuzdokuzuncu Kitap, İstanbul-1993, s.135.

³³ DİCLE, İ. Atilla: A.g.e., s.228.

yaptıkları çalışmalara dayanmaktadır. Geliştirilen yeni teori ve teknikler ilgiyle karşılanmakta ve pek çoğu uygulama alanı bulmaktadır.

ABD'ndeki katılımcı yönetim uygulamaları; ekip çalışmalarını, öğrenme ve iletişim tekniklerini ön plana çıkararak, çalışanların daha insancıl ortamlarda çalışmalarını hedeflemektedir. Çalışanlara güven duyulmasını, onlara yetişkin insanlar gibi davranılmasını, emir-komuta zincirinin yumuşatılmasını, yetki ve sorumluluk verilmesini amaçlamaktadır. Kararlara katılmasına imkan verilen işgörenlerin motivasyonu artacak ve örgüt başarıya ulaşacaktır.

Kendi tarihsel belirleyicilerinin sonucu; Yugoslavya'da uygulanan katılımın en uç seviyesi olan özyönetim ile İsrail'de Histadrut'un (İsrail Genel İşçi Sendikaları Federasyonu) faaliyetleri, ilginç katılımcı yönetim uygulamalarıdır.

Kısacası kendine özgü bu tür uygulamaları bir kenara bırakırsak dünyaki uygulamaları ABD'nin başını çektiği içinde İskandinav ülkeleri ve Kanada'nın da bulunduğu bir grup toplu pazarlık ve yönetim anlayışı olarak katılımcılığı uygulamaktadırlar. Almanya'nın başını çektiği bir grup ise kanunlar yoluyla katılımı sağlamak amacındadırlar.

3. İlgi Çekici Bir Örnek Olarak Brezilya'da SEMCO Uygulaması

Semco Brezilya'da yatırım malları üreten bir imalat şirkettir. Alışılmamış uygulamaları sayesinde pek çok ülkenin ve firmanın dikkatini çekmiştir. Semco'nun başarısının ve ününün arkasındaki isim tepe yöneticisi konumundaki Ricardo Semler'dir. Semler'in çalışanların güçlenmesini amaçlayan (empowering employees) yönetim ve organizasyon yaklaşımının özünü çalışanların yönetime katılmaları oluşturmaktadır. Maverick adlı

dünyaca ünlü kitabın yazarı olan Semler'in yaklaşımları "Maverick Tarzı (Maverick Styl)" olarak adlandırılmaktadır.³⁴

Bir işletmenin başarısı kendi iç dinamikleri kadar dış etkenlere yani ekonomik, hukuki, sosyo-kültürel dış çevresine de bağlıdır. Brezilya gibi kredi vadelerinin en fazla 90 gün olduğu, yıllık faiz oranının, enflasyonun % 40-%900 arasında değiştiği bir ülkede zarar ederken, 10 yıllık süre içinde reel olarak %900 büyümeye sağlamak ve sanayi firmaları arasında elli altıncılıktan dördüncülüğe yükselmek deyim yerindeyse "her babayiğidin harcı değildir." Semco bunları başarmasını bilmiştir.

Bu başarının arkasında geleneksel yönetim ve organizasyon anlayışına zıt fikir ve uygulamaların varlığı yatmaktadır. Yönetim anlayışlarındaki radikal değişimler günümüzde pek çok işverenin ve yöneticinin, kabul etmek bir kenara aklına geldikçe ırkileceği cinsten arayışlardır.

Aylarca satış yapılmayan, inişli çıkışlı bir ekonomik kriz ortamında iflas edenler kervanına katılmamak için Semco çalışanları ilk olarak, işçilerin yüzer kişilik gruplar halinde toplanarak yapılması gerekenleri tartışmalarıyla işe başlamışlar. Kurulan komitelerin birinden gelen teklifi değerlendirerek dört-beş ay içinde kara bile geçmişler. Üstelik kötü durumda olan her işletmenin doğal olarak uygulayacağı ücretleri kesmek ya da işten adam çıkartmak gibi seçenekleri uygulamadan bu başarıyı elde etmişlerdir.

Semco, çalışanlardan gelen teklifleri uygulayarak yeni teknolojiler üretmiş ve ürünlerini geliştirip farklı sektörlere girmiştir. Bir zamanlar yapacak iş bulamazken şimdilerde gemi pompalarından dijital scanner'lere varan pek çok alanda faaliyet göstermektedir.

İlginç tekliflerden birisi üç mühendisten gelen, Teknolojik Yenilik Merkezi

³⁴ Bu konuyla ilgili yazılanlar, "Yönetim Uygulamasında Devrim" adıyla, FED Training tarafından 03 Haziran 1997 tarihinde, Conrad Hotel-İstanbul'da düzenlenen konferansta Ricardo SEMLER'in anlattıklarından ve konferans notlarından oluşmaktadır.

(TYM) adında bir birimin kurulmasıyla ilgilidir. Mühendislerin isteği Semco’da çalışan küçük bir grubu üretim, envanter ve benzeri sorunlarla ilgilenmekten kurtarıp, yeni ürünler geliştirmek, stratejiler belirlemek gibi konularda rahatça fikir üretmek amacına yöneliktir. Ast-üst ilişkisinin olmayacağı grup üyeleri serbestçe fikirler üretecekler ve senede iki defa yönetime verecekleri raporlar dikkate alınarak görevde kalıp kalmayacaklarına karar verilecektir.

Bunun karşılığında işveren mühendislerin maaşlarını azaltırken yaptıkları işlerden onlara, yüzde ve kar payı verecek, dışarıya danışmanlık hizmetleri vermelerine karışmayacaktır. Karşılıklı ilginç teklifler üzerinde anlaşmaya varıldıktan altı ay sonra TYM on sekiz proje üretmeyi başarmış ve Semco’nun geleceğinde etkili olmuştur. 1980’lerin ortasında gerçekleştirilen oluşumun başarısı, 1990’larda TYM’ne benzer “uydu teşebbüslerin” kurulmasını getirmiştir.

Uydu oluşumların içinde yer almaları için çalışanlar eğitimden geçirilip sermaye olarak kullansınlar diye işten ayrılırken kanunen almaları gereken tazminatlar ödenmiştir. Uydular, Semco’ya iş yapmak kaydıyla Semco’nun fabrikalarını ve makinelerini kullanarak dışarıya bile iş yapmaktadırlar. Uydu teşebbüsler uygulaması Semco’ya çeşitli maliyet avantajları sağlamış daha da önemlisi, şirket kriz ortamına rağmen ayakta kalmayı başarmıştır. İşlerin yarısını uydular gerçekleştirirken çalışanlar müteşebbis konumuna geçtikleri için işlerini sahiplenmişler ve motivasyonları artmıştır. Firmada tüm çalışanların kullanabilecekleri, farklı fikirler üretebilecekleri “Düşünce Odası” denilen bir oda vardır. Ayrıca çalışanlar kardan pay almaktadırlar.

Semco üç temel değer üzerine kurulmuştur. Biri olmazsa diğerlerinin anlamını yitireceği, birbirleriyle entegre bu üç değer: “demokrasi, kar bölüşümü, bilgi (information)”den oluşur. Ricardo Semler: “bizim şirket yapımız, çalışanların serbestliği ve özgürlüğü, sendika ile ilişkiler, fabrika ilişkilerine getirdiğimiz kısıtlamalar, hepsi bu prensiplerin ürünüdür”.

demektedir.³⁵ Semler'in demokrasiyle anlatmak istediği, çalışanların yönetime katılmalarıdır.

Piramit şeklindeki örgüt yapısı kötülüklerin kaynağı olarak görüldüğünden, şirketin örgütlenmesi iç içe geçmiş üç daireden oluşturulmuştur. Ortadaki daire içinde R. Semler'inde olduğu altı kişiden oluşmakta ve bunlar kendilerini “danışman ya da elçi” olarak kabul etmektedirler. Danışmalardan her biri sırasıyla altı ayda bir genel müdürlük görevini üstlenir. Dairelerden ikincisi “ortak” adı verilen, sekiz birimin başındakilerden oluşurken, en geniş ve üçüncü daireyi büyük çoğunluğuna “üye” denilen diğer çalışanlar meydana getirmektedir. Ayrıca ekip çalışmalarında devamlı veya geçici olarak liderlik görevine seçilen “koordinatörler” de son daireden seçililer.

Bu dairesel örgüt yapısı sayesinde katılımcı yönetimin önündeki en büyük engel olarak gördükleri yöneticileri, demokratik karar alma sürecinin dışına almayı başarmışlar. Birim içinde haftada bir, birimler arasında ise iki haftada bir çalışanların hepsinin katılabileceği toplantılar düzenlenmektedir. Toplantılara katılmayanlar alınan kararlara uyarlar.

Senede iki defa tüm çalışanlar isimsiz anket uygulamasıyla yönetimin performansını değerlendirir. Hatta alacakları yöneticiler astları tarafından mülakat edilmektedir. Şirketi ilgilendiren önemli kararlar çalışan herkesin oylamasına sunulmaktadır. Bazan yöneticiler kabul etmese bile işçilerin aldıkları kararlar “yutkunarak da olsa” uygulanmaktadır. Çünkü çalışanların geleceğe yönelik kararlara dahil edilmesinin onların morallerini ve motivasyonlarını yükselteceğine inanılmaktadır.

Semco'da çalışanlara “sorumluluk sahibi yetişkinler” gözüyle bakılmakta, “Elinde mızrağı tutan mamutu getirmekle yükümlüdür” felsefesiyle yetki ve sorumluluk ilişkisi ortaya konulmaktadır. Bilgi gücün nihai kaynağı olarak

³⁵ SEMLER, Ricardo: “Managing Without Managers”, Harvard Business Review, September-October, 1989, s.77.

görüldüğünden paylaşılması için herkes elinden geleni yapmaktadır. Şirketin mali yapısıyla ilgili tüm bilgiler, kimin ne kadar maaş aldığına varıncaya kadar herkesin bilgisine sunulmaktadır. Bu bilgilerin ne anlama geldiğiyle ilgili, sendikalar aracılığıyla dersler verilmektedir. Çalışanların kardan pay almaları ve gösterdikleri performansa göre ücretlerinin belirlenmesi sorumluluğu iyice tabana yayar.

Semler'in, şirketin başına geçtiğinde yaptığı ilk işlerden biri norm, prosedür, kural ve talimatları kaldırmak olmuştur. Esnek çalışma saatleri işçilerden gelen teklifle uygulamaya konulmuştur. Mevzuatlarla kusur arama yerine, “yetişkin çalışanlara” ve riskli de olsa sağduyularına güvenmeyi tercih etmişler. Kılık kıyafet yönetmeliğinin olmadığı Semco'da işgörenler çalışma planlarını kendileri belirlerler. Kontrol ve organizasyon asgari düzeydedir.

Bütün bunlar gerçekleşirken R. Semler birçok eleştiriler ve uyarılar almıştır. Geleneksel yönetim organizasyon anlayışlarının yerine karşılıklı güvenin hakim olduğu, kontrolün en aza indirildiği formalitelerden ve şekilcilikten çok öze ve niteliğe önem verilen, şeffaf, işgören herkesin katılımcılığına açık bir anlayışla firma başarıya ulaşmıştır. Globalleşen dünyamızda dinamik yapının gereği olarak planlama, kültür, vizyon, misyon gibi yönetimin önemli konularına “durumsal” bir bakış açısıyla yaklaşmıştır.

Böylesine bir organizasyonun genel müdürü olarak Semler “gücünü ve yetkisini” yitirdiğini itiraf etmektedir. Ancak “şirketini demir yumruk ile yöneten ve çalışanlarının tüm sorunları her gece kucaklarına bırakıp gittikleri imalat patronlarının aksine, geceleri çok rahat uyuyorum”³⁶ demektedir. Sonuçta Semco'da çalışanların işe sadakati ve üretimde kalite artmıştır. Bu durum satışlara dolayısıyla karlara yansımıştır.

İdeal bir ekip olarak algılanan 150 kişilik gruplara ayrılan Semco dünyada

³⁶ SEMLER, Ricardo: “Why My Former Employees Still Work For Me”, Harvard Business Review, January-February, 1994, s.10.

haklı bir üne kavuşmuştur. Semco'nun başarıya ulaşmasında yönetimin büyük payı vardır. "Semco'yu ben yönetmiyorum; sahibi olduğum şey, şirketin sermayesi, kendisi değil" diyen Semler: "Katılımın (participation); insanlara yaptıkları işin kontrolünü, kar paylaşımının (profit sharing); yaptıkları işi daha iyi yapmaları için bir neden, bilginin (information) ise çalışmaların yolunda gidip gitmediği hakkında fikir vereceğini"³⁷ vurgulamaktadır.

Hemen vurgulamak gerekir ki bilgi yönetime katılmanın başlangıç noktasıdır. Amaç doğru bilgiyi üretim sürecinde mümkün olan en kısa süre içinde kullanmak, etkin kararlar alarak verimliliği artırmaktır. Kardan pay almak ya da çalışanı örgüte ortak etmek zaten başlı başına katılımın bir türünü oluşturmaktadır. Kısacası Semco'nun temel değerlerini uygulamasını "etkin yönetime katılma biçimi" olarak ifade edebiliriz.

R. Semler'in ülkemizde verdiği konferansa katılan bir kısım üst düzey yöneticiye anlatılanların ülkemizde uygulanıp uygulanamayacağını sordüğümüzda aldığımız cevaplar olumsuz olmuştur. Ülkemizde şirket sahipleri yıllarca emek verdikleri şirketlerinin "ellerinden gideceğinden" korkmamalıdır. Çalışanlarına güvenerek yetki ve sorumluluğu tabana yaymalı ve otokontrol sistemleri geliştirmeliler.

Müteşebbisler ve/veya onların vekili konumundaki yöneticiler gerekirse çalışanlarını eğitime tabi tutmalıdırlar ve bilgiyi paylaşmaktan kaçınmamalıdırlar. Karşılaştıkları sorunlar hakkında personelleriyle fikir alışverişinde bulunmalı, istişare etmelidirler. Rekabeti henüz *iliklerinde hissetmemiş* firmalarımız; geleceği kazanmanın, çalışanlardan müşterilere kadar varan bir katılımcılık anlayışıyla mümkün olabileceğini artık anlamalıdırlar.

Geleneksel yönetim anlayışları insanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarını engellemektedir. Farklı düşünen, farklı üreten beyin takımları

³⁷ SEMLER, Ricardo: "Why My Former Employees Still Work For Me", s.5.

zirveyi zorlamakta ve kriz dönemlerinden karlı çıkmayı becerebilmektedir. Semler'in anlattıkları bizlere uçuk da gelse alacağımız çok şeyler vardır. En azından birer işveren olarak aşağıdaki sorulara cevaplar aranmalıdır.

- * Yönetim ve organizasyonunuza katı bir hiyerarşi mi hakim?
- * İşletmenizde tabandan tepeye kaç yönetim kademesi bulunmaktadır?
- * Yönetimsel kararlar alırken çalışanlarınızın görüşlerini alıyor musunuz?
- * Çalışanlarınızın ücretlerini kim/kimler belirliyor?
- * İşletmenizde ekip çalışmaları var mı? Ekipler kaç kişiden oluşuyor?
- * Çalışanlarınızla ayda kaç defa toplantı yapıyorsunuz?
- * Yöneticileriniz çalışanlarınızın oylarıyla mı seçiliyor?
- * Çalışanlarınızı “sorumluluk sahibi yetişkinler” olarak görüyor musunuz?
- * Çalışanlarınız kardan pay alıyorlar mı?
- * İşletmenize katı kurallar, prosedür ve normlar mı egemen?
- * Çalışanlarınız işletmeyle ilgili her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşabiliyor mu?
- * Dahası çalışanlarınızın; planlama, vizyon, misyon, kültür gibi konuları dinamik bakış açısıyla değerlendirebilmeleri için açık bilgi sistemleri oluşturduğunuz mu?

Yukarıdaki sorulara vereceğiniz samimi cevaplardan “uçuk” olarak görünenler yönetim organizasyon olarak geleneksel yönetim organizasyon anlayışından uzaklaştığınızı ve Semco'dan izler taşıdığınızı gösterir. Semco'dan örnek almak ve uygulamak yasal çerçeveden çok, başta yöneticilerimizin “Maverick Styl”i benimsemeleriyle ve etkin biçimde sentez etmeleriyle mümkündür.

B. TÜRKİYE'DE YÖNETİME KATILMA UYGULAMALARI

Uluslararası entegrasyonun arttığı, kaos içinde düzenin sağlanmaya çalışıldığı dünyamızda, Türkiye'de de katılımcı yönetim değişik boyutlarda

uygulanmaya çalışılmaktadır. Yönetime katılmayı anlama ve uygulama şeklinin ne olduğu ülkemizin hem geçmişi hem de geleceği açısından tartışılmalıdır.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planına göre ülkemizdeki sivil işgücü Tablo 1'de³⁸ görüldüğü üzere 2000 yılında 22.462 milyon kişiye ulaşacağı tahmin edilmektedir. 21. yüzyıla çoğunluğu genç ve dinamik yirmi milyonun üzerinde “düşünen beyinlerin” oluşturduğu istihdam yapısıyla gireceğiz. İnsanımızın girişimcilik ruhundan ve becerilerinden en yüksek seviyede yararlanmanın yollarını bulmamız gerekir.

Tablo 1: Yurtiçi İşgücü Piyasasındaki Gelişmeler.

	(15+Yaş)	(Bin Kişi)
	1994	2000
<i>Sivil İşgücü</i>	20 424	22 462
<i>İşgücüne Katılma Oranı (Yüzde)</i>	53,2	50,3
<i>Sivil İstihdam</i>	18 285	20 737
<i>Tarım</i>	8 166	8 427
<i>Sanayi</i>	2 880	3 494
<i>Hizmetler</i>	7 239	8 816
<i>İşsiz</i>	2 139	1 725
<i>Eksik İstihdam</i>	1 909	1 535
<i>İşsizlik Oranı (Yüzde)</i>	10,5	7,7
<i>Eksik İstihdam Oranı (Yüzde)</i>	9,3	6,8
<i>İşsizlik+Eksik İstihdam Nedeniyle Atıl Durumda Bulunan İşgücü Oranı (Yüzde)</i>	19,8	14,5

Kaynak: YEDİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI, 1995: 55.

Yönetime katılma ülkemizde daha çok endüstriyel ilişkiler açısından ele alınıp, işçilerin sendikalar yoluyla yönetim kademelerinde temsil edilmeleri

³⁸ YEDİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI (1996-2000) : Karar No: 374, Kabul Tarihi: 18.07.1995, s.55.

şeklinde uygulanmıştır. Bu uygulamaların kaynakları başta Anayasamız olmak üzere diğer kanunlardır. Ancak modern yönetim yaklaşımları ve teknikleriyle birlikte özellikle 1990'lı yıllarda “katılımcı yönetim” anlayışı yani demokratik yönetim tarzı olarak algılanıp uygulanmaya başlanmıştır.

1. Ülkemizde Yönetime Katılmanın Geçmişi

Türkiye’de katılımcı yönetim sendikal özgürlüklerin genişliğine paralel seyir takip eden, yaklaşık çeyrek yüzyıllık mazisi olan, yeni sayılabilecek bir konudur. Yönetime katılma yasayla düzenlenmemiştir.

Ülkemizde işçilerin üst düzey yönetimde söz sahibi olmalarını kabul eden ilk kanun 1945 yılında çıkartılan 4972 sayılı İşçi Sigortaları Kurumu Kanunu’dur (bu kurumun adı daha sonra Sosyal Sigortalar Kurumu olarak değiştirilmiştir). Daha sonra 1971 yılında çıkarılan Bağ-Kur (esnaf ve sanatkarlar ve diğer bağımsız çalışanlar sosyal sigortalar kurumu) kanunu yönetim kurullarına sigortalıların temsilcilerinin katılmalarını kabul etmiştir. 4972 sayılı İşçi Sigortaları Kurumu Kanunu 9 kişilik yönetim kurulunda iki kişilik işçi temsilcisine yer verirken; Bağ-Kur Kanunu 9 kişilik yönetim kurulunun 4 üyesinin sigortalı temsilcilerinden oluşturulmasını öngörmüştür.³⁹

1964’de çıkarılan 440 sayılı İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakleri Hakkındaki Kanun’dan hareketle “kamu işletmelerini ıslah etmek, karlı kuruluşlar haline sokabilmek” amacıyla 1978 ve 1979 yıllarında iktidardaki hükümet tarafından kısa bir süre özyönetim denenmek istenmiştir.⁴⁰ 440 Sayılı Kanun 1983 yılında kaldırılmış, yerine 2929 sayılı Kanun kabul edilmiştir. Ancak yeni yasada yönetime katılmaya yer verilmemiştir.

Yönetime katılma hakkından bahsedilmese de 1982 Anayasası’nda, demokratik ve sosyal bir hukuk devleti (m. 2) olarak Türkiye Cumhuriyeti’nin

³⁹ MIHÇIOĞLU, Cemal: “Türkiye’de Yönetime Katılma”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Ocak-Aralık, Ankara-1983, s.115.

⁴⁰ ADALI, Sacid: A.g.e., s.157.

amaç ve görevi (m. 5); “kişilerin ve toplumun refah, huzur ve mutluluğunu sağlamak” kişilerin temel hak ve hürriyetlerini “sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan” sosyo-ekonomik ve siyasal engelleri kaldırmak, “insanın maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamaya çalışmak” olarak belirlenmiştir. Ayrıca Anayasamız kişinin hak ve ödevleri başlığı altında (m. 34) “herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir” derken, mülkiyet hakkının toplum yararına aykırı kullanılmayacağını (m. 37) da kabul etmiştir. 1982 Anayasası işçilere ve işverenlere iş ilişkilerinde, “ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurma” haklarını tanımıştır.⁴¹

Daha sonra Anayasamızın ilgili maddelerine dayanarak işçi ve işverenlerle ilgili 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu çıkarılmıştır. VII. Beş Yıllık Kalkınma Planının hedeflerinden birisi “Kamu Görevlileri Sendikaları Toplu İş Sözleşmesi ve Grev Lokavt Kanunu’nu” çıkarmaktır.⁴²

1982 Anayasası’nın 23.07.1995 tarihli kanunla değişen 53. maddesiyle memurların sendika kurma ve toplu görüşme yapma hakları güvence altına alınmış; bu değişikliğe uyum sağlaması için 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 22. maddesi yeniden düzenlenerek devlet memurlarının özel kanunda belirtilen hükümler uyarınca sendikalar ve üst kuruluşlar kurabilmeleri, 17.06.1997 tarihli resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Ancak ilgili kanun henüz çıkarılmamıştır.

1475 Sayılı İş Kanunu’ndaki düzenlemelere ve toplu iş sözleşmelerine baktığımızda aşağıdaki komisyonlarda ve kurullarda işçilerin temsil edilmesine imkan tanındığını görmekteyiz:

* Asgari ücret tespit komisyonu (İK. m.33),

⁴¹ 1982 TÜRKİYE CUMHURİYETİ ANAYASASI: Madde 51, Alkım Yay., s.49

⁴² YEDİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI (1996-2000) : s.56, 227.

- * İşçi güvenliği komisyonu (İK. m.75),
- * Zarar tespit komisyonu (toplu iş sözleşmelerinde),
- * Disiplin kurulu (toplu iş sözleşmelerinde),
- * İzin kurulu (İK. m.57),
- * Uyuşmazlıkları çözme kurulu (toplu iş sözleşmelerinde),
- * İşgücü verimini artırma kurulu (toplu iş sözleşmelerinde),
- * İş değerlendirme ve sınav kurulu (toplu iş sözleşmelerinde),
- * İşçi sağlığı ve iş güvenliği kurulu (İK. m.76).

Bu kurullar incelendiğinde işçilerin doğrudan katılımının olmadığı görülmektedir. İşçilerin katılımı ister toplu iş sözleşmesinden olsun isterse İş Kanunu'ndan kaynaklansın genellikle temsilcileri yani sendikalar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Böylesine dolaylı bir katılımın birde “umumi mukavelenin uygulamaya sokulmaması gerçeği karşısında”⁴³ ne kadar önemsiz ve etkisiz olacağı açıktır. Üstelik çoğunluğunu işveren kesimin oluşturduğu kurullarda azınlıkta kalan işçi kesiminin kararlarda etkili olması oldukça zordur.

İşverenin çalıştırdığı kişileri hukuk kuralları çerçevesinde “yönetme hakkı” vardır. İşverenin yönetim hakkı sınırsız değildir. Yönetim hakkı emredici hukuk kurallarına, toplu iş sözleşmelerine, bireysel hizmet sözleşmelerine aykırı olamaz.⁴⁴ İşletmede önemli kararların verilirken çalışanların görüşlerinin alınması gerekir. Bu başta Anayasamızın benimsediği demokrasi anlayışının, “işçinin kişiliğinin gözetilmesinin” yani “insan onurunun korunmasının gereğidir.”⁴⁵

İş hukukunun varlık nedeni işçilerin korunmasıdır. Ancak hukuk kurallarının güncel şartlara göre değiştirilmesi zaman almakta ve kanuni

⁴³ ÇELİK, Nuri: İş Hukuku Dersleri, Beta Bas., İstanbul, 1994, s.25.

⁴⁴ KORKUSUZ, Refik: “Türkiye’de ve Dünyada Sendikal Faliyetler”, Küreselleşme Sürecinde Türk Çalışma Hayatı ve Sendikalar, Öz İplik-İş Sendikası Eğitim Yay., Ankara, 1997, s.143.

⁴⁵ TAŞKENT, Savaş: A.g.m., s.94-96.

boşluklar bulunabilmektedir. Böyle zamanlarda katılımcı yönetimin devreye girmesiyle çalışanların korunması mümkündür.

Ülkemizde yönetime katılmayla ilgili özel bir yasal düzenleme yoktur. Kanunlarımız verimliliğin ve etkinliğin artırılması yönünde katılımcı yönetime yer vermiyorsa iş büyük ölçüde yönetici ve müteşebbislerimize düşmektedir. Ekim 1993'de Türkiye'de istihdam edilenlerin meslek gruplarına göre dağılımlarına baktığımızda Tablo 2'de⁴⁶ görüleceği üzere müteşebbisler ve yöneticiler istihdam edilen toplam işgücünün % 2,27'sini oluşturmaktadırlar.

Tablo 2: Türkiye'de Ekim-1994'de İstihdam Edilen İşgücünün Meslek Gruplarına Göre Dağılımları. (Kişi)

	Erkek	Kadın	TOPLAM
İlmi ve Teknik Elemanlar, Serbest Meslek Sahipleri ve Bunlarla İlgili Meslekler	824 131	341 804	1 165 935
Müteşebbisler, Direktörler ve Üst Kademe Yöneticileri	410 052	29 418	439 470
İdari Personel ve Benzeri Çalışanlar	663 999	312 722	976 721
Ticaret ve Satış Personeli	1 629 328	138 014	1 767 342
Hizmet İşlerinde Çalışanlar	1 373 924	187 457	1 561 381
Tarımcı, Hayvancı, Ormancı, Balıkçı ve Avcılar	3 991 441	4 405 724	8 397 165
Tarım Dışı Üretim Faaliyetinde Çalışanlar ve Ulaştırma Makineleri Kullananlar	4 334 606	557 409	4 892 015
Meslekleri Tayin Edilemeyenler	120 019	17 866	137 885
GENEL TOPLAM	13 347 500	5 990 414	19 337 914

Kaynak: TÜRKİYE İSTATİSTİK YILLIĞI - 1994, 1995: 252.

⁴⁶ TÜRKİYE İSTATİSTİK YILLIĞI - 1994, T.C. Başbakanlık DİE Matbaası, Ankara, Şubat-1995, s.252.

Hukuki düzenlemelerin yetersizliği ve ilgili düzenlemeler yapılsa bile uygulamanın kişilerin elinde olması, katılımcı yönetimin gerçekleştirilmesi hususunda karar birimlerine sorumluluklar yüklemektedir. Müteşebbislerimiz ve yöneticilerimiz *insan kaynaklarını* çok iyi değerlendirip, zaten az olan yetişmiş işgücünün becerilerinin atıl kalmasını engellemelidirler. Çalışanlarına güvenmeli ve onların kararlara katılmalarını sağlayarak motivasyonlarını artırmalıdır. En yakınlarından örneğin sekreterlerinden başlayarak yetki ve sorumluluğu tabana doğru yaymalı ve önemli kararları başta idari personelleri olmak üzere, tüm çalışanlarıyla istişare etmelidirler.

Ancak yönetime katılma Türkiye’de işverenler tarafından “mülkiyet haklarına saldırı olarak” algılanırken, sendikalar tarafından “kendi yetki sınırlarına saldırı” ve “pazarlık güçlerini düşüren bir tuzak”⁴⁷ olarak görüldüğü için benimsenememiş ve dirençle karşılaşmıştır.

Ülkemizde büroda çalışan, fiiliyatta memur fakat hukuken işçi muamelesi gören işgücünün sayısı oldukça fazladır. İdari personel ve benzeri çalışanlar toplam istihdam edilenlerin % 5,05’ini oluşturmaktadır. Bu grup genelde eğitim düzeyi yüksek kimselerden oluşmaktadır. Eğitim insanlara olayları daha derinlemesine analiz etme ve durumlara daha çabuk adapte olma kabiliyeti sağlar. Özellikle sosyal bilimler üzerine eğitim alan genç kuşaklar idari personel olarak iş dünyasına atılmaktadırlar. Eğitim seviyesi yüksek bu çalışanları cesaretlendirerek, önemsendiklerini hissettirerek bilgi ve dinamizmlerini kullanarak örgütlerin kazançlı çıkması mümkündür.

1993 Yılı çalışma hayatı istatistiklerine göre 11 274 işyerinde; 765 928 işçiyi kapsayacak şekilde 2357 tane toplu iş sözleşmesi yapılmıştır. Toplu iş sözleşmelerinin kapsadığı işçilerden 508 696’sı kamuya, 275 232’si ise özel sektöre ait işyerinde çalışmaktadırlar.⁴⁸ Ocak 1996 döneminde sendikaya üye

⁴⁷ Başaran, İbrahim Ethem: A.g.e., s.325-326.

⁴⁸ T.C. ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI: Çalışma Hayatı İstatistikleri, Yayın No:63, Haziran-1996, s.33, 87.

işçi sayısı ise 2 695 627 kişidir. Toplu iş sözleşmelerinde işçilerin yönetime katılmalarına ne ölçüde yer verildiği tartışma konusu olmakla birlikte; sendikaların, tüm çalışanların yaklaşık % 14'ünü temsil ettikleri de bir gerçektir.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda öngörülen “görüşme ve danışma kurulları” ile ilgili hukuki düzenlemeler yapılamadığından memurların yönetime katılmaları sağlanamamıştır. Bu durum memurların olduğu kadar ülkenin gelişmesi açısından da olumsuzluk teşkil etmektedir. Şimdiye kadar hem işçilerin hem de memurların yönetime katılmasıyla ilgili çabaların amacı; yönetime katılmanın bir “idari reform aracı” olarak görülmesi, işçi veya memurların haklarının korunmasıdır.⁴⁹

Yapılan bir araştırmaya göre ABD'de en sık rastlanan yönetime katılma konuları: Kazaların önlenmesi, firelerin ve kötü malların azaltılması, işletme amaçlarından personeli ilgilendirenlerin iyileştirilmesi, işe devamsızlık ve diğer zaman kayıplarının önlenmesi, işgörenlerin güvenliği, kalite kontrolü, iş değerlendirme, işin fiziksel koşulları, işe geç kalmalar oluşturmaktadır. Ülkemizde 907 işletmede yapılan bir araştırmaya göre ise yönetime katılma konusunu % 49'luk bir oranla disiplin kurullarının oluşturduğu tespit edilmiştir.⁵⁰

Geçmişte Türkiye'de yönetime katılma genelde “sendikal katılım” olarak algılanmış ya da onunla örtüşmüştür. Katılımcı yönetim uygulamaları çok sınırlı kalmıştır. Ne yönetici-işçilik, ne iş yeri komiteleri ne de memurların istişari kurullara katılmaları başarılı bir şekilde uygulanamamıştır. Sonucun böyle olmasında tarafların tutumları kadar özellikle merkezi idarenin politik tercihleri de etkili olmuştur. Geçmişteki bu başarısızlık gelecekte de aynı şeylerin olacağını göstermez. Çünkü her şeyden önce durumlar ve değerler değişmiştir.

⁴⁹ FİŞEK, Kurthan: A.g.e., s.334-335.

⁵⁰ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.318.

2. Ülkemizde Katılımcı Yönetimin Geleceğine Bir Bakış

Türkiye genç bir nüfusa sahiptir. Bu durum ülkemizin geleceği açısından bir fırsattır. Gelecekte Türkiye'nin işgücü arzı artarken; Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde nüfus artış oranlarının gittikçe düşmesinden dolayı işgücü arzının azalacağı ve işgücü açığının oluşacağı tahmin edilmektedir.⁵¹ 1994 Yılında 20,4 milyon olan 15-64 yaşları arasındaki nüfusun 2030 yılında yaklaşık 34 milyon kişiye ulaşacağı tahmin edilmektedir.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda işgücünün eğitim düzeyinin yeteri derecede geliştirilemediği ve bilgi altyapısının yetersizliği kabul edilmektedir. Toplam işgücünün % 5,2'sinin yüksek öğrenim görmüş olması durumu açıklamak için yeterlidir. Yönetime katılma öncelikle zihinsel bir meseledir yani eğitimle yakından ilgilidir. Kendi başının çaresine bakmayı öğrenmesi gereken tüm çalışanlarımızın (işçi-işveren, yönetici-yönetilen, amir-memur) bu durumu dikkate almaları gerekir.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, işletmelerde yönetime katılmayla ilgili düzenlemeden bahsedilmezken "üniversite ve fakülte yönetimlerinin yetkilerinin artırılması, öğretim üyesi, araştırma görevlileri ve öğrencilerin yönetime katılmalarının sağlanması için düzenlemeler yapılacaktır"⁵² denilmesi oldukça manidardır. Dönem sonunda eğitilmiş işgücü artırılmış olsa bile verilen eğitimin niteliğine, alınan eğitimle yapılan iş arasındaki ilişkiye önem vermiyor, kısacası onların becerilerinden, bilgilerinden yeterince yararlanamıyorsak eğitimde verimlilik ve etkinlikten söz edemeyiz.

VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde çalışma barışının korunması ve geliştirilmesi için devlet, işçi-işveren kesimlerinin sürekli diyalogu temel ilke olarak kabul edilerek grev ve lokavtlarda yitirilen gün sayısının azaltıldığı, sendikalara üye olma oranının artırıldığı vurgulanmıştır. Toplu iş

⁵¹ YEDİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI (1996-2000) : s.22, 23.

⁵² YEDİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI (1996-2000) : s.30.

sözleşmelerine dahil işçi sayısında % 3 dolayında azalma tahmin edilmiştir. Çalışma barışının sürekliliğini sağlayacak organizasyonların eksikliği hissedilmekle birlikte yönetime katılmadan bahsedilmemektedir.⁵³ Halbuki yönetime katılma bir organizasyon işidir.

1982 Anayasa'sında yönetim kavramına farklı anlamlar yüklenmiştir. Ancak bu durum yönetimin; “belirli amaçları gerçekleştirmek için bireylerin işbirliği yapmaları” şeklindeki evrensel tanımını değiştirmez. Yönetim hukukunda durumlar kuralsal olduğundan memurlar genellikle daha önceden belirlenmiş statülerinin gereklerini yerine getirirler. Yetki ve ödevleri daha önceden belirlenmiştir.⁵⁴ Bu yüzden verimlilik ve etkinlik adına, hareket alanları oldukça sınırlı olabilmektedir. Sonuçta verimlilik ve etkinlik büyük ölçüde özel sektörde de olduğu gibi amirin (üstün, patronun, tepe yöneticisinin vs.) yönetim anlayışına bağlı olmaktadır.

Merkeziyetçiliğin devlet yönetimine hakim olmasından dolayı ülke çapında alınan, kamuyu ilgilendiren ekonomik kararlarda; “tek yanlı idari faaliyet biçiminin katı uygulamasından uzaklaşıp danışma ve katılma mekanizmalarına”⁵⁵ da yer verilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde tarafların yapılacak düzenlemeleri benimsememeleri sonucu başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Ekonomik alanda hizmet veren kamu kurumlarının; özelleştirilmeleri, çalışanlarına satılmalarının yanında; modern işletmecilik anlayışı çerçevesinde faaliyette bulunmaları sağlanarak onların toplum ve devlet için sorun olmaktan kurtarılımları gerekmektedir.

Son zamanlarda bazı devlet kurumları toplam kalite yönetimini uygulayacaklarını kamuoyuna duyurmaktadırlar. Toplam kalite yönetimi şeklindeki katılımcılık uygulamalarının kamu kesiminde (bakanlıklar, KİT’ler vs.) uygulanacağı yolundaki söylemlerin gerçekliğini zaman gösterecektir.

⁵³ YEDİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI (1996-2000) : s.15

⁵⁴ Bu konularda daha fazla bilgi için bkz. GÖZÜBÜYÜK, Şeref: Yönetim Hukuku, S Yay., Ankara-1989, s.1-15.

⁵⁵ TAN, Turgut: Ekonomik Kamu Hukuku, TODAİE Yay. No:210, Ankara-1984, s.112.

Bu tür kararlarda kurumun tepe yöneticilerinin tavırları dikkat çekicidir. Örneğin Ereğli Demir Çelik Fabrikalarının toplam kaliteyi uygulama çabalarında etkili olan, kurumun özel konumunun yanında, yönetim kurulu başkanının bakış açısıdır.⁵⁶ Öte yandan Karabük Demir Çelik Fabrikalarının 1995 yılında işçilere, yöre halkına satılması sonrasında kuruluş kara geçmiştir. Bu durum *işçi-işveren ortaklığı* ve *sendikaların patron olmaları* açısından oldukça ilginçtir.

Ayrıca bürokrasinin kırtasiyeciliğe dönüştüğü kısır döngü içinde her geçen gün idari reform ya da yeniden yapılanmanın gerekliliği daha yüksek sesle dile getirilse de bir türlü gerçekleştirilememektedir. Bu da yönetimde katılımcılığı ve başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Bürokratların tepede alınan kararlarda kendi fikri tekliflerinin dikkate alınmadığından yakındıklarına pek çok kez şahit olmuşuzdur.

Ülkemizde katılımcı yönetimle ilgili özel kanuni düzenleme olmadığı gibi işçiler toplu iş sözleşmesi veya İş Kanunu'ndan kaynaklanan bazı kurullarda yer alma haklarını ise dolaylı yollarla kullanmaktadırlar. Firmalar tüm çalışanlarıyla ve/veya çalışanlarının temsilcileriyle (sendikalar) el ele vererek işletmelerini yarınlara taşıırken üretimden pazarlamaya kadar her evrede verimlilik ve kalitenin artırılması hususunda ekip çalışmalarına girişmeli ve fikir alışverişinde bulunmalıdırlar.

Hatta katılımı müşterilerinin görüşlerini almaya kadar götürmelerinde geleceğin stratejilerini belirlemeleri açısından faydalar vardır. Pek çok işletme “müşteri odaklı” üretim yapmayı amaçlamaktadır. Ancak gözden kaçmaması gereken konu her çalışan aslında potansiyel bir müşteridir. Aslında “insan odaklı” çalışmayı ve üretim yapmayı hedeflemelidirler.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda “KİT”lerin özelleştirilmesinde istenilen seviyeye ulaşılamaması, şirketlerin halka açılmasının yetersiz kalması,

⁵⁶ CAPITAL: “ERDEMİR’de Neler Olacak?”, Kasım-1997, s.61.

mülkiyetin tabana yayılmasını engelleyen temel faktörler olmuştur”⁵⁷ denilerek samimi itiraf ve kamu görevlilerine sendikal hakların tanınması için gerekli hukuksal düzenlemelerin hedeflenmesinden öteye gidilememiştir.

Sahip olduğumuz genç insan kaynaklarının büyük bir kısmı *bilgi işçileri, bilişim memurları* ya da *tele-çalışan* olarak adlandırılacaklar ve işlerini büyük oranda bilgisayarlarının başlarından idare edeceklerdir. Adları ne olursa olsun bu insanların işlerine yabancılaşmalarını engellemek ve bilgilerinden becerilerinden mümkün olduğunca fazla yararlanabilmek için yönetimin alacağı kararlara katılmalarını sağlayacak bilgi sistemleri geliştirilmelidir.

Devlet memurluğunun statü temeline dayanmasından dolayı geçmişte, “tek yanlı karar egemenliğinden ödün vermek istemeyenler”⁵⁸ katılımı gerçek manada hayata geçirememişlerdir. Gerekli hukuki düzenlemeler zamanında yapılmalıdır. Aksi halde çalışanlarımızın çalışma ortamına ve kendi toplumuna yabancılaşması ve yaptığı işten zevk almaması kaçınılmaz olacaktır.

Bilgi ve teknoloji insanlara refahın yanında, insani ilişkilerin gözardı edilmesi handikabını da beraberinde getirmektedir. Eğer insanımıza karar alma ve sorumluluk üstlenme imkanı tanımaz ve toplumdan soyutlarsak onları makine derecesine düşürmüş oluruz ki onların sosyalleşmesi düşünülemez.

Gelecek *bilgi* eksenli olacaktır ve örgütsel hiyerarşi olmayacaktır. Çünkü herkes karar verme durumunda kalacaktır, “ast”lar ortadan kalkacaktır. Herkes *katılımcı* olacak herkes yönetici olacak ancak herkes patron olmayacaktır.⁵⁹ Bilgi toplumunun temel özelliklerinden birisi *katılımcı demokrasi* olacak ve bazı bilim adamlarına göre önümüzdeki yüzyılı *katılım devrimi* belirleyecektir. İşletmelerde ya da kuruluşlarda “*katılımcı ve ortak*

⁵⁷ YEDİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI (1996-2000) : s.100

⁵⁸ ÖZDEMİR Musa. “Memur Sendikaları”, TÜRK-İŞ’97 YILLIĞI, 1990’ların Bilançosu “Değerlendirme Yazıları”, Cilt 2, Ankara-1997, s.507-508.

⁵⁹ DURUCKER, Peter F.: Kapitalist Ötesi Toplum, s.158.

*sorumluluğa dayalı bir örgütsel yapı” ortaya çıkacaktır.*⁶⁰

Bilgi çağında öğrenme; *beşikten mezara kadar* devam edecek ve *öğrenmenin yaşının olmadığı* gerçeği kendini iyice kabul ettirecektir. Böyle bir çağda en önemli sektörlerinin başında eğitim sektörü gelecek ve modern organizasyonlarda “takım halinde öğrenme”⁶¹ önem kazanacaktır. İşe, bilginin yoğun olduğu bu sektörde katılımı sağlayarak başlanmalıdır ve modern dünyanın gereklerine göre insanlarımızın yetiştirilmesine yön verilmelidir.

Türkiye 21. yüzyıla bir buçuk milyon kişiyi yüksek öğrenim diploması sahibi yaparak girmeyi hedeflemektedir.⁶² Eğitimle verimlilik arasında doğru orantı vardır ve eğitimde nicelik kadar nitelik de önemlidir. Belirli bir gelişmişlik çizgisini yakalamak ve sürdürmek için: bilginin; “bir şeyi ya da bir kimseyi değiştiren enformasyon”⁶³ olduğunun bilincinde, katılımcılığı özümsemiş, ekip ruhuna inanan, yetki ve sorumluluk sahibi insanlar yetiştirilmelidir.

III. YÖNETİME KATILMANIN ÖZELLİKLERİ

Katılımcı yönetimin özelliklerini aşağıda olduğu gibi sıralayabiliriz:

* Yönetime katılma demokratik ve özgürlükçü bakış açısını gerektiren bir yönetim anlayışıdır. Bu sebepten dolayı katılımcı yönetim: Adem-i merkeziyetçi (yerinden yönetim) yapıyla, yetki ve sorumluluğun tüm çalışanlar arasında etkin dağılımını sağlamaya çalışan bir “iktidar” paylaşımıdır. Hiyerarşik kademeler azaltılarak karar verme yetkisi ve sorumluluğu oluşturulan takımlara (ekiplere) dağıtılmıştır. Özellikle lider konumundaki kişilerin yani tepe yöneticilerinin, üstlerin bu anlayışa sahip olmaları katılımcılıkta belirleyici olmaktadır.

⁶⁰ ERKAN, Hüsnü: Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Kültür Yay., 3. Baskı, No:326, Haziran-1997, s.100, 108, 188.

⁶¹ SENGE, Peter M.: A.g.e., s.18.

⁶² KARİYER DÜNYASI: Gösterge, Kasım-1997, s.20.

⁶³ DRUCKER, Peter F.: Yeni Gerçekler, s.256.

* Yönetime katılma; organizasyon ve ekip işidir. Disiplinler arası çalışmayı gerektirir. Organize olmamış toplumların, grupların herhangi bir sonuç almaları mümkün değildir. Çünkü amaçlarla araçlar tespit edilemez. Yetki ve sorumluluklar belirsizdir. Kısacası böyle bir organizasyona kaos ve çatışma hakimdir. Böyle bir ortamda ise ekip ruhundan ve amaç birliğinden söz edilemez. Katılımcı yönetim uygulamasında ekibi oluşturan çalışanlar birlik ruhuyla hareket eder ve kendi benliklerini bir potada eritebilecekleri demokratik ortamlarda işlerini yürütürler. Otokratik yönetimin ifadesi olan *isyanlar bastırılır* mantığıyla sorunlar görmemezlikten gelinmek yerine, kaynağında tespit edilerek çözüm yollarının aranması sağlanır.

* Katılımcı yönetimin özünde bilgi vardır. Dolayısıyla eğitimle yakından ilgilidir. Yönetime katılma; değişimin egemen olduğu çevre şartlarına adapte olma, varlığını devam ettirme hatta kendini aşma ve geleceği belirleme (proactive olma), (piyasada) 'ilk olma gibi çabaların ürünüdür. Eğitim bu sayılanları kolaylaştıran bir faktördür. Modern dünyada maliyetleri düşürerek, yeni teknolojiler üreterek verimlilik ve etkinliği sağlamak klasik kalmaktadır. Artık kalite ve hız ön plana çıkmıştır.

* Yönetime katılma karar birimlerinin birbirlerini etkiledikleri/etkilendikleri, herkesin fikrini bir şekilde ifade edebildiği yönetim sürecidir. Bu süreç alt kademelerden tepe yöneticilerine kadar tüm çalışanların alınan kararlarda söz sahibi oldukları dinamik bir yapıdır. Katılımcı yönetim; işgörenlerle işverenler arasında diyalogun geliştirilmesi, çatışmaların, yabancılaşmaların önlenmesinden örgüt politikalarının belirlenmesine varıncaya kadar her konuda gerçekçi ve tutarlı sonuçlar elde edilmesini hedefler.

* Katılımcı yönetim amaç değil bir araçtır. Yönetime katılma; insanların, karar süreci içerisinde fikir beyan etmelerine ve alınan kararları etkilemelerine

olanak tanıyan bir araçtır. Bir yönetim tekniğiyle uygulanarak “katalizör” işlevi görür. Yönetim süreci içindeki iş ve oluşlara tüm işgörenlerin bilgi ve becerilerinin ötesinde sezgilerini, hayallerini dahi katmalarını gerektirir.

* Yönetime katılma zihni bir meseledir. Dolayısıyla insani bir boyut taşır. İnsanların bu zihni yapı ve anlayışı benimsemeleri gerekir. Eğer benimsenirse; insanlar fikirlerini açıkça söyleyebilir, birbirlerine güvenebilir ve ekonomik, sosyal, kültürel alanlarda, daha şeffaf, daha denetlenebilir ortamlarda rahatça çalışırlar. Kendilerini geliştirme ve ispatlama olanağı bulurlar. Karşılıklı uzlaşmaya ve işbirliğine açık dayatmacı olmayan zihniyet sahiplerinin başarabileceği bir süreç olarak katılımcı yönetim tüm çalışanların istekli ve bilinçli olmasıyla başarıya ulaşır. Sonuçta insanların refah ve mutluluğuna hizmet eder.

* Yönetime katılma kişinin ferdi katılımı şeklinde olabileceği gibi çalışanları temsil eden işçi temsilcisi, kurul, komite ve kuruluşlar (sendikalar) vasıtasıyla da olabilir. Burada belirleyici olan organizasyonun yapısı, çevresi (hukuki, sosyal, kültürel ve ekonomik), başta tepe yöneticileri olmak üzere tüm çalışanların tutum ve davranışlarıdır. Yönetime katılmayı tüm çalışanlar görev bilmelidirler, istemelidirler. Zorla katılım olmaz, otokratik biçimde kişilerin katılımı sağlansa bile başarılı sonuçlar alınamaz.

IV. YÖNETİME KATILMANIN YARARLARI VE SAKINCALARI

Katılımcı yönetim uygulamalarını benimseyenler amaçlarına ulaşma yolunda insana önem vererek üretim sürecinde bir takım faydalar sağlamayı ve sonuçlara başarıyla ulaşmayı hedeflemektedirler. Bilim adamları yönetime katılmanın yararları yanında sakıncalarına da dikkat çekmektedirler.

A. YÖNETİME KATILMANIN YARARLARI

Yönetime katılma uygulamalarında çoğunlukla umulan fayda sağlanmıştır.⁶⁴ Katılımcılık uygulamalarının başarısını; başta yöneticilerin (liderlerin) katılımdan ne anladıkları olmak üzere, hangi ülkede, hangi şartlarda uygulandığı gibi hususlar etkilemektedir. Katılımcı yönetimi uygulayanlar aşağıdaki yararları elde etmektedirler.

Makro düzeyde en geniş anlamıyla yönetime katılmanın sağlayacağı yarar toplumun refah ve mutluluğunu yükseltmektir. Devleti idare edenler vatandaşlarının katılımıyla alınan kararları daha rahat uygulayabilecek toplumda güven ortamı oluşacaktır. Yönetimin yapmak istediği değişikliklere direnç azalacaktır. Örneğin Ülkemizin Avrupa Birliği'ne girmesi tüm vatandaşlarımızın katıldığı bir referandumla belirlenecek olsa yürütme gücünü elinde bulunduran hükümet halkın görüşlerini uygulamakla daha etkili icraatlar yapabilecektir. Aynı durum işletmeler için de geçerlidir.

Yönetime katılma sosyal politika açısından endüstriyel demokrasinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır. İşçi-işveren ayırımı açısından bakıldığında yönetime katılma taraflar arasındaki üstünlük farkını gidermekte ve güçlerin dengelenmesini sağlamaktadır. İşçinin korunmasına hizmet etmektedir. Çalışanlara üyesi oldukları örgüte katkıda bulunma hakkını yani "yönetime katılma" hakkını vermektedir.

Yönetime katılma eğer sendikaların çalışanları temsil etmesi şeklinde uygulanıyorsa sendikaları kuvvetlendirmektedir. Yönetime katılma işçi-işveren, ast-üst arasındaki işbirliğini ve uzlaşmayı sağlar. Örgütler arası olduğu kadar örgüt içinde çalışanlar arasındaki ilişkiler de iyileşir.

⁶⁴ Katılımcı yönetimle ilgili yapılan alan araştırmalarının pek çoğunda umulan faydalar sağlanırken bir kısmında olumsuz sonuçlar alındığı görülmüştür. Katılımın yararları ve örnek araştırmalarla ilgili daha fazla bilgi için bkz. ONARAN, Oğuz: Örgütlerde Karar Verme, Sevinç Matbaası, İkinci Bası, Ankara-1975, s.186-188; DAVIS, Keith (Çev. Kemal Tosun ve Arkadaşları): İşletmede İnsan Davranışı, İstanbul-1982, s.190-195; DİCLE, İ. Atilla: A.g.e., s.53-64.; EKİN, Nusret: Endüstriyel İlişkiler, Beta Bas., 6. Bası, İstanbul-1994, s.159.; MIHÇIOĞLU, Cemal: A.g.m., s.116.; PEKER, Ömer: Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yay. No: 258, Ankara-1995, s.122.

Yönetime katılmanın sağlayacağı yararların başında çalışanların tatmini gelmektedir. İşgörenler alınan kararlarda kendi payları olduğundan, uygulamada olumlu tutumlar sergileyeceklerdir. İşlerinde daha gayretli ve dikkatli olacakları gibi birlikte aldıkları kararları daha iyi uygulayacaklardır. Sonuçta mal veya hizmetin kalitesi artacak; hatalı üretim, işe geç kalma, personel devir hızının artması gibi aksaklıklar asgariye inecektir. Verimlilik, etkinlik ve kalite artacaktır.

Görüşlerine başvurulmuş çalışanlar kendilerine değer verildiğini farkederek, yaptıkları işi sahiplenirler. Bireyin saygınlık ihtiyacı da böylece giderilmiş olur. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en tepeye yerleştirdiği kendini gerçekleştirme ihtiyacı giderilmiş olacaktır.

Sanayi devrimiyle makineye karşı kendisini ikinci plana itilmiş hisseden "insan kaynakları", katılımla sosyalleşirler. Çalışanların işletmeye ve işlerine yabancılaşmaları (emeğin yabancılaşması) engellenmiş olur. Çalışanın işyerine aidiyetliği pekişir. Böylece yöneticilerin "bu işyeri sizin de sayılır" telkinlerini yapmalarına gerek kalmaz.

Demokratik yönetim tarzı olan katılımcı yönetim sayesinde yöneticilerin, yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeleri kolaylaşır. Planlamadan kontrole kadar her safhada katılım eğer yönetici tarafından iyi kullanılırsa, yönetici asli işlerini yapmaya daha fazla zaman bulur. Organizasyonun misyonunu, vizyonunu tüm çalışanlara rahatça yayar ve örgüt kültürünün gelişmesini sağlar.

Organizasyonların başarısızlığının temelinde çalışanların işlerine motive olmamaları vardır. Katılımcılık *işsel güdülenmeyi* sağlamaktadır. Katılımcı yönetimin gerçekleştirilmesiyle yaptığı işten tatmin olan işgörenin motivasyonu artacak, girişimcilik ve yaratıcılık yönlerini kullanarak kendisini ve işyerini geliştirecektir. Örgütteki otoritenin bir parçası adına bazı yetkileri kullandığını

farkeden çalışan, işine daha sıkı sarılacak ve sorumluluklarından kaçmayacaktır.

Bu günün ve geleceğin en başarılı işlerini, bireylerden öte ekipler gerçekleştireceklerdir. Ekip halinde çalışmanın verdiği birlik ruhuyla manevi yönden tatmin olan işgören “gönül gücünü-moralini” de devreye sokacaktır. Birlikten kuvvet doğacaktır. Örgüt iklimi iyileşecektir. Çalışanlar daha fazla bilgi ve beceri edinirlerken özgüvenleri artacaktır. Kişi bir yandan yeteneklerini geliştirirken öte yandan özdenetim sağlayacaktır.

Çalışanların kararlara katılmaları gözden kaçabilecek veri ve bilgilerin gündeme gelmesini ve kararlarda etkili olmasını temin eder. Topluca alınan kararlar genellikle daha isabetlidir. Fırsat ve tehlikeleri daha önceden görme ve gereğini yapma olasılığı artar.

Katılımcılık sayesinde herkesin rahatça fikrini söyleyebildiği demokratik bir ortamda farklı düşünceler rahatlıkla dile getirilir. Karşılaşılan sorunların, alternatif çözüm yolları da çoğalır. İşletmede gizli saklı pek fazla bir şey kalmayacağı için gereksiz ve yanlış bilgilenmeler (dedikodular) önlenecek, iletişim engelleri ortadan kalkmış olacaktır. Şeffaf yönetim ve açık bilgi akışı sayesinde olağanüstü beklentiler içine girilmeyecektir.

Katılım yenilik ve değişikliklerin çalışanlara kabul ettirilmesinde etkili bir araçtır. Yönetime katılma sayesinde yeniden yapılanma ve yenileşme sürecinde başarılı sonuçlar alınacaktır. Katılımcı yönetim gelecek adına “farklı ürünler yaratmak” ve “sektörler geliştirmek” imkanları tanır. Rekabetin uluslararası boyut taşıyacağı yarınlarda geleceği kazanmak adına, bu olanaklar çok önem kazanacaktır.

Örgüt amaçlarının belirlenmesinde çalışanlar da söz sahibi olduklarından örgütün amaçlarıyla bireysel amaçlar arasında uyum sağlanacaktır. Çıkar uyuşmazlıklarından ve hedef farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar azalacaktır. Örgüt içinde samimi ve dostane bir ortam oluşacaktır.

Geleceğe yapılabilecek en büyük yatırım *insan kaynaklarına* yapılan yatırımdır. Yönetime katılma sağlanırken ekip içinde bilgi alış verişi ister istemez işgörenleri eğitecektir. Bu ise nitelikli insan gücünün artması demektir. Bütün bu faydalar kaliteli çıktıların alınmasını, savurganlıkların önlenmesini, üretimin artmasını sağlarken organizasyonun (devlet, işletme, firma vs.) sayısal kontrol araçlarına verimlilik ve etkinlik olarak yansıyacaktır.

B. YÖNETİME KATILMANIN SAKINCALARI

Olumlu sonuçlar vermemesinden hareketle bazı bilim adamları yönetime katılmayı sakıncalı bulmaktadırlar. Bu görüşlerin bir kısmı yönetime katılmaya karşı çıkanlar tarafından ileri sürülmüştür. İleri sürülen görüşlere göre yönetime katılmanın sakıncaları şunlardır:⁶⁵

- * Katılımcı yönetim, örgüt hiyerarşisini kaldırdığından yöneticilerin “üst” olma ayrıcalığını ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla idare edenlerin idare edilenler üzerindeki denetimi kalkacak yahut zayıflayacaktır.

- * Yönetime katılma sorumluluğunun bilincinde, idrak sahibi, örgüt amaçlarını, sorunlarını bilen kişilerin bulunduğu zaman ve ortamlarda uygulanmalıdır. Kriz dönemlerinde ve olağanüstü dönemlerde katılımcılığı kabul ettirmek ve başarı sağlamak zordur.

- * Kişilerin görüşlerinin alınması, genellikle uzun zaman alabilir ve acil alınması gereken kararlar gecikir. Yönetime katılma nitelik bakımından “komite yönetimi” şeklinde olduğundan alınan kararlara karşı gelenler gruplar oluştururlar, örgüte karşı bir kuvvet ve dayanışma sergilerler. Kararlar alınsa bile uygulamada güçlüklerle karşılaşılır. Örgüt kaos ortamına sürüklenir.

- * Katılımcı yönetime karşı çıkanların ileri sürdükleri bir diğer sakınca ise kendileriyle ilgili kararları etkileme imkanı verilmesinden bir süre sonra

⁶⁵ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.320-321; EKİN, Nusret: A.g.e., s.157-160.; FİŞEK, Kurthan: A.g.e., s.500-506.

çalışanların bilgili ve ilgili olmadıkları işlere de katılmak istemeleridir. Böyle durumlarda isabetsiz kararlar alınacaktır.

* Yönetime katılmanın bazı uygulanmalarında temsil görevi gören sendikalar; *sendikal hareketi kısıtladığı ve işçi dayanışmasını zayıflattığı* gerekçeleriyle işçi temsilciliği, işyeri komiteleri gibi uygulamaları işveren tarafından hazırlanılan tuzaklar olarak görmektedirler. İşçi sendikalarına göre işçileri en iyi sendikaları temsil eder ve işçi haklarını korumada en etkin kuruluş sendikalardır.

* Katılım fikri aslında sosyalist temellere dayanmaktadır. Ancak bazı sosyalist akımlar *sınıf mücadelesi* açısından katılımcı yönetime karşı çıkmaktadırlar. Bu ilginç görüşe göre yönetime katılmayla verimlilik ve etkinlik artacak dolayısıyla zaten güçlü olan işveren işçiye karşı iyice güçlenecektir. Ayrıca yönetime katılma *kapitalizmin ayıplarını örten bir araç* olacaktır.

* Mülkiyet hakkının sahibi olan kimselerin son sözü söylemeleri gerektiğini ileri süren işverenler yönetime katılmayı sakıncalı bulmaktadırlar. Bu görüş aslında arka planda otoriteyi paylaşmak istemeyen, *otokratik yönetim* zihniyetinin ürünüdür. Sanılanın aksine verimliliğin düşeceği savunulmaktadır. Yetkilerin bölünmesinin mülkiyet hakkını zedeleyeceği, yeterli yöneticilik bilgi ve becerilerine sahip olmayan kimselerin vereceği kararlarda isabetsizliğe yol açacağı ileri sürülmektedir.

Yönetime katılma yukarıda bahsedilen sakıncaları olsa da pek çok ülkede uygulanmaktadır. Yapılan araştırmalar da göstermiştir ki başarıyı olumlu yönde etkilemektedir. Adı farklı olmasına ve farklı biçimlerde uygulanmasına rağmen katılımcı yönetim katalizörlük özelliğinden dolayı bazen diğer verimlilik artırıcı unsurlarla örtüşmektedir.

V. BAŞARILI BİR YÖNETİME KATILMA İÇİN GEREKEN HUSUSLAR

Katılımcı yönetim uygulamalarında başarılı olabilmek için dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Bu hususlar yöneticilerin tutumları; örgütün çevresini oluşturan siyasal, ekonomik, hukuki, kültürel örgü; çalışanların tutum ve davranışları üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Katılımcı yönetim uygulamalarında en etkili kişiler olarak yöneticilerin tutumları şöyle olmalıdır:⁶⁶

- * İşgörenlere güvenmek,
- * Astlara daha az bağımlı olmayı göze almak,
- * Yasal ve makam yetkisine dayanmayı azaltmak,
- * İşgörenlerin özdenetimine izin vermek.

Otokratik yöneticilerin bu tutumları sergilemelerini beklemek mümkün değildir. Yöneticiler başarılı olmak istiyorlarsa ödüllendirmeye ve cezalandırmaya dayalı dışsal güdüleyicileri ön plana çıkarmak yerine çalışanların insan olmalarından kaynaklanan yanlarını ön plana çıkartan katılımcı yönetim anlayışını uygulamalıdır.

Organizasyonların çevresini oluşturan belirleyicilere gelince;

♦ Yönetime katılmayı sağlayacak ve kolaylaştıracak hukuki düzenlemelerin olması gerekir. Örneğin, yönetime katılmanın başarılı uygulamalarının gerçekleştirildiği anonim şirketler hakkında, ülkemizde katılımı engelleyen düzenlemeler vardır.⁶⁷

♦ Devletlerin politik ve ideolojik geçmişleri yönetime katılmayı etkilemektedir. Örneğin devlet ve işverenle uzlaşmacı tavırlar sergileyen

⁶⁶ BAŞARAN, İbrahim E.: A.g.e., s.323.

⁶⁷ ULUCAN, Devrim: A.g.m., s.358-359.

işgörenlerin bulunduğu Almanya, İngiltere ve İskandinav ülkelerinde “yönetime katılmanın etkinlik olasılığı” fazlayken, Fransa ve İtalya gibi “mevcut düzenle ilişkilerin çatışmalı biçimde kurulduğu” ülkelerde azdır.⁶⁸

♦ **Kültür ve gelenekten kaynaklanan bir zihniyetle mülkiyet hakkının yöneticilikle özdeşleştirildiği ve işletme sahiplerinin az sayıda olduğu ülkelerde**

yönetime katılmaya korku ve kuşkuyla bakılmaktadır. Mülkiyet sahibi, işletmem elden gidecek diye değerlendirirken; yönetime katılmasına imkan verilse bile yöneticilerin yanında görülüp “taraf” olurum görüşüyle işgörenler çekingen davranmaktadırlar. Ülkemizde küçük işletmelerin çok olması ve “büyük düşünmemekten” kaynaklanan bu zihni yapıya; kamuya veya özel sektöre ait pek çok örgütte rastlamak mümkündür.

♦ **Katılımcı yönetimin “işgören, işveren ve sendika çıkarlarına eşit ölçüde hizmet etmesi ve onları dengelemesi” ve örgütsel amaçlardan sapma göstermemesi gerekmektedir. Örneğin Almanya’da yönetime katılmanın uygulandığı işletmelerde sendikal çalışmalar yasaklanarak amaç sapmaları engellenmeye çalışılmıştır.⁶⁹ Ülkemizde Brisa’nın Avrupa’da kalite ödülü alan başarılı çalışmalarında işçi-işveren-sendika üçlüsü el ele vererek örnek bir uygulama sergilemişlerdir.**

Katılımcı yönetimin başarısını etkileyen çalışanlara ve örgütün durumuna ilişkin ön koşullar ise şunlardır:⁷⁰

- **Katılımın gerçekleştirilmesi belirli bir zamanı gerektirir. Faaliyette bulunmadan önce bu zaman olmalıdır.**

- **İşgörenler “adam yerine konulma” fikrini benimsemeli ve istekli**

⁶⁸ EREN, Erol: Yönetim Psikolojisi, s.269

⁶⁹ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.323.

⁷⁰ PEKER, Ömer: A.g.e., s.123; TÜRKMEN, İsmail: “Katılımcı Yönetimin Önkoşulu Yönetmelik Değişimleri”, s.662-663.

olmalıdırlar. Yöneticiler hal ve hareketleriyle işgörenlerin saygınlık ihtiyacını gidermelidirler. Çalışanlar katılımı yadırgamamalı yaptıkları işi önemsemelidirler.

- Yönetime katılmanın maliyeti, sağlaması umulan gelirleri aşmamalıdır.
- Katılımın konusunu işgörenler bir angarya olarak algılamamalıdırlar. Onun için konu çalışma çevresiyle ilgili olmalıdır. İşgörenlerin bireysel amaçlarıyla işletmenin amaçları eşitlenmelidir.
- Çalışanların ekibe katılacak bilgi, beceri, ve yeteneğe sahip olmaları gerekir. Ancak bu sayede kendilerini daha iyi ifade edebilir ve işe yarar görüşler ileri sürebilirler.
- Katılımcıların kendilerini rahatça ifade edebilecekleri ve birbirlerini anlayabilecekleri iletişim imkanları sağlanmalıdır. Çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri için çalışma koşulları iyileştirilmeli ve insancillaştırılmalıdır.
- Organizasyonun tümünde kontrol kültürü yerine kalite ve verimlilik üzerine kurulu bir kültürün egemen kılınması gerekir.
- Yönetilen ve yönetici statülerinin tehlikede olduğu fikrine düşürülmemelidirler. Diğer bir deyişle yönetilenler “işten atılım”, yöneticiler ise “yetkilerim elimden alınır” korkusuna kapılmamalıdırlar. Böyle bir durumda tarafların yeteneklerinden yararlanılamadığı gibi katılıma karşı koyma durumuyla karşılaşılır.
- Son olarak yönetime katılma “grubun iş özgürlüğü alanı” içinde gerçekleştirilmelidir. Sınırsız bir özgürlük alanı hiçbir organizasyonda yoktur. Bu alanın dışına çıkıldığında ya “başıbozukluk” ya da “anarşi” türer. Organize olmak zaten belirli prensipler etrafında anlaşmayı, dolayısıyla bazı haklardan yoksun kalmayı peşinen getirecektir. Bu prensiplere uymak özgürlüğün yok olması şeklinde algılanmamalıdır. Eğer amaçlara ulaşmak ve istediğimiz

başarıyı yakalamak istiyorsak koordineli olarak hedefler doğrultusunda çalışmayı kabullenmemiz gerekir.

VI. YÖNETİME KATILMA ŞEKİLLERİ

Başlangıçta endüstriyel ve iktisadi demokrasi kavramlarını kapsayan daha çok işletmelerde işçilerin yönetime katılması olarak algılanan yönetime katılma; katılmalı yönetim kavramından daha somut bir kavramdır. Günümüzde tüm çalışanların yönetime katılmasını ifade eden katılmalı yönetim⁷¹ kavramını somutlaştırmak için onun yerine *katılımcı yönetim* kavramı kullanılmakta ve anlamlandırılmaya çalışılmaktadır.⁷²

Yönetime katılmanın geniş boyutu içerisinde bilim adamları; çalışanların öncelikle kendilerini ilgilendiren, direkt etkilendikleri konularda katılımlarının sağlanmasını ilke olarak kabul etmişlerdir. Aslında kişi çalıştığı örgüt içerisinde alınan kararlardan eninde sonunda etkilenmektedir. Dolayısıyla öncelikli olarak direkt etkilendiği kararlardan başlayarak mümkün olduğunca fazla kararda çalışanın söz sahibi olmasında fayda vardır.

Katılımcı yönetimin örgüt içinde operasyonel süreçlerden tepe yönetime kadar her seviyede ve her konuda sağlanması mümkündür. Katılımcı yönetim uygulamasında çalışanlar: işletmelerinin çalışma hayatına, kararların hazırlanmasına katılmalarının ötesinde; alınan kararları yürütür ve denetlerler. Burada belirleyici olan yönetime katılmada başarının sağlanması için gereken hususlara dikkat edilmesidir.

Katılmalı yönetimi iki sınır arasında düşündüğümüzde bunun alt sınırını “işçilerin yönetime katılmasının işyeri seviyesinde” gerçekleştirilmesi oluştururken; üst sınırını, “işçileri mensup bulundukları toplumun bütün

⁷¹ KALDIRIMCI, Nurettin: “Yönetimin Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (Metin N. Gürol’a Armağan), Kayseri, Temmuz-1995, Sayı.7, s.89.

⁷² TÜRKMEN, İsmail: Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli, s.129.

iktisadi hayatına iştirak ettirmek” oluşturmaktadır.⁷³ Yönetime katılma özde aynı olmakla birlikte bu iki sınır arasında farklı şekillerde uygulanmaktadır.

A. ÖZYÖNETİM (KENDİ KENDİNİ YÖNETİM)

Özyönetim yönetime katılmanın en geniş boyutlu şeklidir. Özel mülkiyetin kabul edilmediği, sosyalist dünya görüşünün ürünü olan bir toplum düzenidir. Toplumsal mülkiyetin varolduğu bu sistemde işgörenler çalıştıkları işletmeyi toplum adına yönetmektedirler. Yönetme hakkının direkt çalışanlara verilmesinden dolayı bazı bilim adamları özyönetimi, yönetime katılma şekli olarak görmeyip sadece endüstriyel demokrasinin bir biçimi olarak ifade etmektedirler.⁷⁴

Yönetime katılma açısından önemli olan; adı özyönetim de olsa, sınıfsız ve özel mülkiyetin olmadığı bir toplum dahi olsa çalışanların varlığı ve alınan kararları etkilemeleridir. Zaten kendi-kendini-idare-sisteminin dayandığı temel prensiplerden birisi “bizzat örgütlenmiş işçiler, yani bütün çalışan insanlardır.”⁷⁵

Özyönetim çalışanların zamanla artan yönetsel katkılarının uzantısı olarak “sosyalist bir demokrasi” biçimi olarak ilk defa Yugoslavya’da uygulanmış ve geliştirilmiştir. 1950 Yılında çıkarılan ilk kanunla uygulanmaya başlanılan özyönetime geçişin sebepleri “toplumun yapısından gelmeyip”, ideolojik, politik ve bürokratik sebeplere dayanmaktadır.⁷⁶ Ancak bu sistem pek çok özellikleriyle Batı’daki uygulama şekillerinden ve sosyalist modellerden ayrılmaktadır. Yugoslavya’daki uygulamada yönetsel fonksiyonlarla, idari görevler birbirinden ayrılmaya çalışılmıştır. Yönetsel fonksiyonları yerine

⁷³ ADALI, Sacid: A.g.e., s.138.

⁷⁴ DİCLE, İ. Atilla: A.g.e., s.18. Ayrıca özyönetim hakkında daha fazla bilgi için bkz. IŞIKLI, Alpaslan: Kurumlar Boyunca Özyönetim ve Yugoslavya Deneyimi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yay., No:456, Ankara-1980; ARVON, Henri (Çev. Fikret Başkaya): Özyönetim, İletişim Yay., İstanbul-1991, DRULOVIC, Milajco (Çev. Tahsin Yaşamak): Özyönetim, Bilgi Yayınevi, Ankara-1976.

⁷⁵ AKÇAYLI, Nurhan: A.g.e., s.159.

⁷⁶ AKÇAYLI, Nurhan: A.g.e., s.17, 155-157.

getirmesi gereken karar organları; değişik düzeylerdeki konsey, komite, yönetim kurulu gibi örgütsel kademelerden oluşmaktadır.⁷⁷

Kendi-kendini-idare-sisteminde işletme yönetiminde işçilerin aktif olarak görev aldıkları organlar söz konusudur. Bu temel organlar; işçiler meclisi, işçi konseyi, yönetim komitesi, örgüt yöneticisi (müdür ya da direktör), denetim kurulu olmak üzere beş tanedir.⁷⁸ Organların seçiminde çalışan herkesin oy hakkı vardır.

B. TEMSİLİ KATILMA

Katılımın en büyük sorunlarından birisi kimlerin hangi konularda yönetimde söz sahibi olacağıdır. Demokratik yönetimlerde bile en azından sayısal olarak herkesin her konuda fikir beyan edebilmesi mümkün değildir. Bu yüzden temsili demokrasi uygulanmaktadır. Tabandan tepeye varan yönetim piramidinde bir alt kademedekiler kendilerini yönetim mercilerinde temsil edecek kişileri seçerek kararları, dolayısıyla sonuçları etkilemeye çalışmaktadırlar.

Sayısal katılım sorununu ya Semco'da olduğu gibi (150 kişi) işletmede çalışanların etkinliklerini azaltmayacak belirli sayıda ekiplere ayırarak yahut bu gurupları temsil edecek kişiler ilgili kademelerde söz sahibi kılınarak çözülür. Doğrudan katılım bir ideal olmakla birlikte en sık rastlanan uygulama farklı adlarla oluşturulan temsil kurullarında çalışanların temsil edilmesidir.

Temsili katılmada yasaların gereği olarak çalışanlar kendi aralarından seçecekleri temsilcilerin, işyeri komitelerinde, işyeri konseylerinde, kurullarda görev almalarını sağlarlar. Temsilcilerin oluşturduğu kurullarda yönetim kademesindeki kimseler de bulunur. Kurullardaki temsilci sayısı genellikle işyerinde çalışan sayısı ile orantılıdır.

⁷⁷ EKİN, Nusret: A.g.e., s.161.

⁷⁸ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.325.

Yönetimin alacağı kararlardan ve sonuçlarından komiteler haberdar olurlar. Ekonomik, sosyal, personele ilişkin tüm politikaların belirlenmesinde söz konusu kurullar etkilidirler. Temsili katılma her ne kadar yasal dayanağa sahipse de “işveren alınan kararları aynen uygulamak zorunda değildir ve yasal yükümlülüğü bu tür katılma biçiminde de yoktur.”⁷⁹

C. SENDİKAL KATILMA

Sendikalar işçilerin yasal temsilcileridirler. Güçlü durumda olan işverene karşı işçilerin haklarını gözetmek amacıyla doğmuşlardır. Sendikal katılma; işçilerin yönetime katılmalarını sendikalar aracılığıyla sağlamaya çalışan bir sistemdir. Sendikal katılma, çalışanlara yasaların sağladığı, hukuki dayanağı olan bir yönetime katılma şeklidir.

Sendikalar daha çok çalışanların yönetime katılmalarının sendikal katılma yoluyla sağlanabileceğini ileri sürmektedirler. Yönetime katılma hakkını temsilcisi oldukları işçiler adına toplu sözleşmeler yoluyla kullanmaktadırlar. Bu yönüyle işçilerin yönetime katılmasında sendikal katılımın faydalı olacağı açıktır.

D. MALİ SONUÇLARA KATILMA

Mali sonuçlara katılma verimlilik primlerine ve kara katılmayı içine alır. Diğer bir deyişle çalışanlar miktar ve kalite esası üzerinden üretime katılmaktadırlar ya da işletmede meydana gelen refah artışına katılmaktadırlar.⁸⁰ Ayrıca işletmeye ortak da olabilirler.

İşletmelerin başlıca amaçlarından biri kardır. Durumsal açıdan iyi tasarlanmış bir mali sonuçlara katılma şeklinde çalışanlar yaptıkları işi daha fazla benimseyecekler ve başarının artması için daha fazla gayret göstereceklerdir. Çünkü elde edilecek maddi sonuçların sadece patronun cebine

⁷⁹ EREN, Erol: Yönetim Psikolojisi, s.270.

⁸⁰ ADALI, Sacid: A.g.e., s.113-114.

gitmeyeceğini önceden biliyor olacaktırlar.

Özellikle sosyalist düşünce sahibi kimseler ve bazı sendikalar yönetime katılmanın sendikal katılmayı ve işçi egemenliğini geciktireceği gerekçelerine benzer gerekçelerle, mali sonuçlara katılıma da karşı çıkmaktadırlar.

E. GÖNÜLLÜ KATILMA

Gönüllü katılma; herhangi bir yasal katılım dayanağının olmadığı durumlarda çalışanların kendi istekleriyle gerçekleştirilen bir uygulama şeklidir. Özellikle bu tür uygulamalarda yöneticilerin tavırları çok önemlidir. Çünkü işverenin, personelinin yönetime katılımını yükümlülük altına sokan herhangi bir hukuki zorunluluk yoktur.

Genellikle katılımcılığın bilincinde ve faydasına inanan üst yönetimler ve/veya işverenler tarafından gerçekleştirilen bu uygulamalarda en etkili organ işyeri komiteleridir. Bu komitelere; aralarında anlaşmak üzere “işveren ve işgören temsilcileri ya eşit sayıda veya azınlık-çoğunluk esasına göre katılmaktadırlar.”⁸¹

Gönüllü katılma İskandinav ülkelerinde çıkartılan kanunlarla desteklenirken, İngiltere’nin başını çektiği Anglo Sakson ülkelerinde çalışanların isteğine göre katılım gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. İlginç uygulamalardan biri olan Brezilya’daki Semco örneği bu tür gönüllü katılım uygulamalarından biridir.

İşyeri komitelerinde alınan kararların yönetimin alacağı kararları etkilemesi genellikle zayıf bir ihtimal olmakla birlikte; Semco örneğinde olduğu gibi başta yönetici olmak üzere çalışanların katılıma istekli ve bilinçli olması uygulamanın başarısını etkilemektedir. Taraflar eğer bilinçli ve istekliyse katılım: işçi ve işveren arasında çatışmaların, anlaşmazlıkların, kin ve husumetlerin uzlaşma yoluyla giderilmesi, kısaca “sıcak hava”

⁸¹ EREN, Erol: Yönetim Organizasyon, s.232.

oluşturulmasından öteye geçebilmekte ve sonuçları etkileyebilmektedir. Diğer katılım şekillerinde olduğu gibi taraflar ekonomik, teknik, sosyal vb. pek çok konuda kararların alınmasında belirleyici olmaktadır.

Geleceğin sektörlerinden biri olarak görölen ve gönüllü katılımlarla gerçekleştirilen “sivil toplum kuruluşları”, çalışanlarca benimsendiği takdirde gönüllü katılımın neler başarabileceğinin en iyi göstergeleridir. Zorlamaya dayanan ve çalışanların karşı tavır alıp bir “kölket” olarak gördükleri katılım uygulamalarının başarılı sonuçlar veremeyeceği bir gerçektir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİME KATILMANIN YÖNETİM TEORİLERİYLE VE MODERN YÖNETİM BİÇİMLERİYLE İLİŞKİLERİ

I. YÖNETİME KATILMANIN YÖNETİM TEORİLERİYLE İLİŞKİLERİ

Katılımcı yönetim bir anlayış olarak işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarıyla yakından ilgilidir. Devlet yönetimine siyasal anlamda katılımın bir vatandaşlık görevi olduğu tartışmasız kabul edilmekle beraber, kamusal alanda “karar yetkisi veya sorumluluk asıl yöneticilerde kalmaktadır.”¹ İşletme yönetiminde ise yetki ve sorumluluk tümüyle devredilebilmektedir. Günümüzün karmaşık sorunları karşısında matriks örgüt yapıları ön plana çıkmakta ve işler çalışanların ekipler halinde faaliyete geçirilmeleriyle idare edilmektedir. Katılımcı yönetim uygulamasıyla çalışanlar karar sürecine fiili olarak katılırlar. Bilgi ve verileri sorunları çözmede kullanarak amaca ulaşma yolunda ihtimal dahilindeki seçenekleri karşılaştırırlar. Kendilerince en uygun çözümü (karar) kullanır ve sonuçlarından sorumlu tutulurlar. Karar verme sürecinin son aşamasını verilen kararın örgüt tarafından kabul edilmesi oluşturur.² Eğer kararda çalışanların payı varsa başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar, işlerini birileri emrettiği için değil görevlerinin gereği olarak hissedecek ve yapacaklardır. Bilgiye hem hızlı ve net ulaşabilmek için hem de iletebilmek için çalışan herkesin sorumlu katılımını sağlamak yarının yöneticisinin görevidir.³

Bilgisayarların biçimlendirdiği, internetin pazarlama kanallarını değiştirdiği iş dünyamızda çalışanlara özgürlük duygusunu yaşatarak onları

¹ SOYSAL, Mümtaz: Halkın Yönetime Etkisi, TODAİE Yay., Ankara-1968, s.47.

² MASSİE, Joseph L. (Çev. Şan Öz-Alp ve Arkadaşları): İşletme Yönetimi, Bayteş Yayıncılık, 1. Baskı, Eskişehir-1983, s.56.

³ DRUCKER, Peter F. (Çev. E. Sabri Yarmalı): Yönetim Uygulaması “The Practice of Management”, İnkılap Kitabevi, İstanbul-1995, s.400.

motive etmek geleceğin yöneticilerinin görevleri arasında sayılmaktadır.

Geleneksel yönetim organizasyon teorileri incelendiğinde, yönetime katılma fikrine yer verilmediği ortaya çıkmaktadır. Geleneksel görüşlerin hepsinin ana fikrini “üretimin nasıl daha fazla artırılacağı” oluşturmaktadır.⁴ Diğer bir deyişle hem F. Taylor’un öncülük yaptığı “Bilimsel Yönetim Anlayışında”, hem Henri Fayol’un öncülük yaptığı “Yönetim Süreci Anlayışında” hem de Max Weber’in öncülüğünü yaptığı “Bürokrasi” yaklaşımında katılımcılığa yer verilmemiştir.

Klasik ya da geleneksel yönetim yaklaşımları olarak bilinen bu anlayışlarda yönetenler ve yönetilenler kesin çizgilerle birbirlerinden ayrılmış ve herkesin neyi, nasıl, nerede yapacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Örgüt yapısı hiyerarşiktir. Üst kademedekiler emreder alt kademedekiler yaparlar. Rasyonellik ve etkinlik eksenli bu sistemde kararı yönetici verir. Elde edilen sonuçlara göre yönetilenler ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Merkeziyetçiliğin uzantısı olarak sıkı kontrol vardır.

Sanayi toplumunun kendisini iyice hissettirdiği yüzyılımızın başından sonuna geçen süreçte yönetim yaklaşımlarında büyük değişiklikler olmuştur. Bu değişimde başta Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Peter F. Drucker olmak üzere pek çok bilim adamının katkıları olmuştur. Sanayi toplumu yavaş yavaş devrini tamamlarken bilgi toplumuna geçiş yönetim alanında da kendini hissettirmeye başlamıştır.

Sanayi toplumunda *özel mülkiyet, rekabet ve kar maksimizasyonu* ön plana çıkarken bilgi toplumunun belirleyicileri *müşterek katılım ve sosyal yarar* olacaktır. Bilgi toplumunda toplumsal yapılar sınıf ayırımına dayanmak yerine *çok merkezli fonksiyonel yapılar* olarak belirecektir. Her iki toplum yapısını oluşturan unsurların karşılaştırmasını Tablo 3’de görmek mümkündür.⁵

⁴ KOÇEL, Tamer: A.g.m., s.164.

⁵ ERKAN, Hüsnü: A.g.e., s.102-103.

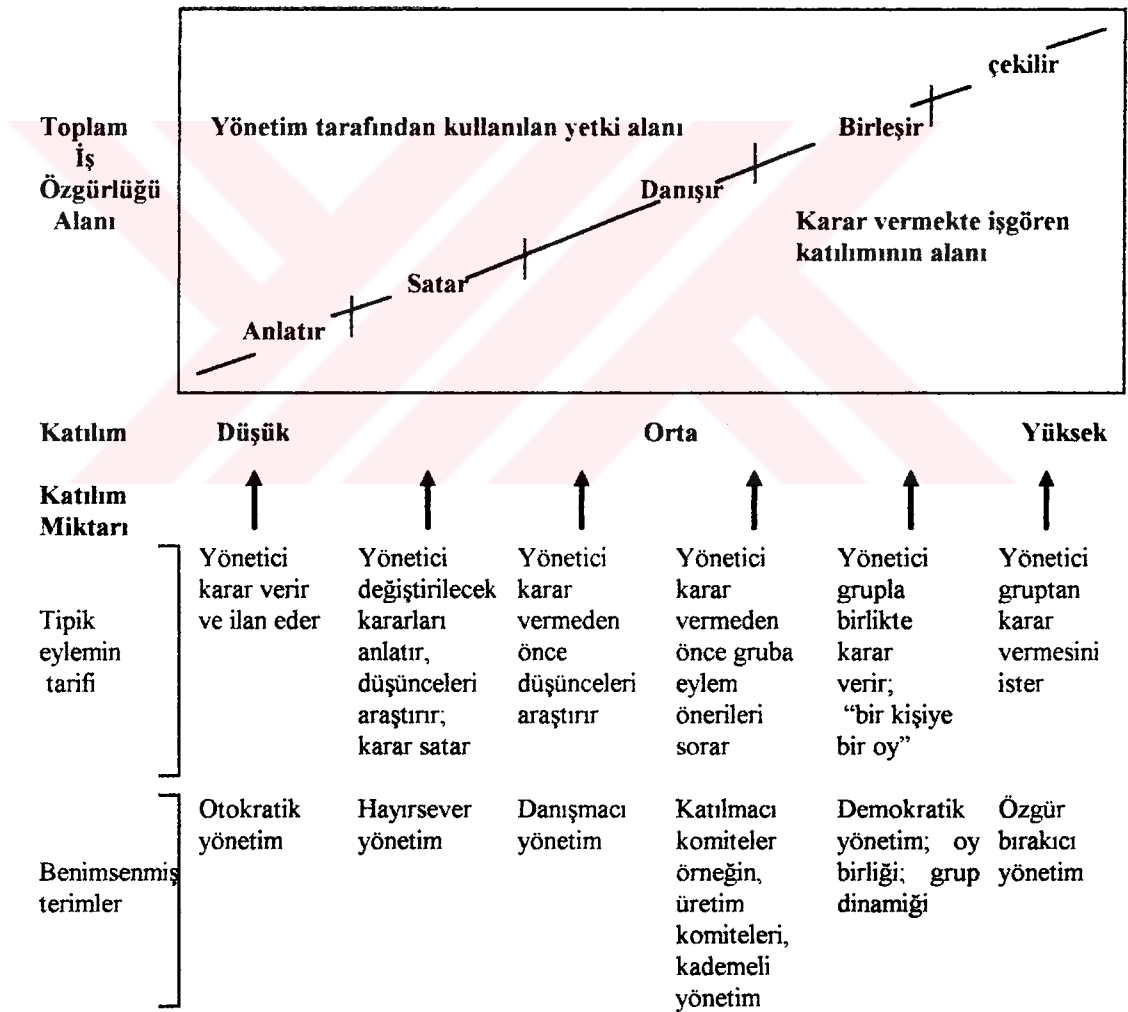
Tablo 3: Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumu Karşılaştırılması.

	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Yenilikçi teknoloji	- Öz - Temel fonksiyon - Üretim gücü	- Buhar makinesi - Fiziksel emeğin ikamesi - Maddi üretim gücü (kişi başına sermaye artışı) - Bilgisayar (bellek, hesaplama, kontrol) - Zihinsel emeğin ikamesi - Bilgi üretme gücü (optimum hareket - seçim kapasitesinde artış)
Sosyo-Ekonomik Yapı	- Ürünler - Üretim merkezi - Piyasa - Öncü endüstriler - Endüstriyel Yapı - Ekonomik Yapı - Sosyo-ekonomik ilke - Sosyo-ekonomik özne - Sosyo-ekonomik sistem - Toplum biçimi - Ulusal hedef - Hükümet biçimi - Sosyal değişimin itici gücü - Toplumsal problemler - En ileri aşama	- Faydalı mallar ve hizmetler - Modern fabrika (makine, ekipman) - Yeni dünya, koloniler, tüketici satınalma gücü - İmalat sanayileri (makine sanayi, kimya sanayi) - Birincil, ikincil, üçüncül endüstriler - Meta ekonomisi (işbölümü, üretim ve tüketimin ayrılması) - Fiyat ilkesi (arz ve talebin dengesi) - Şirket (özel şirket, kamu şirketi, üçüncü sektör) - Sermayenin özel mülkiyeti, serbest rekabet, kar maksimizasyonu - Sınıflı toplum (mekezi güç, sınıfları kontrol) - Gayri safi ulusal refah - Parlamenter demokrasi - İşçi hareketleri, grevler - İşsizlik, savaş, faşizm - Yüksek kitlevi tüketim - İletişimsel bilgi, teknoloji, bilimsel bilgi - Bilgi kullanımı (bilgi ağları, veri bankaları) - Bilimsel bilgi sınırlarının bilgi alanının genişlemesi - Entelektüel endüstriler (iletişimsel bilgi ve bilimsel bilgi endüstrileri) - Sanayi yapısı matrisi (birincil, ikincil, üçüncül, dördüncül endüstri sistemleri) - Sinerjik ekonomi (birlikte üretim ve kullanımda paylaşım) - Amaç ilkesi (sinerjik ileri besleme prensibi) - Gönüllü topluluklar (yerel ve bilgi toplulukları) - Altyapı, sinerji prensibi, toplumsal yararın önemi - Fonksiyonel toplum, (çok merkez, fonksiyon, otonomi) - Gayri safi ulusal tatmin - Katılımcı demokrasi - Sivil hareketler ve sorunlar - Gelecek şokları, terör, kişisel dokunulmazlığın ihlali - Yüksek kitlevi bilgi yaratılması
Değerler	- Değer Standartları - Etik standartlar - Zamanın ruhu	- Maddi değerler (psikolojik ihtiyaçların tatmini) - Temel insan hakları, insancılık - Rönesans (bireyin özgürleşmesi) - Zaman-değeri (hedefe yönelik başarı ihtiyaçlarının tatmini) - Öz-disiplin, toplumsal katılım - Globalizm (insan ve doğanın sembiyozu-ortak yaşayışı)

Kaynak: ERKAN, 1997: 102-103.

Birey, kişisel düzeyde “kendini; girişimci, yaratıcı, ve üretici yeteneğini kanıtlamaya, kendini gerçekleştirmeye ve kendi isteklerini tatmine yönelecektir.”⁶ Dördüncü sektör olarak bilgi sektörleri devreye girerken beşeri sermaye (human capital) en önemli kaynak konumuna gelecektir.

Günümüzün dünyasında yenilenme ve değişimin etkilemediği sistem yoktur. Değişim ve yenilenmenin önemli nedenlerinden biri katılımdır ve yapılan araştırmalar katılımın verimliliği artırdığını ortaya koymuştur. Yöneten ve yönetilenlerin katılım dereceleri Şekil 7’de gösterilmiştir.⁷



Kaynak: DAVIS, 1982: 191.

Şekil 7: Katılım Dereceleri.

⁶ ERKAN, Hüsnü: A.g.e., s.107.

⁷ DAVIS, Keith: A.g.e., s.191.

İnsanlık tarihinin şahit olduğu “kapitalist ve sosyalist” sistemlerin pek çok eksiğinin olduğu görülmüş ve bu eksikleri gidermede araç olarak yönetime katılma kullanılmıştır.⁸ Modern bir ekonomide, *kar* diye bir şey yoktur, sadece *maliyet* vardır.⁹ Kar maliyetlerin içinde yer alır. İşletmelerin sosyal sorumlulukları diğer bir deyişle *toplumsallık* ve *beşeri unsurlar* ön plana çıkmaktadır. İşletmeler sadece iç piyasa için değil dünya için mal üretmektedirler. Firmaların başarılı olabilmeleri ise verimli çalışmalarına kaliteli mal/hizmet üretmelerine, rekabet güçlerinin kuvvetli olmasına bağlıdır. Kalite, rekabet ve verimlilik başarının üç temel ayağını oluşturmaktadır.¹⁰

Türkiye’nin, gelişmekte olan ülkelerin düştüğü;¹¹ *hükümetlerin yada bir an önce sonuç almak isteyen liderlerin zorlamalarıyla sektör oluşturmaya çalışma ve yüzeysel görüntüden öteye gidememe hatasına düşmemesi* gerekir. Öte yandan sanayileşmiş ülkelerde dahi bilgi işçileri ve hizmet işçilerinden beklenen verimlilik sağlanamamıştır. Katılımcı yönetim uygulamaları sayesinde bu çalışanların motivasyonları sağlanacak, verimleri yükselecektir. Hem yönetenin hem de yönetilenlerin bu bilince ulaşmaları gerekmektedir. “Yönetime katılma bir önderlik biçimi konusudur”¹² ve *yönetici bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur*. Kararlara katılımının sağlanması için astlarına danışmaktan çekinmeyen, yetkiyi yayan katılımcı-demokratik önderlere ve sorumluluk almaktan çekinmeyen işinin gerekleriyle donatılmış, üyesi olduğu örgütün misyonundan haberdar işgörenlere ihtiyaç vardır.

Çalışanların: bir *eşya* gibi görülüp yönetildiği sistemlerden, *insan* gibi görülüp yönetildikleri sistemlere ilerleyerek ulaşılan; “bilimsel yönetimin *otorite* ve insan ilişkilerinin *demokrasi* boyutlarını birleştiren *katılmalı yönetim*”, evrim

⁸ ÇUBUK, Ali: Sosyal Politika ve Sosyal Güvenlik, Gazi Üniversitesi Yayın No:21, Ankara-1986, s.66-68.

⁹ PETER, F. Drucker: Kapitalist Ötesi Toplum, s.119.

¹⁰ EREN, Erol: “Günümüzde Verimliliğin Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:4, S:2, Kasım-1995, s.89.

¹¹ HARRISON, Paul (Çev. Cevdet Cerit): 3. Dünyanın Batılılaştırılması, Pınar Yay., İstanbul, Kasım-1990, s.118.

¹² TOSUN, Kemal: Yönetim ve İşletme Politikası, İşletme Fakültesi Yayın No: 232, İstanbul-1990, s.533.

geçiren yönetim anlayışlarının son ürünüdür.¹³ Bu evrim içerisinde ortaya konulan yönetim anlayışları ile tekniklerinin, katılımcı yönetimle olan ilişkilerinin incelenmesi, konunun daha iyi anlaşılması bakımından yararlı olacaktır.

A. X, Y VE Z TEORİLERİNİN YÖNETİME KATILMAYLA İLİŞKİLERİ

X ve Y teorileri psikolog Douglas McGregor tarafından 1960'lı yıllarda ileri sürülmüşlerdir. Mekanistik bir dünya görüşüyle hareket eden klasik yönetim anlayışının özellikleri McGregor tarafından X Teorisi olarak ortaya konulmuştur.

X Teorisine göre:¹⁴

- ◆ Ortalama (normal, sıradan, vasat) kişi çalışmaktan hoşlanmaz ve eğer mümkünse işten kaçmanın yollarını arar.
- ◆ Ortalama kişi çalışmaktan hoşlanmadığı için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönetilmeli ya da organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde işlerine motive olabilmeleri için ceza ile korkutulmalıdır.
- ◆ Ortalama bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, hırsı oldukça azdır ve güvenlik ister.

McGregor'a göre her yönetsel eylem ve işlemin ardında insanların nitelikleriyle, insanların davranışlarıyla ilgili varsayımlar vardır. Geleneksel yönetim anlayışının insan tabiatına ilişkin görüşleri X teorisinde olduğu gibidir. İnsanları; makine olarak gören, örgüt amaçlarını değil kendi amaçlarını düşünen benciller olarak kabul eden, onların çok az zeki ve yaratıcı olduklarını ileri süren bu anlayışı McGregor eleştirmiştir. Hatta Chris Argyris klasik

¹³ FİŞEK, Kurthan: A.g.e., s.499.

¹⁴ RACHMAN, David J. - MESCON, Michael H. - BOVEE, Courtland L. - THILL John V.: A.g.e., s.247.; ayrıca bkz TOSUN, Kemal: Yönetim ve İşletme Politikası, s.508-514.; ERTÜRK, Mümin: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Bas., İstanbul-1995, s.134-135.; HATİBOĞLU, Zeyyat: Temel Yönetim ve Organizasyon, Beta Bas., İstanbul-1993, s.270-274.; BUMİN, Birol: İşletme Organizasyonlarının Yönetimi, s43-45.; CAN, Halil: A.g.e., s158-159.; EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.25-27.

örgütlerin; “olgun insanlardan çok çocukların ve olgunlaşmamış geri zekalıların nitelikleriyle uyum içindeki ilkelerle yönetildiklerini” ileri sürer.¹⁵ Olgunlaşma kuramı olarak bilinen Argyris’in görüşlerine göre; insanların işyerlerinde yükselmeleri, yetki ve sorumluluk alanlarının artırılması onları olgunlaştırmaktadır. Bu yolla güdülenen insanlar örgütsel amaçlara motive olmakta, hem kendilerine hem de işletmelerine daha faydalı olmaktadır.¹⁶

Klasik anlayış insanları maddi ödüllendirme ve cezalandırmayla motive etmeyi kabul ediyordu. İş şartlarındaki değişiklik ve mali teşvik tedbirlerinin verimliliği artıracağı ileri sürülüyordu. Ancak 1924’de Hawthorne fabrikalarında yapılan araştırmalar “yöneticilerin daha demokratik olması, işçinin iyi yapılan işinin takdir edilmesi, işçinin kararlarda fikirlerinin alınması”¹⁷ gibi mali olmayan özendiricilerin de verimlilik için gerekli olduğunu ortaya koymuştur. Klasik yönetim anlayışının gözardı ettiği insan ilişkilerini *beşeri ilişkiler okulu* öncüleri incelemişler, insan davranışların sebeplerini araştırmışlardır ve *davranışsal yönetim anlayışı* ortaya çıkmıştır.

Neoklasik yönetim yaklaşımları dediğimiz insan davranışlarının nedeni ve nasılı üzerinde duran bu anlayışların insan tabiatıyla ilgili görüşleri McGregor tarafından Y teorisi olarak ortaya konmuştur. Aslında Y teorisi modern yönetim ve organizasyon anlayışına ilişkin fikri temeller taşımaktadır.

Y Teorisine göre:

♦ Ortalama kişi işten nefret etmez. Çalışmak oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.

♦ Organizasyonel amaçları karşılamak için insanı harekete geçirmenin tek yolu dışarıdan kontrol ve cezayla korkutma değildir. Ortalama insan doğal olarak, kadın ya da erkek olsun amaçlara yönelmiş çalışmalarına kendini adar.

¹⁵ CAN, Halil: A.g.e., s.160.

¹⁶ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.28.

¹⁷ HATİBOĞLU, Zeyyat: A.g.e., s.272.

♦ Kişinin organizasyonel amaçlara hangi derecede bağlı olacağı, onların başarılması karşılığında verilecek ödüle göre değişir.

♦ Uygun koşullar altında normal bir kişi yalnızca sorumluluk kabul etmeyi değil, aynı zamanda araştırmayı da öğrenir.

♦ Pek çok insanda organizasyonun içinde ortaya çıkan problemlerin çözümünde; hayal gücünü kullanma yeteneği, ustalık, yaratıcılık vardır.

♦ Özellikle modern endüstriyel yaşamda, normal insanın entelektüel potansiyelinin yalnızca çok azı gerçekleşmekte, çok azından yararlanılmaktadır.

Y teorisi, X teorisine zıttır. Y teorisi bireyin gelişmesini ve ilerlemesini olanaklı kılan dinamik özelliklere sahiptir. İnsanların örgütle bütünleşmesi ve kendi kendilerini denetlemeleri söz konusudur. Katılımcı yönetime Y teorisi temel teşkil eder. Neoklasik yaklaşımlarla birlikte insancıl iş hayatı öneren katılımcı yönetim de dile getirilmeye başlanmıştır.

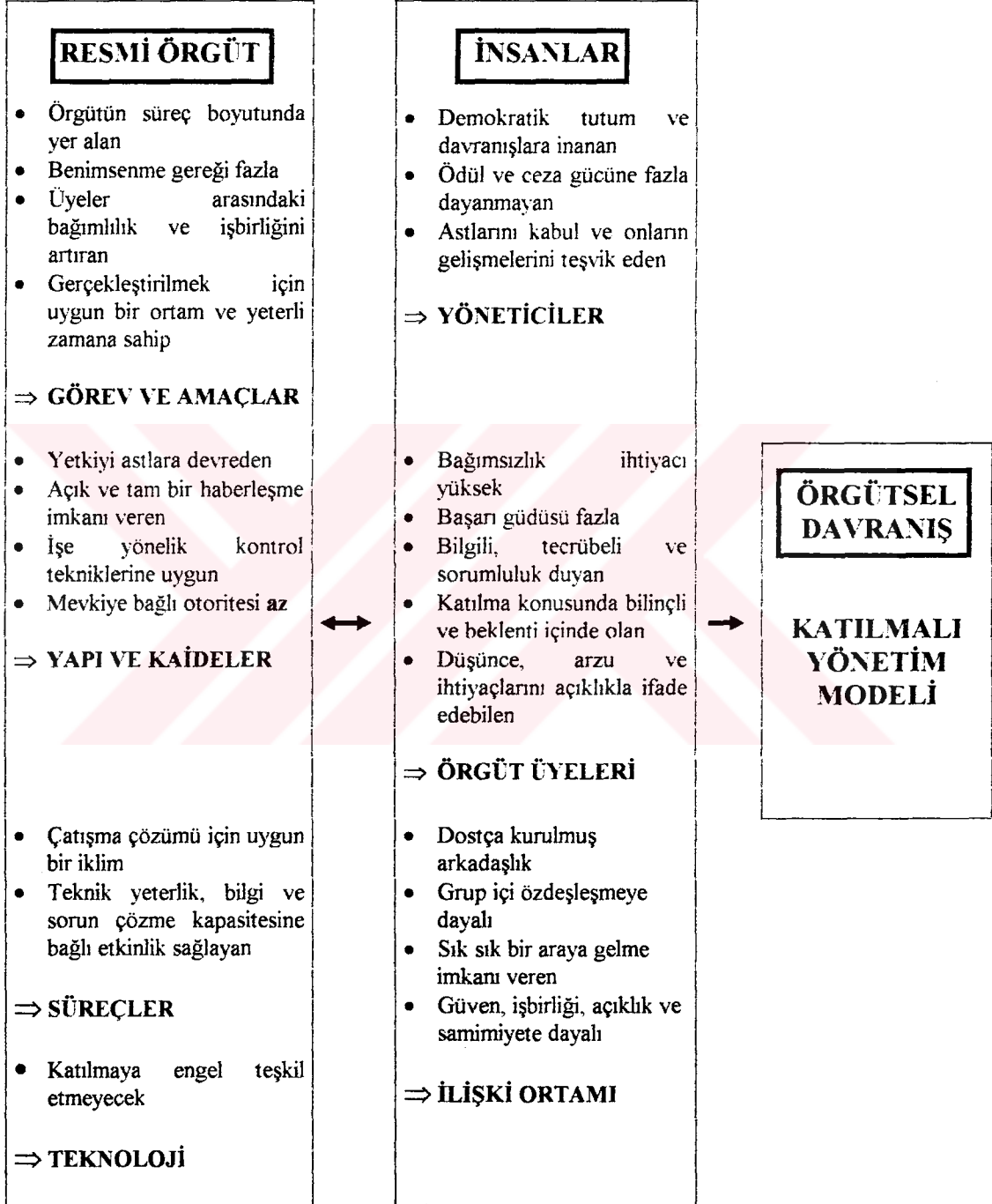
Yöneticinin çalışanlarına bakış açısı Y teorisinin varsayımlarına göreyse “onlara esnek iş saatleri uygulayacak, tek düze ve can sıkıcı işler yerine, işlerinden tatmin olacakları ortamı yaratacak, ve astlarını kararlara katılma yönünde teşvik edecektir.”¹⁸ Sıkı kontrol ve cezayla korkutmayı düşünmeyecektir. Yöneticilere otoriteyi kullanma tarzları hususunda X ve Y teorileri fikir vermektedir. Otoriteyi tümüyle ellerinde tutarlarsa otokratik yönetim söz konusudur ve yönetime katılma sağlanamaz. Yönetici astlarına güvenip onları sebest bırakırsa demokratik yönetim söz konusudur ve katılım üst seviyelerdedir.

İnsanlar: davranışları, yetenekleri, ilgileri, deneyleri, duyguları, öğrenimleri, yaşları, vücut yapıları, dini inanışları yönleriyle birbirlerinden farklıdırlar.¹⁹ Bu farklılıklardan dolayıdır ki her yerde ve her zaman başarıyı getirecek yönetim kurallarını ortaya koymak oldukça zordur. İnsanların aralarındaki ilişkileri, davranışlarını bu farklılıkları belirler. Onların örgüt

¹⁸ CAN, Halil: A.g.e., s.159.

¹⁹ TORTOP, Nuri: Personel Yönetimi, Ankara-1989, s.216-217.

amacı doğrultusunda bütünleşmeleri birbirlerini tanımalarına, dolayısıyla birbirlerine güven duymalarına bağlıdır.



Kaynak: DİNÇER, 1987: 455.

Şekil 8: Örgütlerde Katılmalı Karar Alma Davranışı İçin Kavramsal Bir Model.

Davranışsal yönetim anlayışı formal (resmi) örgüt yapılarının işleyişi kadar informal örgüt yapıları üzerinde de durmuşlardır. Beşeri ilişkiler akımıyla birlikte çalışanların kararlara katılmalarının bireysel ve örgütsel başarıyı artırdığı savunulmuştur ve katılımcılık bir yönetim tarzı (anlayışı) olarak benimsenmeye başlanmıştır. Kavramsal bir model olarak örgütlerde katılmalı karar alma davranışı Şekil 8’de gösterilmiştir.²⁰ Organizasyonlarda katılımcılık genel olarak iki öge üzerinde durularak incelenir. Bunlardan ilki örgütün (kuruluşun) yapısıyla ilgilidir. Yapısal katılma, kademeler arasında bir *güç dengelenmesini* yani *ilke, yöntem ve değerlerin rasyonelleştirilmesini ve demokratikleştirilmesini* ifade eder. İkincisi ise örgütün beşeri yönünün incelenmesiyle ilgilidir. Burada katılma *verimliliğin, etkinliğin artırılmasını* yani *sonuçların rasyonelleştirilmesini* ifade eder ve *fonksiyoneldir*.

X ve Y teorileri yönetime katılma konusuyla organizasyonların yapı ve işleyişleri arasındaki ilişkileri netleştirmiştir.²¹ Bu iki uç teori arasında bazı teoriler de geliştirilmiştir. Bunlardan biri Reddin’in Z kuramıdır. Reddin, X ve Y teorilerinin karışımı, etkin ve durumsal bir model geliştirmeye çalışmıştır.

Z kuramına göre:²²

- ◆ İnsanı ne şeytan ne de melek olarak görebiliriz. İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir yaratıktır.
- ◆ İnsan doğuştan ne iyidir ne de kötüdür. Koşullara göre her ikisine de yatkın olabilir.
- ◆ İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlarla ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla güdülenir; insanı güdüleyen içinde bulunduğu durumdur.
- ◆ Güdüleme ne dıştan zorlamayla ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenebilir.

²⁰ DİNÇER, Ömer: “Bir Örgütsel Davranış Tarzı Olarak Kararlara Katılma: Kavramsal Bir Model”, Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.:IV, S.:1-2, 1987, s.455.

²¹ KOÇEL, Tamer: A.g.m., s.166.

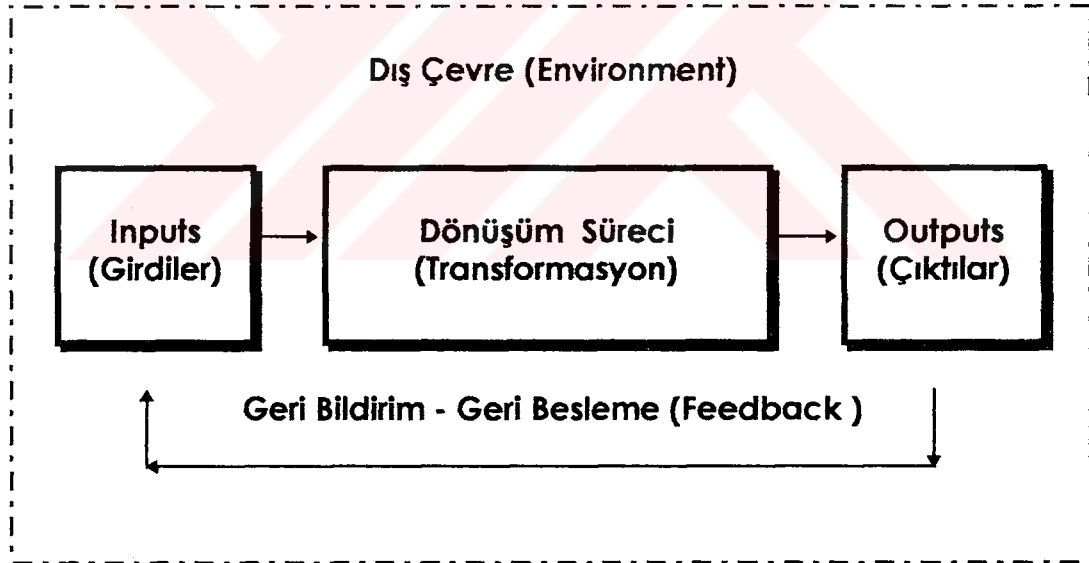
²² CAN, Halil - AKGÜN, Ahmet - KAVUNCUBAŞI Şahin: A.g.e., s.321.

◆ İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

Özellikle yöneticilerin insan tabiatıyla ilgili bu görüşleri bilmelerinde ve güdülenmeyle ilgilendirmelerinde fayda vardır.

B. SİSTEM YAKLAŞIMININ YÖNETİME KATILMAYLA İLİŞKİSİ

Sistem yaklaşımı (systems approach); yönetimi ya da organizasyonu belirli, birbirlerinden farklı parçalardan oluşmuş fakat birbirleriyle ve çevreyle ilişki içinde dinamik bir süreç olarak ele alan yaklaşımdır. Sistem kavramını yönetim bilimine kazandıran Elton Mayo olmuştur. Sistem kavramı biyolojiden alınmıştır. Bütüncül bir yaklaşım olan sistem yaklaşımını basit olarak Şekil 9’da olduğu gibi göstermek mümkündür.



Şekil 9: Sistem Yaklaşımı.

Sistem yaklaşımına göre organizasyonlar birer sistemdir. Her sistem mutlaka bir çevre içerisinde faaliyet gösterir, bu ise sistemin *dış çevresidir*. Sistem içerisinde bulunduğu dış çevresinden mutlaka etkilenir. Dış çevrenin genişliği ne kadar fazlaysa, sisteme etkisi o kadar çoktur.

Sistemin alt sistemlerden oluştuğunu kabul eden bu yaklaşım; alt sistemlerin en verimli şekilde bütünleştirilmesi ve tüm kaynakların en iyi (optimum) şekilde kullanımı yolunda disiplinler arası çalışmaları içerir. Dolayısıyla mühendislik, ekonomi, davranış bilimleri, matematik, istatistik vb. bilim dallarından faydalanır. Sistem yaklaşımı karar verme sürecinde beş temel aşamada yürütülür. Bu aşamalar: ²³

- ⇒ Amaçların tanımı,
- ⇒ Etkinlik ölçümünün formülasyonu,
- ⇒ Seçeneklerin belirlenmesi,
- ⇒ Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- ⇒ Seçeneklerin birinin seçimidir.

Karar sürecinde seçeneklerin çoğaltılması, yeteri derecede deneyim ve sezgiden yararlanılması ve oluşturulan modellerde isabetli sonuçlara ulaşılması ihtimalleri katılımcı yönetim uygulandığında artacaktır. Bir yönetim ve organizasyon aracı olarak katılımcılık bu sayede umulan faydayı sağlayacaktır.

Örgütler girdilerin çıktılara dönüştüğü dinamik sistemlerdir. Sistemleri açık ve kapalı sistemler şeklinde ayırma tabi tutmak mümkündür. Bir sistemin ayakta kalabilmesi açık sistem olmasına bağlıdır. İşletmeler dinamik yapıya sahip açık sistemlerdir. Devamlı surette girdi sağlarlar. Kullanılan girdilerden elde edilen sonuçların neler olduğunun bilinmesi, hataların ve eksikliklerin zamanında giderilmesi *geri bildirim (feedback)* ile sağlanır. Eğer çalışanların görüşlerine başvuruluyorsa geri bildirim daha kuvvetli olacaktır.

Sistem yaklaşımının temel kavramlarından birisi *sinerjik etki* ya da *holizmdir*. Geometride bütün parçaların toplamından meydana gelir. Sayısal ifadeyle " $2 + 2 = 4$ " kabul edilir. Sinerji ise " $2 + 2 > 4$ " şeklinde sayısal olarak tanımlanır. Bunun sistem yaklaşımı yönünden anlamı; sistemin alt sistemlerin toplamından daha büyük ve farklı olduğudur. "Birlikten kuvvet doğar" atasözü

²³ DEMİR, M. Hulusi - GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz: Üretim / İşlemler Yönetimi, Beta Bas., 4. Bası, İstanbul-1994, s.19, 23.

bu durumu iyi ifade eder. Birbirlerini etkileyen ve sistemin anlamlı birer parçası olan alt sistemlerin bütünleşmesiyle yeni ve onların toplamından daha büyük bir güç ortaya çıkar. Holizm (bütüncül yaklaşım ya da sinerji) sisteme canlılık, ve birliktelik sağlar. Bütün sosyal sistemler için geçerli olan holistik etkinin baş aktörü elbette ki organizasyonların özünü oluşturan *insan kaynaklarıdır*.

Canlı organizmalara benzetilen işletmelerin başlıca amaçlarından birisi de varlıklarını sürdürebilmek yani entropiye uğramamaktır. *Entropi*: çöküş, yok olma anlamlarına gelir. Her sistem dışarıdan madde, enerji ve bilgi olarak entropiyi engelleyip, negatif hale getirir. Buna negatif entropi (negentropi) denir. İşletmelere maddeyi, enerjiyi ve bilgiyi sağlayacak olan onun idarecileri ve çalışanlarıdır. Çalışanların sağduyularını ve sezgilerini işletmenin kazanca çevirmesi gerekir.

Sistem yaklaşımının yönetim anlayışlarına büyük katkıları olmuştur. II. Dünya Savaşı döneminde ve sonrasında (İngiliz Silahlı Kuvvetlerinde olduğu gibi) teknik yönü ağır basan modellerin kurulmasıyla sistem yaklaşımı uygulamaları “Yöneylem Araştırması” olarak adlandırılmış, geliştirilmiştir. Daha sonra sorunlara genel çözümler bulmaya çalışılırken nitel belirleyicilerin gözardı edildiğinin farkına varılmıştır. Modern bir yaklaşım olan sistem yaklaşımı sağduyu ve sezgiyi aşarak rasyonel verilerden hareket etmekte ve modeller oluşturmaktadır.

Sistemin başarılı olması organizasyonun insani yönünün dikkate alınmasıyla mümkündür. Yüzyılımızın ortalarında verimlilik devriminin, otomasyonun, uzmanlaşmanın iş dünyasında kendini iyice hissettirmesi sonucu makine-insan uyumu sorun olmaya başlamıştır. Yaşanılabilir bir dünyada çalışılabilir ortamlar oluşturmak bütüncül bir yaklaşımın yanında, örgütteki tüm çalışanların sorunlara çözüm üretebildikleri ve kendilerini rahatça ifade edebildikleri katılımcı yönetim anlayışını gerektirmektedir.

C. DURUMSALLIK YAKLAŞIMININ YÖNETİME KATILMAYLA İLİŞKİSİ

Sistem yaklaşımı daha önceki yönetim düşüncelerinin eksikliklerini kapatmak için 1970'li yıllarda yönetimde etkili olarak kullanılırken onun da eksiklerinin farkına varılmıştır. Geline nokta da görülmüştür ki belirli bir zaman ve yerde başarılı olan sistemin, başka zamanlar ve yerlerde de başarılı olacağı söylenemez. Sonuçta modern bir yaklaşım olarak *durumsallık yaklaşımı* (contingency approach) ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımı yönetimin koşullara göre değişeceği fikrini savunur ve daha önceki yönetim düşüncelerini bütünleştirir.

Daha önce klasik görüşlerin savunucuları en iyi örgüt yapısını bulmaya çabalamışlar, etkinlik ve verimliliği getirdikleri ilkelerle açıklamaya çalışmışlardır. Neo-klasiklerde “insan katılımının önemli olduğu demokratik örgütlere ağırlık vererek klasikler gibi en iyi tek yolu” bulmaya çalışmışlardır. Oysa “en iyi, duruma/koşullara göre değişir. Durumsallık yaklaşımına göre “her zaman her yerde geçerli bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgütlerle ilgili her şey koşullara”²⁴ veya durumlara bağlıdır.

Koşullardan ya da durumlardan anlatılmak istenen altı temel etmen vardır. Bunlar;

- Dış çevre koşulları,
- İşletme amaçları,
- Teknoloji,
- İşletmenin örgütsel yapısı,
- Personel,
- Yönetimsel yaklaşımlardır.²⁵

²⁴ CAN, Halil: A.g.e., s.46.

²⁵ CAN, Halil - TUNCER, Doğan - AYHAN, Doğan Yaşar: Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, 8. Baskı, Ankara, Ekim-1996, s.48.

Aslında durumlar ile koşullar (şartlar) arasında fark vardır. Durum bir olayın şartlara göre şekillenmiş bir anlık halidir, dolayısıyla tek ve somuttur, gerçeği yansıtmaktan biraz uzaktır. Halbuki koşulda olaylar vardır, daha kapsamlı, dinamik ve bütüncül olduğundan sonuçlar tahmin edilebilir. Kısaca durum bir olayın anlık fotoğrafı ise koşullar olayın filmini bize verir.

Yapılan araştırmalarla desteklenen, yöneticiler ve danışmanlar tarafından geliştirilen bu yaklaşımda; “her organizasyonu belirleyen ilke ve kuralların evrensel olmadığı, örgütün iç ve dış değişken koşullara göre yönlendirmesinin”²⁶ gerekli olduğu görüşü ileri sürülür.

Olaylar farklı koşullarda farklı sonuçlara vardığına göre yöneticilerin görevleri “belirli olayda, belirli zamanda ve belirli koşullarda hangi tekniğin yönetimin amaçlarına en iyi biçimde hizmet edebileceğini” belirlemeleridir.²⁷ Yönetici başarıya ulaşmak için durumun gerektirdiği sistem ne olursa olsun insan merkezli katılımcı yönetim anlayışına yer vermek zorundadır.

Geçmişte farklı sistemlerde ve durumlarda (farklı yönetim biçimlerinde ve tekniklerinde) değişik şekillerde katılımcılığın uygulandığını gördük. *Hangi sisstem ve durumda olursa olsun katılımcılığı uygulamak mümkündür. Çünkü yönetimde insan en temel unsurdur. İnsan ötesi yapılar ortaya çıkana kadar (tabi eğer çıkarsa) katılımcı yönetim önemini koruyacak ve neo-modern özellikler taşıyacaktır.*

Modern yaklaşımlar olan sistem ve durumsallık yaklaşımlarının, katılımcı yönetime katkıları: operasyonel (uygulamaya yönelik, teknik) düzeyde verimlilik ve etkinliğin artmasının yanında, örgütsel düzeydeyse güç dengelenmesinin (power equalization) hedeflenmesidir. Daha öncesinde davranışsal yaklaşımlar çalışanların iş tatminsizliklerinin yabancılaşılmaya yol açtığını, işletmelerin verimlilik ve etkinliklerinin azaltıldığını vurgulamışlardır. Modern yaklaşımlar

²⁶ SABUNCUOĞLU, Zeyyat - TOKOL, Tuncer: İşletme I-II, Bursa-1989, s.129.

²⁷ DEMİR, M. Hulusi - GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz: A.g.e., s.89.

ise örgütlerin yapı ve işleyişlerinde temel faktörün çalışanlar olduğu gerçeğinden hareketle, katılımcı yönetimi hem bir yönetim tarzı hem de güç dengeleme aracı olarak görmüşlerdir.²⁸

D. A, J TİPİ ÖRGÜTLER VE Z TEORİSİNİN (Z TİPİ ÖRGÜT) YÖNETİME KATILMAYLA İLİŞKİSİ

Katılımcı yönetim örgüt tipleriyle yakından ilgilidir. Örgütün içinde yaşadığı toplumun kültürü ve yaşayışıyla, aile yapısıyla katılımcılık arasında sıkı bağlar vardır. Kültür; toplumda *ortak olan davranış kalıplarını veya alışkanlıkları* kapsar. Bir yönetici veya örgüt için kültür: organizasyonun başta yönetim yapısını, işleyişini ve faaliyetlerinin sonuçlarını etkileyen; belirli insan topluluklarınca oluşturulan: inançlar, değerler, adetler, örfler ve diğer insanlar arasındaki ilişkilerin toplamıdır.²⁹ Örgütlerin yönetim tarzlarında, yapılarında, örgüt ikliminin oluşmasında ve topyekün bir ülkenin verimliliği artırmasında sosyo-kültürel belirleyicilerin etkisi çok büyüktür.

Amerikalı Yönetim bilimci William Ouchi'nin yaptığı çalışmalar bunu göstermektedir. Buraya kadar yaptığımız tahlillerde hiç Japonya'dan bahsetmememizin sebebi Ouchi'nin de belirttiği gibi Japon yönetim tarzının taklit edilemez olması ve oradaki koşulların hiçbir ülkeye uymamasıdır. İkinci Dünya savaşı sonrasında Japonya'nın Amerika'ya kıyasla verimliliğini % 400 artırmasının ardındaki gerçek Japon kültürünün şekillendirdiği yönetim tarzıdır.

Ouchi uzun yıllar Amerikan ve Japon işletmelerini incelemiştir. Yaptığı araştırmalar sonucunda iki ülkenin yönetim tipleri arasında ilginç farklılıklar olduğunu tesbit etmiş ve bu farklılıklardan ortak bir senteze ulaşmaya çalışmıştır. Mucize denilen Japon başarısının temelinde Japon kültürünün olduğunu tespit eden Ouchi, 1981 yılında Z tipi organizasyon modelini (Z

²⁸ KOÇEL, Tamer: A.g.m., s.170.

²⁹ ERDOĞAN, İlhan: İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3456, İstanbul-1987, s.131,136.

teorisi) geliştirmiştir. Ouchi'nin Z teorisi adını verdiği sistem "en yalın anlatımıyla, verimlilik artışıında kilit etken" olan *işçilerin yönetime katılmasını* savunmaktadır.³⁰

Z teorisinin üç temel öğesi vardır Bunlar: Güven, düşünceli ve zeki olabilme yeteneği, verimliliğdir. Ouchi'ye göre verimlilik para politikalarıyla ve araştırma geliştirme yaparak çözülecek bir sorun değildir. Verimlilik bir yönetim ve organizasyon sorunudur ve kişisel çabaların etkin bir tarzda koordinasyonu; işbirlikçi, uzun vadeli bir yaklaşımla, çalışanlara inisiyatif vererek çözülebilir. Çalışanlar arasında güven ortamı ve kollektif karar alma hususunda bir birlik oluşmamışsa Z tipi örgütün başarı sağlaması mümkün değildir. Z tipi örgütlerle J tipi örgütlerin pek çok özelliği birbirinin ayındır. Aralarındaki en önemli fark "Japon organizasyonlarında sorumluluğun bireylere değil gruplara verilmesidir."³¹ Amerikan tarzı örgüt tipi (A tipi örgüt) ile Japon yönetim tarzına uygun örgüt tipi (J tipi örgüt) arasında ise birbirleriyle tezat teşkil eden özelliklerin varlığı söz konusudur. J tipi yönetim tarzı daha sonra göreceğimiz KKÇ(Kalite Kontrol Çemberleri)'nin uygulanmasını ve geliştirilmesini kolaylaştırmıştır.

Japonya'nın sosyo-ekonomik yapısını şekillendiren, II. Dünya savaşı sonrasında yasal olarak kaldırılmasına rağmen *Zaibatsu* ruhudur. Merkezinde bir bankanın ona bağlı onlarca büyük şirket ve bu şirketlere bağlı bir sürü küçük uydu şirketlerden oluşan iş çevreleri vardır. Daha önce görmüş olduğumuz Semco örneğindeki uydu şirketler Japonya'daki uydu şirketlere benzemektedir. Uydu şirketlerden bankalara uzanan bu sektörel ilişkide sıkı bir işbirliği söz konusudur.

İşgücünün % 30'dan fazlası yaşam boyu iş güvencesi ile çalışmaktadır. Bu durum, insanlara güven vermekte ve en verimli yaşlarında çalıştıkları firmaya

³⁰ OUCHI, WILLIAM (Çev. Yakut Güneri): Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?, İlgı Yayıncılık, İstanbul-1989, s.8. Buradaki Z teorisi, Reddin'in Z kuramıyla karıştırılmamalıdır. Z teorisi bir örgüt tipini ortaya koyarken, Z kuramı insan tabiatıyla ilgili bir teoridir.

³¹ EFİL, İsmail: Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri, 3. Baskı, Bursa-1996, s.160.

ve işe bağlanmaktadır. Bu özellik Z teorisinin de temel özelliklerindendir. Japonya'da büyük şirketler karlarının büyük bir kısmını çalışanlarına altı ayda bir ikramiye olarak dağıtırlar. Böylece pay sahipleri üzerinde olan risk çalışanlar üzerine kaydırılır. Kadınların yönetsel görevlerde bulunmaları pek nadirdir. Ekonominin darboğaza girdiği zamanlarda ilk önce kadınlar işten çıkarılır. Uydu şirketler ve kadınlar bu konuları sayesinde ekonomik istikrarsızlık dönemlerinde *tampon* vazifesi görürler.

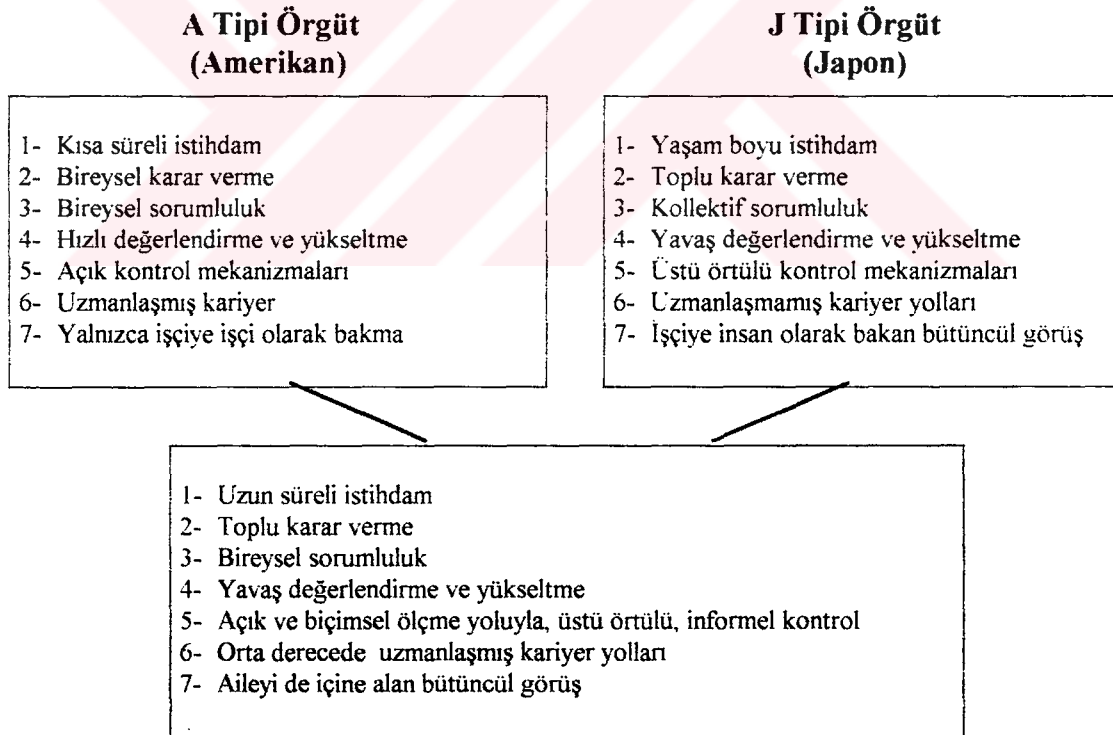
Japonya'da çalışanlar işe başladıkları andan itibaren ekip çalışmasına hazır olacak biçimde örgüt kültürü alırlar ve şirketlerini bir bütün olarak görürler. Organizasyon içinde herkesle yardımlaşır ve inisiyatif sahibidirler. İş rotasyonu ile pek çok bölümün işleriyle ilgili deneyimleri vardır. Kendilerini diğer çalışma arkadaşlarından üstün görmezler. Japonlar iş rotasyonu ile değişik uzmanlık dallarında ve tek kuruluştaki çalışırlar. İş rotasyonu (job rotation), iş genişletme (job enlargement), iş zenginleştirme (job enrichment), otonom çalışma grupları, amaçlara göre yönetim ve kalite kontrol çemberleri Japonya'da olduğu gibi Amerika'da ve Avrupa'da da uygulanan katılımcı yönetim teknikleridir.³² Geleceğin yönetim ve organizasyon anlayışı: çalışanlara daha fazla sorumluluğun verildiği, onların fikirlerinin alındığı, monotonluktan uzak, eğitime önem veren, otokratik eğilimlerden kaçınan yaklaşımlar içermektedir.

Japon şirketlerinin en belirgin özelliklerinden birisi de katılımcı kararlar (ringi seido)³³ vermeleridir. Önemli kararlar verilirken, karardan etkilenecek herkesin görüşü alınır. Kararlarda çalışanlar bir dizi görevden ekip olarak sorumludurlar. İş hayatında bir çeşit kolektivizm söz konusudur ancak bu kolektivizm ulaşılması gereken bir kişisel veya ortak amaç ya da benimsenecek bir slogan değildir. Sonuçlar hiçbir zaman kişisel başarı ya da hata olarak

³² Bu tekniklerle ilgili daha fazla bilgi için bkz. ADALI, Sacid: A.g.e., s.90-100, PEKER, Ömer: A.g.e., s.150-168.

³³ DİCLE, İ. Atilla: "Japon Yönetim Sistemi", Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, MPM Yay. 320, Ankara-1995, s.49.

değerlendirilmez. Kişisel çabaların sonucunda önemli şeylerin olacağını kişiler benimsemişlerdir. Ancak “yaşamdaki en önemli her şey ortak çabaların sonucu veya ekip çalışmasının ürünüdür.”³⁴ Böylece Japonlar sanayilerinde bütünselliği ve durumsallığı rahatça uygulayabilmektedirler. Şirketler oldukça formel (resmi) ve otoriter bir çevre oluşturmakla birlikte tam bir katılım sağlanır. İnsanlar hayatlarına: Farklı bir anlayış, farklı bir felsefe, farklı bir kültürle; karşılıklı güvene dayalı, bencillikten, ikiyüzlülüğten uzak, ekonomik ve sosyal bir bütünlük içinde devam ederler. Anlaşılabileceği üzere Japonya’daki katılım kültürünün ve iş hayatının doğal bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Ouchi, Japon organizasyon yapısını incelemiş ve kendi ülkesinde uygulanabilecek Z tipi örgütü ortaya koymuştur. William Ouchi’nin ortaya koyduğu Z teorisinin modeli,³⁵ temel özellikleri itibariyle Şekil 10’daki gibidir.



Kaynak: CAN, 1994: 175.

Şekil 10: Z Tipi Örgüt (Değiştirilmiş Amerikan).

³⁴ OUCHI, WILLIAM: A.g.e., s.53.

³⁵ CAN, Halil: A.g.e., s.176. Daha fazla bilgi için bkz. OUCHI, William: A.g.e.; DAFT, Richard L.: A.g.e. s.62-65

Sanayi devrimini kendi içinde büyük bir hızla geçiren Japonya, kısa sürede yüksek teknolojiyi üreten bir ülke haline gelmiştir. Japonya'yı başarıya götüren etkenler: izledikleri liberal ekonomi, etkin sanayileşme ve uluslararası ticaret stratejileri, atılımı teşvik eden şirket ortamıdır.³⁶

Japon başarısı aslında bir mucize değildir. Japon deneyiminin ardındaki asıl gerçek: taklit edilemeyen, birlikte, disiplinli çalışmasını bilen ve seven, en iyiyi üretmek için çalışan, bunların yanında mütevazı ve sade yaşamayı fazilet bilen insan faktörüdür.³⁷ Japon deneyiminden ve Z teorisinden Türkiye'nin alacağı dersler vardır. Türkiye'de yapılan bir araştırma "Z tipi organizasyonla ilgili bazı özelliklerin bir potansiyel olarak varolduğunu, ancak çeşitli nedenlerle bunların etkili hale gelemediği, hatta, yöneticilerin *olması gereken* olarak düşündükleriyle bunların çeliştiği görülmüştür."³⁸

II. YÖNETİME KATILMANIN MODERN YÖNETİM BİÇİMLERİYLE İLİŞKİLERİ

Katılımcı yönetim günümüzde geçerliliğini koruyan yönetim anlayış ve tekniklerini etkilemekte ve onlardan etkilenmektedir. Bu karşılıklı ilişkinin incelenmesi, yönetim ve üretim sürecinde katılımcılığın nasıl kullanıldığının anlaşılması bakımından yararlı olacaktır. Dünya kaosu içerisinde bir düzen tutturma peşinde olan ekonomik karar birimleri düzensizlik ve belirsizlikleri aşabildikleri ölçüde başarılı olmaktadır. Ancak olayları takip etmek yerine belirleyici olmak fırsat ve tehlikeleri önceden sezebilmek ve sektör yaratmak başarılı durumu devam ettirmekten farklıdır ve farklılığı yaratmayı, sektörün öncüsü olmayı hedef edinen stratejiler gerektirir. Bütün bu süreçler insan sermayesinin iyi değerlendirilmesine bağlıdır.

³⁶ KOZLU, Cem: A.g.e., s.64.

³⁷ SADIKLAR, Cafer Tayyar: İkibinli Yıllar Dünya ve Türkiye, T.C. Kültür Bakanlığı Yay.: 1720, Ankara-1995, s.98.

³⁸ KIRÇIL, Olgun: "Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetimsel ve Organizasyonel Altyapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar", Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri, MPM Yay.: 320, Ankara-1995, s.129.

bütünüdür.”⁴⁴ Amaçsız bir stratejiden bahsedilemez. Stratejilerle amaçlar ve araçlar arasında yakın bir ilişki vardır.⁴⁵ Hem stratejik yönetimde hem de AGY’de stratejik planlamanın önemi büyüktür. Yapılan planların uygulanabilmesi için özellikle tepe yönetimi her türlü güdülenme tedbirlerini almak zorundadır. Bu güdüleyicilerin başında katılımcı yönetim gelir.

Günümüzde global piyasalarda *karşılaştırmalı üstünlüğün* yerini artık *rekabetçi üstünlük* almaya başlamıştır. Sonuçta stratejik düşünmenin önemi artmıştır. Dünya üzerinde kıyasıya yaşanan küresel rekabetten, özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki firmaların pek etkilendikleri söylenemez. Ayrıca birbirlerinin ürettiklerini taklit etmeleri, rekabette işlerini iyice zorlaştırmaktadır. Öte yandan gelişmiş ülkelerdeki firmalar rekabette avantaj sağlamanın yollarını aramaktadırlar. Dolayısıyla klasik stratejik planlama şekilleri eleştirilmekte ve statükoya meydan okumayan strateji, strateji olarak kabul edilmemektedir.⁴⁶ Operasyonel etkinlik gereklidir ancak yeterli değildir. İleride inceleyeceğimiz toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma, yeniden düzenlenme ve benzeri teknikler artık pek çok ülkede uygulanmaktadır. Firmalar taklit edilemeyecek farklılığı yaratmanın uğraşını vermek zorunda kalmaktadırlar. Rekabetin öncülüğünü yapan Japonlar bile artık düşük karlardan şikayetçidir.⁴⁷ Zaman artık demokratik organizasyonların zamanıdır. Stratejik yönetimi, tepe yönetimin yapacağı fikri artık reddedilmektedir. Sektör öngörüsü oluşturmak ve geleceği yaratmak bütün şirketin işidir. Şirketin geleceğini de tek bir kişinin sektörel öngörüsüne bırakmak Hamel ve Prahalad’a göre “aptallıktır.”⁴⁸ Sektörel öngörü pek çok kişinin vizyonunun birleştirilmesiyle oluşturulmalıdır.

⁴⁴ DİNÇER, Ömer: Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3. Baskı, İstanbul-1994, s.22.

⁴⁵ EREN, Erol: İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Cilt 1, 3. Baskı, İstanbul-1990, s.8.

⁴⁶ KIRIM, Arman S.: “Devrimci Stratejiler İçin Temel İlkeler”, Radikal Yönetim Stratejileri, Radikal, 8 Mayıs 1997, s.16.

⁴⁷ PORTER, Michael E.: “What is Strategy”, Harvard Business Review, November-December 1996, s.64.

⁴⁸ HAMEL, Gary - PRAHALAD C. K.: A.g.e., s.104, 109.

Strateji “farklı bir etkinliği rakiplerden farklı biçimde harekete geçirmeyi ya da farklı bir etkinlik yaratmayı esas almalıdır.”⁴⁹ Diğer bir deyişle strateji *yarının sektörlerinin yaratılmasıyla* ilgilidir. Bunun anlamı eğer gelecekte söz sahibi olmak istiyorsak iyiyi üretmenin (kalite) yeterli olmadığı, farklı olanı üretmenin zorunluluk arzettiğidir. Firmanın geleceği kazanmasının ilk şartı, “*stratejik* olmanın ne anlama geldiği konusunda geniş bir görüşe sahip bütün yönetici ve işgörenlerinin kolektif zekasının ve hayal gücünün” birleşiminden oluşan bir beyine sahip olmasıdır.⁵⁰ AGY ve stratejik yönetimin ibreleri bize stratejik planlamaların dar kalıplarından çıkarak sabırla, mümkün olduğunca hızlı radikal stratejilerin oluşturduğu demokratik katılımcı yönetim anlayışını göstermektedir. Çünkü ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda fırsat ve tehlikeleri önceden sezebilmek, insanların morallerini bozmadan hayal dünyalarını sermayeye dönüştürebilmek çalışanların sadece operasyonel seviyede değil stratejik seviyede de yönetime katılmalarıyla mümkündür.

Dünyaca ünlü stratejist Michael E. Porter’a göre strateji:⁵¹

“Kendi alanında mükemmelleşmektir ve gelişmekte olan ülkelerde bu yoktur. Strateji sahibi olmak farklı alanda uzmanlaşmayı ve uzun vadede başarılı olmayı gerektirir. Küresel rekabet için bir alanda yoğunlaşılmalıdır. Stratejik faaliyetin kopyesi zordur. Rakipsiz alan sözkonusudur. Aynı alanda iş yapan başkalarını olması sizin stratejik davrandığınızı değil, rekabet ettiğinizi gösterir. Bu durumda operasyonel etkinlik sözkonusudur. Firmalar başarılı olmak için hem operasyonel etkinliği hem de stratejik etkinliği sağlamalıdır. Strateji neyin yapıp neyin yapılmayacağını belirlemek anlamına gelir. Az gelişmiş ülkelerde bunu başarmak zordur. Çünkü rekabet de yoktur.”

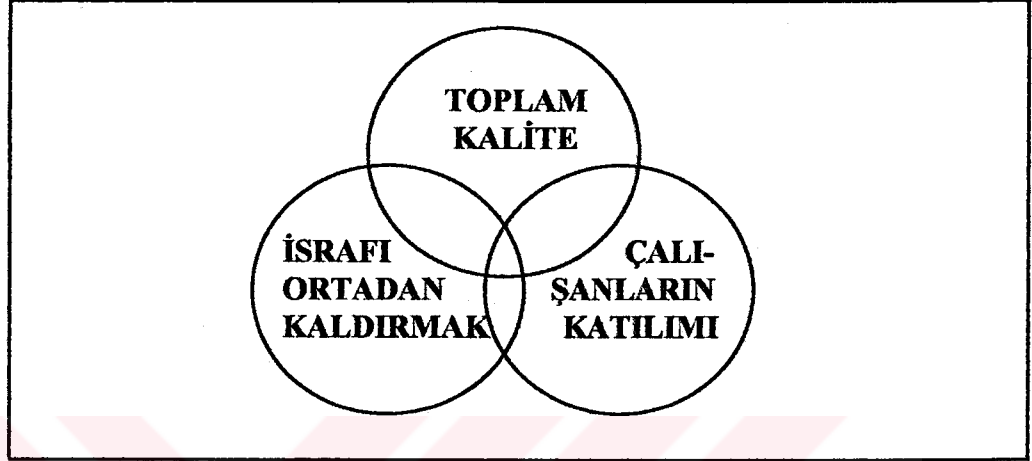
Stratejik yönetim paradigması sorgulanırken, ülkemizde geleceğe yönelik stratejiler üreten firmaları bulmak oldukça güçtür. “Global rekabet şirketlerde

⁴⁹ PORTER, Michael E.: A.g.m., s.64.

⁵⁰ HAMEL, Gary - PRAHALAD C. K.: A.g.e., s.37.

⁵¹ PORTER, Michael E.: “Competitive Strategy” Konulu Konferans Notları, Düzenleyen: FED Training. 22 Ekim 1997,

yerine kullanıldığı da olmaktadır. Tam zamanında üretimin Şekil 13'de görüleceği üzere: toplam kalite, israfı ortadan kaldırma ve çalışanların katılımı olmak üzere üç temel elemanı vardır.⁶⁵



Kaynak: EMRE, 1995: 8.

Şekil 13: TZÜ Sisteminin Temel Elemanları.

Çalışanların katılımıyla anlatılmak istenen altı önemli kavram vardır. Bunlar: disiplin, esneklik, eşitlik, özerklik, personel geliştirme, iş yaşamının kalitesi, yaratıcılıktır.⁶⁶ Her şeyden önce iş yaşamında güvenlik ve kalite esas alınır. Bunlarla ilgili standartlara herkes uyar. İş değişimi ve üretimde esneklik sağlanarak engeller ortadan kaldırılmaya çalışılır. Organizasyon içinde yükselmede herkes aynı yolu izler ve kısa sürede elde edilemeyen tek statü söz konusudur.

Çalışanlar fonksiyonel olarak önerilerde bulunur, israfı önleyici verileri toplarlar ve sorunların çözümünde yardımcı olurlar. Personelin gelişmesine imkan tanınır. İş yaşamının kalitesinin artması için işletmede çalışanların karar verme sürecine katılmaları sağlanır, böylece yönetimde fikir birliği ve ortak değerler oluşturulur. Çalışanların işlerinden zevk almaları için kalite kontrol

⁶⁵ EMRE, Aynur: Tam Zamanında Üretim Sisteminin Ülkemizdeki Uygulamaları ve Sorunları, MPM Yay.: 543, İkinci Basım, Ankara-1995, s.8.

⁶⁶ EMRE, Aynur: A.g.e., s.16-19.

çemberleri, iş zenginleştirme ve iş basitleştirme gibi çeşitli tekniklerden yararlanılır. Bu teknikler aynı zamanda katılımcı yönetim teknikleridir. Çalışanlara iş güvencesi ve ergonomik (aydınlatma, ısıtma, temizlik vb.) iş ortamları sağlanır. Son olarak çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarına fırsat verilerek; fikir üretmeleri, fikirlerini ortaya koymaları, kendilerini ifade etmeleri ve sorumluluk üstlenmeleri sağlanır. Anlaşılacağı üzere bütün bu süreçler J Tipi örgütün özelliklerini yansıtmaktadır.

Japon yönetim sistemi önce karı değil; müşteri öncelikli toplam kaliteyi esas alır ve kaliteli üretimin maliyetleri azaltacağı düşüncesinden hareket eder. Geleneksel örgüt piramidi alt seviyede çalışanları destekleyecek biçimde ve katılımcılığın bir sonucu olarak tersine dönmüştür ve basıklaşmıştır. Kademe sayısı da azdır. Sorunlar görmezlikten gelme ya da etkilerini azaltma yerine, katılımcılık sayesinde temelden çözülmeye çalışılır. Bu yönleriyle sistem; klasik, batılı yönetim organizasyon yapı ve düşüncülerinden farklıdır. Sosyal sorumluluğun ağır bastığı kültürel bir yapı içinde organizasyonlar takım ruhuna önem verirler. Oluşturdıkları takımların öneri sistemleriyle yönetime katılmaları ve sinerjik etkiler yaratmaları sağlanır. Eğitime ve iletişime çok önem verilir. Sistem iyi eğitim ve etkili iletişimle desteklenir.

Ülkemizde öze inilemediği ve kültürel değişim sağlanamadığı sürece Japon yönetim sisteminin başarılı olması mümkün görünmemektedir. Genellikle toplam kalite yönetimi, kalite kontrolü; tam zamanında üretim ise gerekli kaynakların, gerektiği miktarda, gerekli görülen kalite düzeyinde, gerekli olduğu yer ve zamanda üretilmesi şeklinde yüzeysel olarak anlaşılmış, eksik uygulanmıştır.

Bu uygulamanın ilginç bir örneğini Biga'da iş yapan elektrikli ısıtıcı bayisi aracılığıyla çok iyi biliyoruz. Merkezi İzmir'de bulunan, sadece elektrikli ısıtıcı üretip pazarlayan ve tam zamanında üretimi uygulamaya çalışan firmanın; ülkemizin turizm beldelerinden birinde beş yıldızlı bir otelde

düzenlediği bayiler toplantısına iki gün boyunca ben de katıldım. Biga bayiliğini yapan iş adamı rekor satışlar yapan, sertifika ve madalyayla ödüllendirilen birisi olmasına rağmen yaptığı işten memnun değildi. Devamlı iletişim eksikliğinden yakınıyordu. Hak ettiği pirimlerin verilmediğini, üst yönetimle bir türlü iletişim kuramadığını ve iletişim kurduğu kişilerin ise görüşlerine önem vermediklerini dile getiriyordu.

Sistem gereği *sıfır stokla* çalışan bayi, kısa doğru yoğun talep yüzünden malları zamanında teslim edemeyince, müşterilerine karşı zor durumlar yaşamıştı. Firma yalın bir organizasyon yapısına sahip görünmesine rağmen katılımcı yönetime önem vermediğinden çalışanların görüşleri dikkate alınmıyordu. Göze ilk çarpan sorunlar dağıtım ve denetim eksikliklerinden kaynaklanıyordu. Bölge koordinatörü, başarılı bayiye hak ettiği yüzdenin altında bir pirim veriyordu. Belli ki farkı kendi kasasına indiriyordu. Böylece bir güven sorunu doğmaktaydı. İletişim eksikliği, adaletsiz uygulamalar sonucu pasif katılıma maruz kalan bayi daha fazla dayanamayıp iş yerini kapatmak zorunda kaldı.

Bayiler toplantısında firmanın bir üst düzey yöneticisi küçükken başından geçen bir olayı anlattı. Özetle: çocukluğunda tanıştığı bir inşaat ustası işinde başarılı olması için onu çok sevmesi gerektiğini; örneğin kaldırdığı taşı kendisinin, çok sevdiği sevgilisi gibi gördüğünü söylemişti. Yönetici bu olaydan hareketle elemanlara, orjinal çantası içindeki “eleman sobalarını” bu şevkle taşımalarını öğütledi.

Ancak tarafların birbirlerine kuşkuyla baktıkları, gerçeklerin dile getirilemediği, sorunların çözülmemesi, çıkarın ve fırsatçılığın ağır bastığı kültürel bir ortamda çalışanların başarılı olmalarını sağlayacak dürtüyü bulmak mümkün değildir. Zaten sonuç da göstermektedir ki Biga bayisi için, kaliteli olmasına rağmen eleman çantası taşınamayacak kadar ağır gelmektedir; çalışanlarda arzu, istek uyandırmamaktadır. Halbuki sistem gerçekten algılanabilse ve katılımcı yönetim uygulansaydı sorunların pek çoğu temelden

GÖREV DAVRANIŞI	TASVİR
Faaliyet Yönetimi	Başkanlık etme, koordinasyon, kaynakların yönetilmesi, toplantı yönetimi
Harekete Geçirme	Önerilerde bulunma ya da yeni fikirler sunma, faaliyetleri başlatma
Enformasyon Arama	Açıklık ya da netlik sağlamak amacıyla sorular sorma
Enformasyon Verme	Verileri ya da yetkililerden gelen bilgileri sunma
Fikir Sorma	Değerler üzerine ya da düşünce veya genellemelerin görece yararları hakkında görüş alma
Fikir Verme	Değerler üzerine ya da düşünce veya genellemelerin görece yararları hakkında görüş aktarma
Beyin Fırtınası	Yeni ya da değişik düşünceler yaratma; yaratıcılık ve yeniliğe olanak tanıma
Ayrıntılandırma	Yorumlama, açıklama ya da olgu ve fikirleri açma; sonuçlar çıkarma
Biçimlendirme ya da Yönlendirme	Amaçlara yönelik ilerlemeyi tanımlama, konumları belirleme, faaliyet örgütlenme
Mutabakat Arama	Kararlar alma ve anlaşmazlıkları çözmeye istekli olup olmadığı konusunda grubun görüşlerini yoklama
Mutabakata Varma	Kararlar alma ya da sorunları çözme; bir konumu formüle etme; grubun kararlarına uymakta anlaşmaya varma
Özetleme	Birbirleriyle bağlantılı düşünce, fikir ya da önerileri bir araya getirme; bunları yeniden belirleme; alt grupların ya da üyelerin faaliyetlerini koordine etme
Standartlar Oluşturma	Düşünce, fikir, karar, ürün ya da hizmetleri değerlendirmeye yönelik ölçüler oluşturma
Değerlendirme	Grubun düşünce ya da faaliyetlerini grup standartlarına göre ölçme
Üretme	Yürütme görevlerini; ekibin misyonunu gerçekleştirecek işi (üretim ya da hizmet) yerine getirmesi
Rapor Verme	Tutanaklar tutma ya da tartışmaları, kararları vb. kaydetme
Temsil Etme	Grubun ilerlemesini, karar ya da eylemlerini dışarıya iletme
Sürdürme	Materyal sağlama ve rutin görevleri (gündemin dağıtılması, zamanın ayarlanması vb.) yerine getirme

Kaynak: AKAT, 1998: 80.

Tablo 4: Görev Dinamikleri.

güvensizlik, panik ve stres (stress) egemen olmaya başlar. Bu tür durum ve koşullara “kriz anında kişi veya örgütün davranışına hakim olan psikolojik iklim”⁷¹ demek yerinde olacaktır. Kriz dönemlerinde kişiler kendilerini

⁷¹ DİNÇER, Ömer: A.g.e., s.312.

SÜREÇ DAVRANIŞI	TASVİR
Kapı Açma	Diğer İnsanların fikir ya da duygularına ilgi gösterme, iletişim kanallarını açma
Dinleme	Diğer insanların söylediklerine dikkat gösterme
Özendirme	Tartışmaları konu dışına çıkarmama; bunu yaparken herkesin katkıda bulunmasını özendirme, örneğin "Herkesin bu konudaki görüşünü dinlemek için bir dakika ayıralım"
Teşvik Etme	Övme, ödüllendirme, güç verme; başka düşünce ya da duygulara karşı (çoğunluğun düşünce ve duygularından farklı olsa bile) açıklık
Uyumlaştırma	Müzakere yapma (anlaşmazlıkları uzlaştırma, arabuluculuk) ya da gerginliği giderme (yerinde bir mizahla birlikte)
Esneklik Gösterme	Popüler olmayan bir bakış açısından vazgeçme, statülerden kaçınma, hataları kabul etme, başkalarıyla uzlaşma
Gözlemleme	Grubun yönetimine önem verme, verimli çalışmaya verilebilecek zarara dikkat çekme; duyguları grup önünde ifade etme; olup bitene grubun tepkilerine dikkat etme; problemleri teşhis etme
Kabul Etme	İnsanların kendilerini ifade etme ve ihtiyaçlarını karşılama haklarına saygılı olma; insanlar arasındaki farklılıklara saygı gösterme ya da destek verme; insanlar arasındaki farklılıkları akılcı problem çözmenin başlangıç noktası olarak kullanma
Moral Verme	Eylemlerinden ve başarılarından dolayı grubun mutlu olmasına izin verme

Kaynak: AKAT, 1998: 81.

Tablo 5: Süreç dinamikleri

gerçekleştiremez ve örgüt çapında gerçek anlamda katılımcı yönetimden söz edilemez. Her türlü yönetsel fonksiyon merkezileşme eğilimi gösterir ki bunların başında karar alma gelir. Yaratıcı politikalar oluşturamama, bilgilerin yeterli düzeyde olmaması gibi nedenlerden dolayı alınan kararların isabetlilik derecesi zayıftır.⁷² Stresin ve hoşgörüsüzlüğün kol gezdiği böyle ortamlarda performans düşeceğinden yönetim iş yapamaz hale gelir.

Günümüz örgütleri için kaçınılmaz gerçeklerden birisi de çatışmadır. *Çatışma (conflict)*, "kişinin kendi içinde, kişiler arasında, grupta ya da gruplar arasında değişik sebeplerden doğan anlaşmazlıktır."⁷³ Örgütsel bazda

⁷² CAN, Halit: A.g.e., s.304.

⁷³ GENÇ, Nurullah: A.g.e., s.69.

çatışmanın olması gayet doğaldır. Ancak kriz dönemlerinde çatışmalar artar. Çatışma kavgayı ve yoketmeyi çağrıştırıyor olsa da iyi yönetildiğinde yenilik ve gelişmeyi, farklılık yaratmayı sağlayabilir.

Kriz dönemlerine girmemenin bir yolu katılımcı yönetimin uygulanmasıdır. Çünkü bu yolla tehlikelerden zamanında haberdar olunur. Ayrıca katılımcılık sayesinde çatışmalar azalacaktır ya da yapıcı eleştiriler ve birlikte aynı amaca yönelme sözkonusu olacağından örgütün vizyonu ve misyonu sağlam temeller üzerine oturtulacaktır. Kişiler dertlerini anlatma ve birbirlerini anlama fırsatı bulacaklardır. Bu sayede örgütte sosyal ilişkiler gelişecek örgütsel stres asgari düzeye inecektir. Yönetici de asli işleriyle uğraşmaya yani organizasyonu yöneltmeye zaman bulacaktır. Ekipler oluşturarak katılımcılığın gerçekleştirilmesi gerekmektedir ancak burada gözden kaçma ihtimali olan kör bir nokta vardır. O da takımlar halinde yönetime katılmada “karşılıklı etkileşimden” kaynaklanan araçlarla, sonuçların birbirine karıştırılması ihtimalidir. Unutulmamalıdır ki asıl olan; temel amaç yani *misyon* ve birlikte belirlenen hedefler doğrultusunda elde edilmesi beklenen sonuçlardır. *Sonuçların elde edilmesi sürecinde katılımcı yönetim sadece bir araçtır, amaç değildir.*

Şimdi şu soruya sorabiliriz: “Kaç yönetici sabah saat 10’daki bir çalışma ekibi toplantısında, bir konuyu, aynı akşam evde veya arkadaşlarıyla bir şeyler içerken yaptığı şekilde anlatır?”⁷⁴ Yoksa yöneticilerimiz operasyonel etkinliğe gelince “biz bir aileyiz” katılımcı mantığını yürütürken; iş karar almaya gelince “benim işimdir” eğilimi mi gösteriyorlar. Eğer durum böyleyse gelecekte farklılığı yaratmak, yönetim ve organizasyon olarak sektör belirlemek mümkün olmayacaktır.

Üstelik küresel rekabetin zorladığı uzmanlık ve entelektüel birikimin devamlı olarak aşınmaya uğraması yöneticilerin her konuyu derinlemesine

⁷⁴ SENGE, Peter M.: A.g.e., s.301.

bilmesini ve rasyonel kararlar almasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzde yönetim kurulları oluşturulmakta ve bir yerde zaman kazanmaya çalışılmaktadır. Yekti ve sorumluluklarını devretme güvenine sahip yöneticilerin R. Semlerin yaptığı gibi stresten uzak dünya turlarına çıkmaları bile mümkündür.

Çatışmaları etkili bir biçimde çözmek için:⁷⁵

- Çatışma gerçeğini kabullenmek,
- Çatışma kaynağını belirlemek,
- Kişilerle konuyu tartışmak,
- Tartışmak amacıyla toplantı yapmak,
- Uzlaşmak için fikir birliğini sağlamak,
- Yardımlaşma istemek gerekmektedir.

Daha önce çatışmayla ilgili yaptığımız bir anket çalışması; çalıştığımız kurumdaki çatışmaların en önemli sebebinin *iletişim eksikliği* olduğunu göstermiştir. Katılımcı yönetim iletişime olanak tanıyan yolların başında gelir. Bu sayede birer canlı organizma olan çalışanlar kendilerini ifade edebilecekleri ortamlar bulur böylece stresten ve etkili iletişim sayesinde zaman sorunundan kurtulmuş olurlar. Aksi takdirde kişilerin kaos ortamında gergin, yorgun, sinirli ve çökmüş yani stresli vaziyette çalışma arkadaşlarıyla çatışmaları, gereksiz işlerle uğraşmaktan dolayı kendi işini yapamayarak zaman darlığından şikayet etmeleri kaçınılmaz olacaktır.

Profesyonel iş hayatında *zaman yönetimi (Time Managemen)* çok önemli ve özellikle yöneticiler için şarttır. Çünkü bir kaynak olarak zaman:⁷⁶

- * Tasarruf edilemeyen,
- * Ödünç alınamayan, kiralanamayan,
- * Satın alınamayan, çoğaltılamayan,

⁷⁵ GENÇ, Nurullah: A.g.e., s.70.

⁷⁶ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, s.78.

* Sadece kullanılan ve kaybedilen bir aktif veya varlığımızdır.

Tarih olarak 2000'li yıllara hızla yaklaştığımız şu günlerde global rekabete açık yönetim ve organizasyonlar modern zamanları aşmanın uğraşını vermekte, *kapitalist ötesi toplum* şekillenmektedir. Ekonomik hayattaki değişiklikler klasik iktisat teorilerinin yenilenmesini zorunlu kılmakta örneğin günlük hayatımızın bir parçası haline gelen borsa endekslerinin enflasyon üzerine etkileri araştırılmaktadır.

Ayrıca endüstriyel ilişkiler alanındaki ve yönetsel alandaki değişiklikler, Yönetim-organizasyon anlayışını da etkilemekte, demokratik katılımcı yönetimi zorunlu kılmaktadır.⁷⁷ Ve *artık vakit geç* dememek için zaman yönetim ve organizasyonlarda katılımcılığın zamanıdır. Zaman, örgütsel bazda katılımcı yönetimi uygulamanın, bireysel bazda *baltaları bilemenin*⁷⁸ zamanıdır.

⁷⁷ TÜRKMEN, İsmail: "Katılımcı Yönetimin Önkoşulu Yönetimsel Değişmeler", s.662-667.

⁷⁸ Baltaları Bilemek konusunda daha fazla bilgi için bkz. COVEY, Stephen R.: A.g.e, s.307-329.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİNİN KATILIMCI YÖNETİME İLİŞKİN GÖRÜŞ VE DÜŞÜNCELERİNİ BELİRLEYEN UYGULAMA

I. ARAŞTIRMA TASARIMI

İletişimde devrimin yaşandığı günümüzde yönetimlerin başarılı olmaları karar alırlarken çalışanların katılımını sağlamalarıyla mümkündür. Alınan kararları etkileyen en önemli faktör ise bilgidir. Doğru kararların alınması gerçeği yansıtan bilgilerin elde edilmesine bağlıdır. Bilginin gerçeklik derecesi ise ilk elden öğrenilmesiyle orantılıdır. Bu yüzden katılımcı yönetim zorunluluk haline gelmiştir. Aynı zamanda alınan karar yanlışsa onu düzeltmenin yolu yine karardan etkilenecek olan çalışanların görüş ve düşüncelerinin alınmasıyla sağlanır.

Böyle durumlarda yöneticilerin takınacağı tavırlar, onların yönetim anlayışını da ortaya koyacaktır. Eğer yönetici ya da yönetim kademesindekiler personellerinin (çalışanlarının, elemanlarının) fikirlerine önem vermiyorsa katılımcılıktan söz edilemez. Karar sürecini etkileme yollarının personele kapatıldığı bir yönetim yapısı ve felsefesi otokratik yönetim anlayışının ürünüdür. Çalışanlarının kendilerini ifade etmelerine olanak tanınması, yönetimin zaafını değil demokratik bir anlayışa sahip olduğunun göstergesidir.

Bilginin en yoğun biçimde kullanıldığı ve ağırlığının hissedildiği kuruluşların başında üniversiteler gelir. Yenilik yaratmakta, farklılık üretmekte üniversitelerin; fonksiyonları gereği iş dünyasından, siyaset dünyasından kısaca toplumun tüm kesimlerinden önde gitmeleri ve belirleyici olmaları gerekmektedir. Ülkemizde özel üniversitelerin de açıldığı düşünülürse, yeni rekabet ortamında devlet üniversitelerinin daha gayretli olmaları

gerekmektedir. Japonya'da bile üniversitelerin yeniliklere direndikleri¹ düşünülürse ülkemizdeki üniversitelerin işi oldukça zordur.

Yeni sayılabilecek bir süre önce 1992 yılında kurulan Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, diğer yönetim ve organizasyonlarda olduğu gibi pek çok örgütsel sorunla mücadele etmektedir. Bu sorunları etkileyen ve sorunlardan etkilenenlerin başında, akademik personel gelmektedir. Araştırma Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'ndeki akademik personelin yönetime katılmayla ilgili düşüncelerini değerlendirmek, durum tespiti yaparak yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümüne ışık tutmak amacıyla yapılmıştır. Amaca uygun biçimde ağırlıklı olarak aşağıdaki konular ölçülmeye çalışılmıştır:

- * Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde birer bilgi işçisi olarak çalışan akademik personelin bireysel olarak, katılımcı tutum ve davranışları,
- * Katılımcı yönetimin açısından kuruma egemen olan kültür, yapı, yönetim ve organizasyon anlayışı,
- * Katılımcı yönetim açısından kurumun *geleceği yaratma* potansiyeli
- * Akademik personelin katılımcılık konularına bakışları.

II. ÖRNEKLEMİN SEÇİMİ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'ne bağlı Fakülte ve yüksekokulda çalışan 110 akademik personel tesadüfi (rastlantısal) örnekleme yoluyla anket uygulamasında örneklem kümesine dahil edilmiştir. Bilgi toplama tekniği olarak kullanılan tesadüfi örnekleme türlerinden, yüksek temsil kabiliyetine sahip olan *tabakalı örnekleme yöntemi* kullanılmıştır.

III. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmamızda değişkenlere müdahalemiz söz konusu olamayacağından deneysel yöntem değil, Survey Yöntemi kullanılarak anket tekniği ile cevap alınmıştır. Örneklem Surveyi diye adlandırılan bu yöntemde belirli özelliklere

¹ DRUCKER, Peter F.: Kapitalist Ötesi Toplum, s.89.

sahip bir kitlenin belirli sorulara nasıl cevap verdikleri çalışma konusudur. Ana kütleyi tanıtıcı özellikler ortaya konularak, varolan durum belirlenerek, sosyal bir gerçekliğe dikkat çekilmeye çalışılır.

Bu yöntemle, örnekleme prototip teşkil edebilecek ve genellemelere olanak sağlayacak durumdaki akademik personel; yöneten-yönetilen ayırımı yapılmaksızın uygulamaya dahil edilmiştir. Araştırma yapılan kurumda üç yıldır çalışan biri olmamızdan dolayı bu çalışma aynı zamanda bir alan çalışmasıdır ve bir gözlemciden öte “katılımcılığımız” söz konusudur.

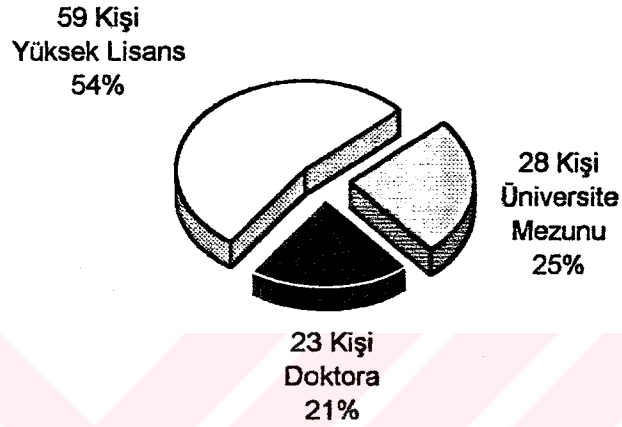
IV. BİLGİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada kullanılan verilerin büyük çoğunluğu örnekleme katılanların anket sorularına verdikleri cevaplardan sağlanmıştır. Ankette kapalı-uçlu sorular yöneltilmiştir. Veri toplama tekniklerinden: anket, görüşme ve örneklemin yanında gözlemden de faydalanılmıştır. Katılımcılarla yapılan karşılıklı görüşmeler ve söz konusu kuruma hakim olan örgüt iklimini yaşamış biri olarak örneklem kümesinde katılımcı olmamız da bilgi toplamada faydalı olmuştur.

Anket formunda ilk önce kişisel bilgilerle ilgili sorulara yer verilmiş devamında ise araştırma konularına kaynak teşkil edecek sorulara yer verilmiştir. Sorular belirlenirken anlaşılır olmalarına ve katılımcıların fazla zamanını almayacak şekilde düzenlenmelerine dikkat edilmiştir. Dağıtılan 125 anket formundan 110 tanesine cevap alınmıştır.

V. ANKETE KATILANLARIN GENEL ÖZELLİKLERİ

A. ANKET SORULARINI CEVAPLAYAN AKADEMİK PERSONELİN EĞİTİM DURUMU



Grafik 1: Ankete Katılan Akademik Personelin Eğitim Durumu.

Yukarıdaki grafikten (Grafik 1) anlaşılaçağı üzere örneklem kümesine katılan akademik personel sayısı 110 kişidir. Katılımcıların % 54'ü yüksek lisans yapmıştır veya yapmaktadır. % 21'i doktora yapıyor veya yapmıştır. 28 kişiden oluşan % 25'lik bir kesim ise lisans diploması sahibidir. Yüksek lisans diliminin yaridan fazla çıkmasında, anket sorularını cevaplayanlardan 42 kişilik grubu oluşturan araştırma görevlilerinin payı büyüktür.

B. YAŞ GRUPLARINA GÖRE ÖRNEKLEMİN CİNSİYETİ VE MEDENİ HALİ

Anket sorularını cevaplayan akademik personelin 33 kişiden oluşan, % 30'luk en yüksek frekans değerine sahip sınıfı; 28-33 yaş aralığında yer almaktadır. Çizelge 1'e göre örneklem kümesinin % 65'i evli, % 35'i bekardır. % 76'sı erkek, % 24'ü ise kadındır. Sınıflar hakkında daha detaylı bilgileri aşağıdaki çizelgede görmek mümkündür.

Çizelge 1: Yaş Gruplarına Göre Sınıflandırılmış Örneklem Kümesinin Cinsiyeti ve Medeni Hali.

Boyutlar YAŞ ARALIĞI	n ÖRNEKLEM	%	Bekar	%	Evli	%	Erkek	%	Kadın	%
22-27	32	29	18	16	14	13	24	22	8	7
28-33	33	30	14	13	19	17	25	23	8	7
34-39	17	15	4	4	13	12	12	11	5	5
40-45	19	17	2	2	17	15	15	14	4	4
46-51	6	5,5	0	0	6	5,5	6	5,5	0	0
52-57	3	2,7	0	0	3	2,7	2	1,8	1	1
TOPLAM	110	100	38	35	72	65	84	76	26	24

C. AİLELERDEKİ BİREY SAYISI

Örneklemin ailelerini oluşturan kişilerin sayılarına bakıldığında 4 kişiden oluşan ailelerin en yüksek frekans değerine sahip oldukları görülmektedir. 33 kişi 4 kişiden oluşan aileye sahiptir. Bu da Çizelge 2’de görüldüğü üzere örneklem kümesinin % 30’unu teşkil etmektedir.

Çizelge 2: Ankete Katılanların Ailelerindeki Bireylerin Sayısı.

Boyutlar Ailedeki Kişi Sayısı	n Örneklem	%
1	17	15
2	21	19
3	22	20
4	33	30
5	11	10
6	2	1,8
7	0	0
8	1	0,9
9	3	2,7
Toplam	110	100

VII. KATILIMCI YÖNETİM AÇISINDAN KURULUŞUN KÜLTÜRÜNÜN, YAPISININ VE YÖNETİM ANLAYIŞININ DEĞERLENDİRİLMESİ

A. ANKETE KATILANLARIN ÇALIŞMA SÜRELERİ

Çizelge 3’de görüleceği üzere anket sorularını cevaplayan 86 kişi 1-5 yıl aralığında bir süredir bu işte çalışmaktadır. Bu sayı örneklemin % 78’ini oluşturmaktadır. Bu oranın yüksek çıkmasında üniversitenin 1992’de kurulmasının payı büyüktür. Anket uygulamasına Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi’ne bağlı 5 fakülte ve 4 yüksek okulda çalışan akademik personel katılmıştır. Fakültelerin üçü tümüyle 1992 yılından itibaren kurumsallaşmaya başlamıştır. Bir kuruluşta örgüt ikliminin oluşmasında kurumsallaşma oldukça önemlidir. Çünkü sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve ortak değerlerin oluşturulması zaman ister.

Çizelge 3: Örneklem Kümesinin Çalışma Sürelerine Göre Sınıflandırılması.

Çalışma Süreleri (Yıl)	Boyutlar	n ÖRNEKLEM	%
1-5		86	78
6-11		4	3,6
12-17		9	8,2
18-24		10	9,1
24+		1	0,9
Toplam		110	100

Akademik personel YÖK mevzuatına ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabidir. Örneklem kümesini oluşturanlar herhangi bir sendikaya üye değildirler. Aynı zamanda statüleri devlet tarafından belirlendiğinden maaşları da tek taraflı olarak devlet tarafından belirlenmektedir.

B. ÇALIŞANIN OPERASYONEL SERBESTLİĞİ VE TAKIM ÇALIŞMASIYLA İLGİLİ TUTUMU

Örneklemin % 75'i kendi işleriyle ilgili faaliyetlerini gerçekleştirirken amirinin ve iş arkadaşlarının görüşlerini alarak karar verdiklerini ve birlikte uyguladıklarını ifade etmektedir. % 23'lük bir grup amirinden izin alarak söylediğini yapmaktadır. Çizelge 4'e göre sadece % 2 civarında bir grup ise kendisi karar verip uygulamaktadır. Bu veriler örgütte katılımcılık eğiliminin ağır bastığını, ekip halinde iş yapmanın varlığını göstermektedir.

Çizelge 4: Örneklem Kümesinin Operasyonel Faaliyetlerdeki Özerklikleri ve Ekip Ruhu.

İşimle İlgili Bir Faaliyette Bulunmam Gerektiğinde	Boyutlar	n Örneklem	%
Amirimin iznini alır söylediğini yaparım		24	23,1
Kendim karar verir ve uygulırım		2	1,92
Amir ve iş arkadaşlarımla görüşlerini alır ve birlikte aldığımız kararı uyguluruz.		78	75
Toplam		104	100

C. ÖRGÜTTE ÇALIŞANLARIN FİKİRLERİNE VERİLEN ÖNEMİN SEVİYELERİ

Çizelge 5: Çalışanların Görüşlerine Verilen Önemin Seviyeleri.

İşimle İlgili Bu Kararda Keşke Benimde Görüşüm Alınsaydı	Boyutlar	n Örneklem	%
Hiç olmadı		17	15,59
Nadiren oldu		62	56,88
Çok sık olur		30	27,52
Toplam		109	100

Çizelge 5’de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan akademik personelin % 57’si nadiren keşke benimde görüşlerim alınsaydı derken % 28’lik bir grup ise çok sık telaffuz ettiklerini belirtmişlerdir. Böyle demekle aslında kendi görüşlerinin sorulmadığını kapalı olarak ifade etmektedirler. Alınan kararlardan memnun %16’lık bir kesim ise hiçbir zaman “keşke benim de görüşlerim alınsaydı” demediklerini beyan etmişlerdir. Buradan da örgütte otoriter bir yönetim anlayışının egemen olduğu sonucu çıkarılabilir.

D. KURUMDA ÖNEMLİ KARARLAR ALINIRKEN OYLAMA YOLUYLA KATILIM

Çizelge 6 incelendiğinde örneklem kümesinin % 59’luk kısmının, önemli kararlar alınırken direkt katılım yollarından biri olan oylamaya hiç gidilmediğini beyan ettikleri görülmektedir. Bu soruyu cevaplayan 100 kişiden sadece 7 kişi kararların çok sık olarak oylamayla alındığını belirtmiştir.

Çizelge 6: Oylama Yoluyla Kararlara Katılma.

Önemli Kararlar Alınırken Oylama Yoluyla Katılım	Boyutlar	n Örneklem	%
Hiç olmadı		59	59
Nadiren oldu		34	34
Çok sık olur		7	7
Toplam		100	100

E. ÖRGÜTTE ROTASYON DURUMU VE UZMANLAŞMA

Kurum içinde farklı işleri yapabilecek kişilerin fazlalığı daha önceki bölümde incelediğimiz Japon yönetim ve organizasyonlarının belirgin özelliğidir. Amerikan tipi yönetim ve organizasyonlarda ise aşırı uzmanlaşma söz konusudur ve kişiler ancak kendi işlerini yaparlar. Örgüt içindeki faaliyetlerin çoğunu yaparım diyenler % 52’lik bir oranla çoğunluğu

oluşturmaktadırlar. % 2 oranında çok küçük bir kesim ise Çizelge 7’de görüleceği üzere hiç yapamam cevabını vermişlerdir.

Çizelge 7: Operasyonel Açıdan Rotasyon Olanağı.

Boyutlar	n	%
Kurum İçinde Rotasyon Olanağı		
Hiç yapamam	2	1,9
Bazılarını yaparım	48	46
Çoğunu yaparım	55	52
Toplam	105	100

F. EKİP ÇALIŞMASINA KATILIM

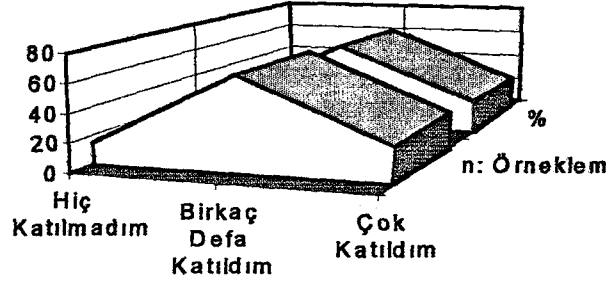
Çizelge 8: Ekip Çalışmasına Katılma Oranları.

Boyut	n	%
Ekip Çalışmasına Katılım		
Hiç katılmadım	15	14
Birkaç defa katıldım	66	62
Çok sık katıldım	25	24
Toplam	106	100

Ekip çalışmasına çok sık katıldıklarını söyleyen 25 kişi örneklemin % 24’ünü oluşturmaktadır. % 62’lik bir grup birkaç defa katıldığını belirtmiştir. Takım çalışmasına hiç katılmayanlar ise örneklemin % 14’ünü oluşturmaktadırlar. Katılımcı yönetimde ekip ruhu çok önemlidir. Eğer oluşturulan kurullar ya da ekipler, takım ruhuyla hareket edebilirlerse verimli ve etkin sonuçlar alırlar. Hedefleri iyi belirlenmiş ekip çalışmalarında birlikteliğin getirdiği sinerjik etki umulandan fazla olacaktır. Takım ruhu yoksa herkes kendi (biriminin) amaçları doğrultusunda hareket edeceğinden istenilen

sonuçlara ulaşamayacaktır. Çizelge 8’de ayrıntıları gösterilen örneklemin takım ruhunu daha iyi algılayabilmek için Grafik 2’ye bakılabilir.

Grafik 2: Örgütte takım ruhu.



G. ÖRNEKLEM KÜMESİNDE ASTLARIN BİLGİ VE GÖRÜŞLERİNE BAŞVURMA ORANLARI

Amirinizin/üstünüzün alacağı kararlarla ilgili olarak bilgi ve görüşlerinizi aldığı olur mu şeklinde sorulan soruya; katılımcıların % 58’i nadiren olur şeklinde cevap vermişlerdir. %26’lık bir grup ise üstleri tarafından görüşlerinin hiç alınmadığını ifade etmişlerdir. Yöneticinin alacağı kararlarda sadece kendi bildikleriyle hareket etmesi, bir kimsenin gece karanlığında el feneriyle iş yapmasına benzer. Sadece feneri tutmaktan gerçek işini yapmaya vakit

Çizelge 9: Üstlerin Aldıkları Kararlarda Astların Bilgi ve Görüşlerini Alma Oranları.

Boyutlar	n	%
Astların Bilgi Ve Görüşlerini Alma	Örneklem	
Hiç olmadı	28	25,69
Nadiren olur	63	57,8
Çok sık olur	18	16,51
Toplam	109	100

bulamaz. Çizelge 9’da görüleceği üzere 109 kişiden sadece 18’i bilgi ve görüşlerine üstleri tarafından başvurulduğunu ifade etmişlerdir.

H. ÇALIŞANLARIN İŞLERİ DAHA İYİ YÜRÜTMEME VE KALİTEYİ ARTIRMAYA YÖNELİK ÇABALARI

Örneklem kümesini oluşturan katılımcılardan % 61 gibi oldukça yüksek bir oranı oluşturan grup, yöneticilerine nadiren bilgilerini ve önerilerini götürdüğünü ifade etmiştir. % 15’lik bir kesim ise işlerin daha iyi yürümesi, kaliteli üretimin artması için yöneticisine hiç bilgi ve öneri götürmemektedir. Bilgi ve öneri götürmeme sebepleri: çalışanın kendisinden kaynaklanabileceği gibi yöneticilerin bu tür durumlarda takındıkları tavırlar da olabilir. Ayrıntılı veriler Çizelge 10’da gösterilmiştir.

Çizelge 10: Çalışanların Verimlilik ve Etkinliği Artırmaya Yönelik Bilgi ve Öneri Kapasiteleri.

Boyutlar	n Örneklem	%
Yöneticilere Bilgi ve Önerileri Götürme		
Hiç götürmedim	15	14,6
Nadiren	63	61,2
Çok sık	25	24,3
Toplam	103	100

I. ÖRGÜTÜN FİKİR VE BİLGİYİ ÖDÜLLENDİRMESİ

Ankete katılan çalışanlardan öneri fikir ve bilgileri uygulamaya konulanların % 76’sının benzer çabaları hiçbir şekilde ödüllendirilmezken, % 4’lük küçük bir grup çok defa ödüllendirildiğini belirtmiştir. Çizelge 11’e göre; katılımcıların beşte biri ise uygulamaya konulan öneri, bilgi ve fikirlerinden dolayı nadiren ödüllendirildiklerini belirtmektedirler.

Çalışanların içerisinde işlerini yürüttükleri kurumun eksiklik veya aksaklıklarını görmelerinden öte kurumun performansını artırıcı pek çok ilginç fikir ve bilgi sahibi olmaları gayet doğaldır. İlginc fikir ve önerilerinden dolayı ödüllendirilmeleri, onların işlerine olan güdülerini artıracaktır.

Çizelge 11: Örgüt İçerisinde Çalışanların Bilgi ve Fikirlerine Verilen Değer.

Boyutlar Öneri ve Fikirlerinizden Dolayı Ödüllendirme	n Örneklem	%
Hiç olmadı	78	76
Nadiren	21	20
Çok defa	4	3,9
Toplam	103	100

İ. KURUMUN AMAÇLARIYLA ÇALIŞANLARIN AMAÇLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Aşağıdaki Çizelge 12'ye bakıldığında % 64'lük bir kesimin kurumun amaçlarıyla kendi amaçları arasında kısmen paralellik olduğu görülmektedir. % 8'lik kesim kendi kişisel amaçlarıyla çalıştığı kurumun amaçları arasında hiç ilişki kuramazken % 27'lik bir grup bu ilişkinin çok fazla olduğunu ifade etmektedir. Organizasyonun amaçlarının belirlenmesinde çalışanların da belirleyici olmaları, örgütün misyon ve vizyonunu birlikte belirlemeleri kişisel olduğu kadar örgütsel başarıyı da artıracaktır.

Çalışanların kişisel amaçlarıyla çalıştıkları kurumun amaçlarının örtüşmesi kişilerin yaptıkları işi daha fazla sahiplenmelerini sağlayacaktır. Aksi halde çalışan işine güdülenemeyeceği gibi inanmadığı, istemediği bir işte çalışıyor izlenimi verecek ve fırsatını bulduğu anda kuruluştan ayrılacaktır.

Amaçlar arasındaki paralelliğin sağlanması, organizasyonun misyonunu ve vizyonunu tüm çalışanlarına yaymasıyla başlar.

Çizelge 12: Kurumun Amaçlarıyla Çalışanların Kişisel Amaçları Arasındaki Paralellik.

Boyutlar	n Örneklem	%
Kişisel Amaçlarla Kurumun Amaçları Arasında Paralellik		
Hiç yok	9	8,49
Kısmen var	68	64,15
Çok fazla	29	27,36
Toplam	106	100

J. KURUM İÇİNDE KİŞİSEL İLİŞKİLERİN OLUŞTURULMASI YÖNÜNDEN SOSYAL ETKİNLİKLER

Kurumunuzda tüm çalışanların katıldığı eğlence, piknik, sportif faaliyetler gibi sosyal etkinliklerin düzenlenip düzenlenmediğiyle ilgili soruya % 33'lük bir kesim hayır cevabını vermiştir. % 10'luk bir grup sosyal etkinliklerin çok sık olduğunu, % 56'lık bir grup ise nadiren olduğunu belirtmişlerdir. Daha fazla

Çizelge 13: Kurumda Sosyal Etkinliklerin Boyutları.

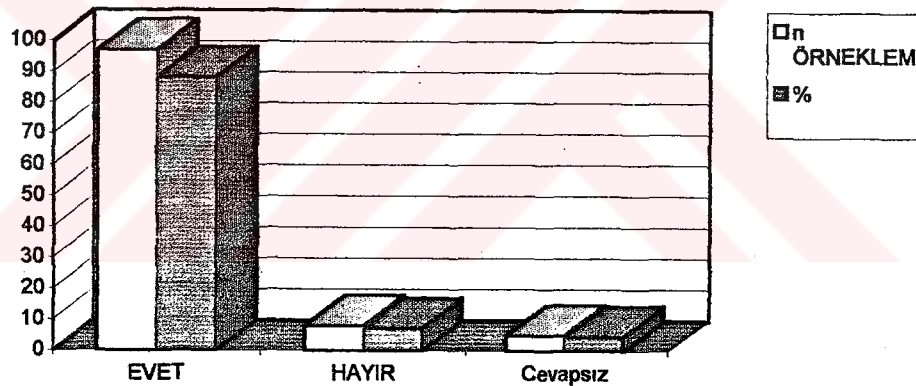
Boyutlar	n Örneklem	%
Kurumda Çalışanların Katıldıkları Sosyal Etkinlikler		
Hayır	36	33,33
Nadiren	61	56,48
Çok sık	11	10,19
Toplam	108	100

bilgi Çizelge 13'de gösterilmiştir. Sosyal faaliyetler kurumda örgüt kültürünün yayılması ve dostane bir iklimin oluşması açısından önemlidir. Ayrıca sosyal etkinlikler sayesinde geliştirilen informel ilişkiler iyi kullanıldığında, kuruluşun başarısında etkili olurlar.

VIII. ANKETE KATILAN ÇALIŞANLARIN BİREYSEL TUTUM VE DAVRANIŞLARININ KATILIMCILIK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

A. ÇALIŞANLARIN EVLERİNDE ALDIKLARI KARARLARA İLİŞKİN TAVIR VE TUTUMLARI

Grafik 3: Aile İçi Kararlarda Çalışanların Katılıma Bakışları.



Ankete katılan 110 akademik personelden beşi, evinizde aldığınız kararlarda aile fertlerinizin görüşlerini alır mısınız şeklindeki soruya cevap vermemiştir. Katılımcıların % 88'i yani 97 kişi aile bireylerinin görüşlerini de aldığını belirtirken sadece % 7'lik bir kesim aldığı kararlarda aile bireylerinin görüşlerini almadığını belirtmiştir. Kişilerin yaşamlarını ev ve iş diye kısımlara ayırmak oldukça güçtür. Bunlar bir bütünün birbirlerinden etkilenen parçalarıdır. Dolayısıyla çalışanların aile yönetiminde takındıkları tavırlar işyerlerindekiyle pek farklı değildir. Katılımcı akademisyenlerin % 88 gibi büyük bir kesiminin aile içi kararlarda diğer bireylerin görüşlerine başvurduklarını belirtmeleri, şimdilerde de dile getirilen Türk toplumunun

ataerkil olduğu varsayımıyla bağdaşmamaktadır. Bunun nedeni eğitim seviyesi artıp bireyler bilinçlendikçe katılım faaliyetlerine verdikleri değerinde göreceli olarak çoğalmasındır. Grafik 3'te görüleceği üzere evet cevabının büyüklüğü çalışanların katılımcılığa eğiliminin boyutunu göstermektedir.

B. ÇALIŞANLARIN ALDIKLARI ÜCRETİN YETERLİLİĞİ

Anket sorularını cevaplayan deneklerden sadece biri ücretle (maaş) ilgili soruya cevap vermezken, soruyu cevaplayanların % 83'ü aldıkları maaşın yeterli olmadığını ifade etmektedirler. Çizelge 14'de görüleceği üzere % 17'lik bir grup ise aldığı ücreti tatmin edici bulmaktadır.

Çizelge 14: Ankete Katılan Personelin Ücret Tatmini.

Boyutlar	n	%
Ücret Tatmini	Örneklem	
Evet	18	16,51
Hayır	91	83,48
Toplam	109	100

C. ÖRNEKLEM KÜMESİNİN İNSAN TUTUM VE DAVRANIŞLARINA BAKIŞ AÇILARI

Katılımcı yönetimde çalışanların insanlara bakış açıları çok önemlidir. Çünkü katılımcı yönetimde ön plana *insan* çıkmaktadır. Çizelge 15'deki seçenekler insan davranışlarıyla ilgili olarak ileri sürülen teorilerin varsayımlarını içermektedir. Klasik yönetim yaklaşımlarının insanlara bakışını yansıtan (X Teorisi): *insanlar çalışmayı sevmediklerinden fırsat buldukça iş yapmazlar, onun için gerekirse tehdit edilerek yönlendirilmelidirler* görüşüne sadece % 9'luk bir grup katılmaktadır. % 33'lük bir kesim ise neo-klasik yönetim yaklaşımlarının insanlara bakış açısını yansıtan ve modern özelliklerde içeren (Y Teorisi): *İnsanların çalışmaları, oyun oynamaları kadar doğal bir ihtiyaçlarıdır; dolayısıyla çalışan her kişi belirlediği amaçlar doğrultusunda*

Çizelge 15: Deneklerin İnsanların Tutum Ve Davranışlarına İlişkin Görüşleri.

Boyutlar İnsanların Tutumları Ve Davranışları	n Örneklem	%
İnsanlar çalışmayı sevmediklerinden fırsat buldukça iş yapmazlar; onun için gerekirse tehdit edilerek yönlendirilmelidirler.	9	8,73
İnsanların çalışmaları, oyun oynamaları kadar doğal bir ihtiyaçlarıdır; dolayısıyla çalışan her kişi belirlediği amaçlar doğrultusunda kendini yönlendirir.	34	33,01
İnsanların düşünme, karar verme ve çabalama gibi yetenekleri vardır; dolayısıyla mantıklı hareket eder ve durum neyi gerektiriyorsa onu yaparlar.	60	58,25
Toplam	103	100

kendini yönlendirir görüşünü kabul etmektedirler. Geriye kalan % 58'lik büyük çoğunluk ise modern yönetim yaklaşımlarının insanlara bakışını yansıtan (Z Kuramı gibi): *İnsanların düşünme, karar verme ve çabalama gibi yetenekleri vardır; dolayısıyla mantıklı hareket eder ve durum neyi gerektiriyorsa onu yaparlar* görüşüne katılmaktadırlar. Yani büyük çoğunluk insanların durumsal davrandıklarını kabul etmektedir.

D. ÖRNEKLEM KÜMESİNİN YÖNETİME KATILMA HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

Çalışanların yönetime katılmadan ne anladıklarına bakıldığında, örneklem kümesinin % 82'sinin yönetime katılmayı; *alınan kararlarda çalışanların görüşlerinin alınması, yetki ve sorumluluklarının artırılması* şeklinde algıladıkları görülmektedir. % 8'lik bir grup katılımcı yönetim: *İşçilerin veya sendikaların yönetim kademelerinde ve/veya kurullarında yer almalarıdır* derken, % 10'luk bir grup ise Çizelge 16'da görüldüğü gibi yönetime katılma hakkında fikirlerinin olmadığını ifade etmişlerdir.

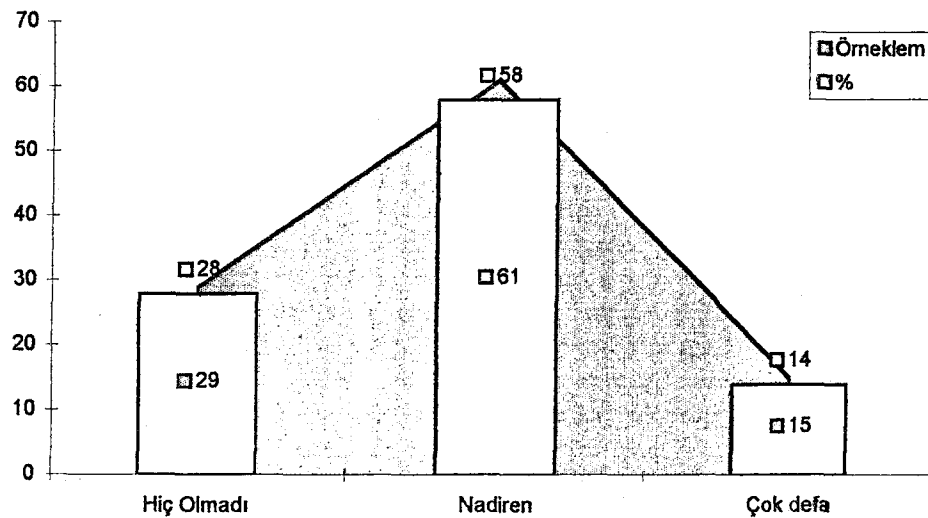
Çizelge 16: Deneklerin Katılımcı Yönetimi Algılayışları.

Boyutlar	n	%
Yönetime Katılma	Örneklem	
Alınan kararlarda çalışanların görüşlerinin alınması, yetki ve sorumluluklarının artırılmasıdır	87	82,08
İşçilerin veya sendikaların yönetim kademeleri ve/veya kurullarında yer almalarıdır	8	7,54
Fikrim yok	11	10,38
Toplam	106	100

E. ÇALIŞANLARIN İLGİNÇ FİKİRLERİNİN VE BİLGİLERİNİN UYGULANMASI

Katılımcıların % 58'i ilginç fikir ve bilgilerinin nadiren uygulamaya konulduğunu ifade etmektedir. İlgili soruya cevap veren 105 kişiden 15'i ilginç fikir ve bilgilerinin çok defa uygulamaya konulduğunu belirtirken, 29 kişi hiç uygulanmadığını belirtmiştir. Daha ayrıntılı verileri Grafik 4'de görmek mümkündür.

Grafik 4: Örneklem kümesinin ilginç Fikir ve Bilgilerinin Uygulanma Seviyeleri.



**F. ANKETE KATILAN AKADEMİK PERSONELİN MOTİVASYONUNDA
ÖDÜLLENDİRME TÜRLERİ**

Çizelge 17: Denekleri Hangi Tür Ödüllerin Güdülediği.

Boyutlar Ödül Türleri	n Örneklem	%
Manevi değeri olan ödüller	36	36,73
Maddi değeri olan ödüller	62	63,26
Toplam	98	100

Örneklem kümesine yöneltilen *hangi tür ödüller sizin çalışma şevk ve heyecanınızı daha çok artırır?* şeklindeki soruya, maddi ödüller şeklinde cevap verenlerin sayısı 62, yüzdesi ise 63'tür. Yukarıdaki Çizelge 17'de görüleceği üzere 98 kişilik kümeden 36 kişi manevi ödüllerin kendilerini daha çok güdülediğini ifade etmektedir, bu grubun yüzdesi ise % 37'dir.

**G. KATILIMCILARIN YÖNETİM KADEMELERİNDE YER
ALMALARININ KENDİLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRMESİ**

Yönetim kademelerinde yer almalarının ve fikirlerini söylemenin kendilerine fayda sağlayacağına inananlar örneklem kümesi içinde % 62'lik bir grubu oluşturmaktadır. Fayda sağlamaz diyenler % 6'lık bir grup

**Çizelge 18: Çalışanların Kendileri Açısından Yönetim Kademelerinde
Yer Almaya ve Fikirlerini Söylemeye Yönelik Düşünceleri.**

Boyutlar Yönetim Kademelerinde Yer Alma Ve Fikir Söylemenin Kişisel Faydası	n Örneklem	%
Hayır, sağlamaz	6	5,50
Kısmen sağlar	35	32,11
Sağlar	68	62,39
Toplam	109	100

I. ÖRNEKLEMİN YÖNETİME KATILMA İSTEĞİNİN SEVİYELERİ

Yönetim kademelerinde yer almak, özellikle yaptığınız iş ve kuruluşunuzun geleceği hakkında alınan kararlarda söz sahibi olmak isteyenler örneklemin % 66'sını oluşturmaktadır. Kısmen istekli olanlar % 29'luk bir kesimi oluşturmaktadırlar. Hiç istekli olmayanlar ise % 5 oranında bir kesimi oluşturmaktadır. Çizelge 20'den de anlaşılacağı üzere *çalışanlar arasında artan oranda yönetime katılma isteği vardır.*

Çizelge 20: Örneklemin Yönetime Katılma Yönündeki İstekleri.

Boyutlar	n Örneklem	%
Yönetimde Yer Alma İstekleri		
Hayır	5	4,71
Kısmen	31	29,25
Evet	70	66,04
Toplam	106	100

İ. KURUMUN BAŞARISINDA BİREYSEL PAY SAHİBİ OLMA

Anket sorularını cevaplayan akademik personelden altı kişi görüşünü belirtmemiştir. Görüş belirtenlerin % 8'i kurumun başarısında kendisinin pay sahibi olduğuna inanmamaktadır. Deneklerin % 42'si çalıştıkları kurumun

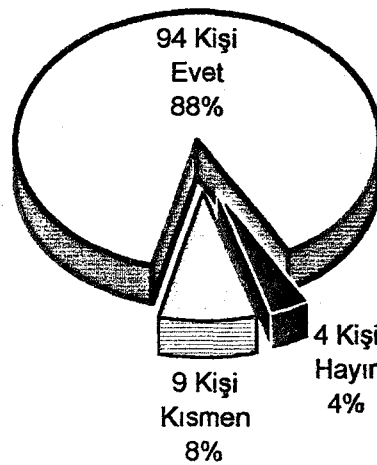
Çizelge 21: Kurumun Başarısında Pay Sahibi Olmaya İlişkin Görüşler.

Boyutlar	n Örneklem	%
Örgütsel Başarıda Bireysel Katkı		
Hayır	8	7,69
Kısmen	44	42,3
Evet	52	50
Toplam	104	100

başarısına kısmen katkılarının olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların % 50'si ise kurumun başarısında pay sahibi olduklarına inanmaktadır. Ayrıntılı bilgiyi Çizelge 21'de görmek mümkündür.

J. KATILIMCI YÖNETİMİN GÜDÜLEYİCİLİĞİNE İLİŞKİN ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞLERİ

Örneklem kümesini oluşturanların % 88'i fikir ve bilgilerinin alınmasının, önemsenmesinin çalışma şevk ve heyecanlarını artıracığı görüşündedir. % 8'lik bir dilim ise güdülenmelerinin kısmen olacağı düşüncesindedir. Katılımcılığın çalışma şevk ve heyecanlarını artırmayacağını yani motivasyonlarını etkilemeyeceğini belirten 4 kişi ise örneklem kümesinin sadece yaklaşık % 4'ünü oluşturmaktadır. Büyük çoğunluk yönetime katılmanın motivasyonlarını artıracığını kabul etmektedir. Grafik 5'de çalışanlar açısından yönetime katılmanın bireysel motivasyonlarına etkilerini daha ayrıntılı olarak görmek mümkündür. Çalışanların birer birey olarak yönetime katılmanın motivasyonu artıracığına olan inançları, katılımcı yönetimin uygulanma ve başarısı için önemlidir.



Grafik 5: Çalışanlara Göre Yönetime Katılmanın Motivasyona Olumlu Etkileri.

IX. GELECEK ADINA KURUMUN DEĞİŞİME VE GELİŞMEYE AYAK UYDURMAKTAN ÖTE YENİLİK VE FARKLIKLIK YARATABİLME POTANSİYELİ

A. ÇALIŞANLARIN MESLEKİ EĞİTİM SÜRECİ

Ankete katılan akademik personelin % 26,4'ü *işinizle ilgili bir eğitim programına katıldığınızı olur mu?* sorusuna hiç olmadı şeklinde cevap vermiştir. Çizelge 22'de görüleceği üzere % 45,2'lik bir çoğunluk nadiren katıldığını, % 28,3'lük bir grup ise çok sık olarak katıldığını belirtmektedir.

Çizelge 22: Örneklem Kümesinin İşleriyle İlgili Eğitim Programlarına Katılma Sıklıkları.

Boyutlar	n Örneklem	%
Akademik Personelin Mesleki Eğitim Süreci		
Hiç olmadı	28	26,42
Nadiren oldu	48	45,28
Çok sık olur	30	28,3
Toplam	106	100

B. KURUMUN AMAÇLARI, HEDEFLERİ, GELECEĞE YÖNELİK PLAN VE PROJELERİ HAKKINDA ÇALIŞANLARIN BİLGİLERİ

Çizelge 23: Kurumun Yaptığı İşlerden, Misyon ve Vizyonundan Çalışanların Haberdar Olması.

Boyutlar	n Örneklem	%
Kurumun Yaptığı İşler Plan/Projeleri Amaç/Hedefleri Hakkında Akademisyenlerin Bilgileri		
Hiç yok	44	44,44
Bir kısmını biliyorum	46	46,46
Çoğunu bilirim	9	9,09
Toplam	99	100

Çizelge 23’de görüldüğü gibi kurumun yaptığı işlerden, geleceğe yönelik planlardan/projelerden, amaçlarından ve hedeflerinden örneklemin % 44,44 gibi küçümsenemeyecek bir kesimi haberdar değildir. Bir kısmını bildiğini belirtenler örneklem kümesinin % 46,46’sını oluşturmaktadırlar. Çoğunu bildiğini ifade edenlerin oranı ise % 9,09 düzeyindedir.

C. KURUMDAKİ KURAL VE PROSEDÜRLERİN DURUMU

Çizelge 24’deki verilere göre araştırmamızın kapsamına giren deneklerin % 29’u kurumdaki kural ve prosedürlerden çok sık olarak şikayet etmektedir. % 8’lik bir grup hiç şikayet etmezken % 63’lük büyük çoğunluk nadiren, prosedür ve kurallardan şikayetçi olmaktadır.

Çizelge 24: Çalışanların Örgütteki Kural ve Prosedürlerden Şikayet Etme Durumları.

Boyutlar	n	%
Kurallar ve Prosedürlerden Şikayet Etme	Örneklem	
Hiç olmadı	9	8,33
Nadiren oldu	68	62,96
Çok sık olur	31	28,70
Toplam	108	100

D. YÖNETİCİ VE YÖNETİLEN İLİŞKİLERİ

Örneklem kümesinin % 10’u kurumda karşılaştıkları bir sorunu ya da akıllarına gelen parlak bir fikri, rahatlıkla yöneticileriyle konuşacak ortamları hiç bulamamaktadır. Çizelge 25’de görüldüğü üzere çoğunluğu oluşturan % 50’lik grup nadiren, % 40’lık bir grup ise böyle ortamları çok sık bulmaktadır.

Çizelge 25: Çalışanların Karşılaştıkları Sorunları, Parlak Fikirlerini Üstleriyle Konuşma Ortamı.

Sorunları ve Parlak Fikirleri Yöneticilerle Konuşma Olanağı	Boyutlar	n Örneklem	%
Hiç bulamıyoruz		11	10,2
Nadiren		54	50
Çok sık		43	39,8
Toplam		108	100

E. ÇALIŞANLAR AÇISINDAN KATILIMCI YÖNETİMLE KURUMUN VERİMLİLİK VE ETKİNLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çizelge 26'da görüleceği üzere yönetime katılmanın kurumun verimliliğini ve etkinliğini artırmayacağı görüşünde olanların oranı % 2'dir. % 38'lik bir grup katılımcı yönetimin olumlu etkilerinin kısmen olacağı görüşündedir. Çoğunluğu oluşturan % 60'lık grup ise katılımcı yönetimin örgütsel verim ve etkinliği artıracığı görüşündedir.

Çizelge 26: Katılımcı Yönetimle Kuruluşun Verimliliği ve Etkinliği Arasındaki İlişki.

Katılımcı Yönetimin Kurumun Verimlilik ve Etkinliğini Artırması	Boyutlar	n Örneklem	%
Hiç artırmaz		2	1,83
Kısmen artırır		41	37,61
Artırır		66	60,55
Toplam		109	100

F. AKADEMİK PERSONELİN ÇALIŞMA SAATLERİNİN BELİRLENMESİYLE İLGİLİ TAVIRLARI

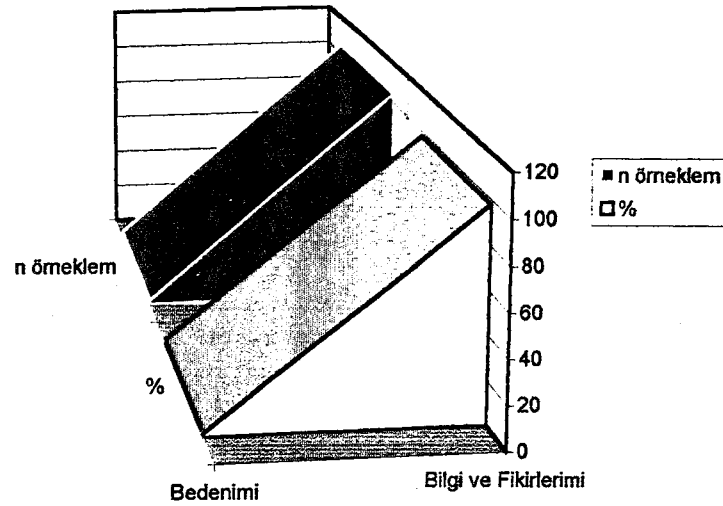
Örneklem kümesi içinde çalışma saatlerini kendileri belirlemek isteyenlerin oranı % 53'tür. % 13'lük bir grup çalışma saatlerinde belirleyici olmak istemezken %34'lük bir grup ise kısmen belirleyici olmak istemektedir. Ayrıntılı bilgi için Çizelge 27'ye bakılabilir. Günümüzde insanların zamanı algılama ve kullanma biçimleri hem çalışanlar hem de kuruluşlar açısından çok önemlidir. Hukuki açıdan YÖK Mevzuatına ve Devlet Memurları Kanunu'na tabi olan akademik personel, sıradan memurlukta olduğu gibi *mesai doldurmak* peşinde olamaz. Akademik personelin mesleğinin gereği olarak ev hayatıyla iş hayatını birbirinden ayırması düşünülemez. Aslında günümüzde diğer meslek sahiplerinin çalışma saatlerinde de durum pek farklı olmamakla birlikte akademisyenlikte esnek zaman uygulamalarının ayrı bir yeri vardır.

Çizelge 27: Çalışanların Çalışma Saatlerini Belirlemeyle İlgili Düşünceleri.

Boyutlar	n	%
Çalışma Saatlerini Çalışanların Belirleme İsteği	Örneklem	%
Hayır	14	12,84
Kısmen	37	33,94
İsterim	58	53,21
Toplam	109	100

G. BEDEN VE FİKİR İŞÇİLİĞİ AÇISINDAN ÇALIŞANLAR

Örneklem kümesini oluşturan 106 akademik personelden 2 kişi, işinde *en çok* bedenini kullandığını belirtirken, 104 kişi *en çok* bilgi ve fikirlerini kullandığını ifade etmektedir. Fikir işçisi olarak bilinenlerin oranı % 98 gibi oldukça yüksek bir rakamdır. Fikir işçilerinin oransal çokluğunu daha iyi algılamak için Grafik 6'ya bakılabilir.



Grafik 6: Çalışanların En Çok Kullandıkları Yönler.

H. AKADEMİK PERSONELİN OPERASYONEL DÜZEYDE BİLGİ TEKNOLOJİSİNİ KULLANIMI

Çizelge 28’de görüldüğü üzere, örneklem kümesinin % 15’i işlerini yürütürken bilgi teknolojisinden faydalanmamaktadır. % 37’lik bir kesim kısmen faydalanırken, % 48’lik bir kesim ise işlerini yaparken bilgi teknolojisini (bilgisayar vb.) yoğun olarak kullanmaktadır

Çizelge 28: Operasyonel Düzeyde Bilgi Teknolojisinin Kullanımı.

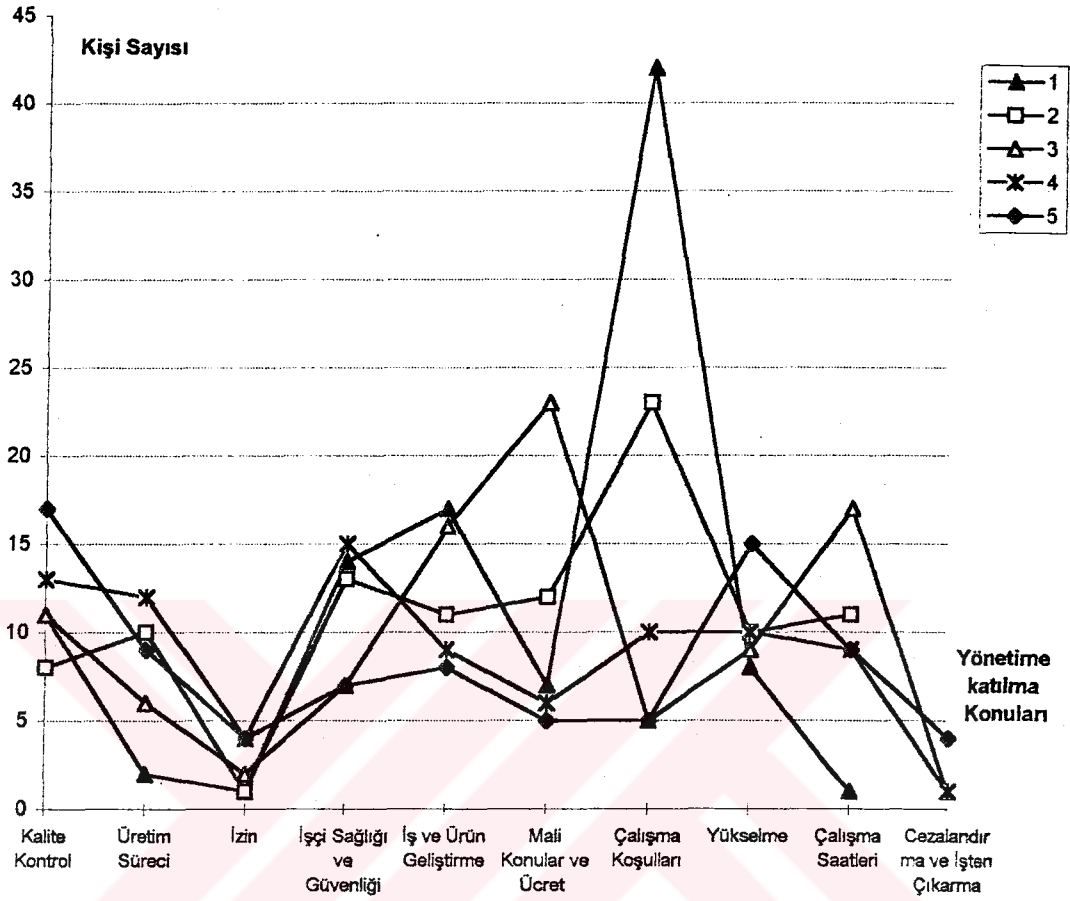
Boyutlar	n Örneklem	%
Çalışanların İşlerinde Bilgi Teknolojisini Kullanma Düzeyleri		
Hayır	16	14,81
Kısmen	40	37,03
Evet	52	48,14
Toplam	108	100

X. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMA KONULARINA BAKIŞ AÇILARI

Yönetime katılma konularından, tahmini en önemli on tanesi seçilerek ankete katılan akademik personelin kendilerince öncelikli olanı 1'den başlamak üzere numaralandırmaları istenmiştir. Öncelikli ilk beş sıralama değerlendirmeye alınmıştır. Çizelge 29'da görüldüğü üzere örneklem kümesini oluşturan akademik personelden 42 kişi *çalışma koşullarını* birinci sırada katılım konusu olarak seçmiştir. İkinci sırada öncelikli konu olarak en fazla tercih edilen konu yine *çalışma koşullarıdır*. Üçüncü sırada öncelikli olarak en fazla tercih edilen konu *mali konular ve ücrettir*. Dördüncü sırada en fazla tercih edilen yönetime katılma konusunu *işçi sağlığı ve güvenliği* oluştururken beşinci öncelik sırasında en çok tercih edilen konu *kalite kontrolüdür*. Akademik personele göre katılımcı yönetim konularının öncelik derecelerini Grafik 7'de olduğu gibi farklı bir bakış açısından da görebilmek mümkündür.

**Çizelge 29: Akademik Personele Göre Katılımcı Yönetim Konularının
Öncelik Sıralamaları ve Yoğunlukları.**

YÖNETİME KATILMA KONULARI	ÖNCELİK SIRALARI					TOPLAM	YOĞUNLUK SIRALARI
	1	2	3	4	5		
Kalite Kontrol	11	8	11	13	17	60	3
Üretim Süreci	2	10	6	12	9	39	8
İzin	1	1	2	4	4	12	9
İşçi Sağlığı ve Güvenliği	14	13	7	15	7	56	4
İş ve Ürün Geliştirme	17	11	16	9	8	61	2
Mali Konular ve Ücret	7	12	23	6	5	53	5
Çalışma Koşulları	42	23	5	10	5	85	1
Yükselme	8	10	9	10	15	52	6
Çalışma Saatleri	1	11	17	9	9	47	7
Cezalandırma ve İşten Çıkarma			1	1	4	6	10



Grafik 7: Yönetime Katılma Konularının Öncelik Dereceleri.

Çizelge 29'a göre ilk beş öncelik sıralamasında, toplam değerlendirmede en fazla tercih edilenlerin yoğunluk olarak sıralanmasında aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- * Birinci sırayı toplam 85 kişinin tercihiyle *çalışma koşulları* almaktadır.
- * İkinci sırayı toplam 61 kişinin tercihiyle *iş ve ürün geliştirme* almaktadır.
- * Üçüncü sırayı toplam 60 kişinin tercihiyle *kalite kontrol* almaktadır.
- * Dördüncü sırayı toplam 56 kişinin tercihiyle *işçi sağlığı ve güvenliği* almaktadır.
- * Beşinci sırayı toplam 53 kişinin tercihiyle *mali konular ve ücret* almaktadır.

XI. GENEL DEĞERLENDİRME

Anket çalışmasına başlandığında karşılaştığımız ilk bulgu, akademik personel arasında yönetime katılmanın özel sektörde uygulanabileceği şeklindeki yaygın görüşün egemenliğidir. Devlet memurluğu statü temeline dayalı olsa da özellikle akademisyenlik mesleği sözleşmeyi esas alan çalışma ilişkilerinden etkilenmiş durumdadır. “Son yarım yüzyıl içinde yönetime katılma mekanizmaları ve sendikal haklar statü sistemi (memur rejimi) içinde de uygulanmış ve kurumsallaşmıştır.”²

Yönetime katılmanın başarıyla uygulanması için kuruluşun yönetim kademelerinde yer alanların birer etkili lider olarak katılımcılığı özümsemeleri gerekir. Ayrıca operasyonel başarı için akademisyenler öğrencilerin (işletmeci bakış açısıyla *müşterilerin*) gözünde etkili liderler³ olmalıdırlar. İş uzmanı olmanın yanında, iyi bir insan ilişkileri uzmanı olmalı ve derslerini de öğrencilerinin katılımını sağlayan katılımcı bir anlayışla vermelidirler.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun ilk metnindeki, katılımcı yönetimin kurullar aracılığıyla sağlanmasına olanak veren *danışma kurulları* çıkartılarak yönetmelikle düzenleme yapılması öngörülmüştür. Fakat ilgili düzenleme aradan geçen uzun zamana rağmen yapılmamıştır. Bu yönüyle akademik personel de diğer memurlar gibi katılımcı yönetime yabancısıdır. Yönetime katılma tamamen idarenin takdirine bırakılmıştır. Oysa yönetime katılma modern yönetim ve organizasyonlardan personel yönetimine ve halkla ilişkilere⁴ kadar pek çok alanda artan bir biçimde önem kazanmaktadır.

Örneklem kümesini oluşturan akademisyenler kurullar aracılığıyla yönetime katılmaya yabancı olmalarına rağmen, topladığımız veriler ve

² CANMAN, Doğan: Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yay. No:260, Ankara-1995, s.244.

³ Etili liderlik eğitimi ve katılımcı yönetimin temelleriyle ilgili olarak daha fazla bilgi için bkz. GORDON, Thomas (Çev. Emel Aksay): E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi - Katılımcı Yönetimin Temelleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul-1997.

⁴ Halkla ilişkilerde yönetime katılma konusunda daha fazla bilgi için bkz. YALÇINDAĞ, Selçuk: Belediyelerimiz ve Halkla İlişkiler, TODAİE Yay. No:275, Ankara-1996, s.129-149.

bulgular göstermektedir ki potansiyel olarak yönetime katılma isteği vardır. Katılımcı yönetimin Amerika’da bilinen şekliyle yani operasyonel olarak ülkemizdeki üniversitelerde de uygulanması olanaklıdır. Zaten kurullar/komiteler veya sendikalar aracılığıyla katılım hukuken mümkün değildir.

Üniversiteler geleceğin belirsizliği ve rekabet ortamı karşısında verimliliği, etkinliği, kaliteyi yüksek seviyelere çıkartmak; topluma yol gösterici kurumlar olmak istiyorlarsa “temel felsefesi *insan mutluluğu ve insan ihtiyaçlarının tatmini olan*”⁵ *toplam kalite yönetimini, öğrenen organizasyonları* (rn: Hizmet içi eğitime ağırlık vermek ve hızlandırmak yoluyla), *değişim yönetimini* ilk uygulayan ve öğreten kuruluşlar olmalıdırlar. Aksi halde siyasette olduğu gibi toplumu geriden takip etmeye veya sıradanlığın paslı zincirlerine, kendilerini mahkum ederler.

World Competitiveness Yearbook adlı rapora göre; dünyada 46 ülke arasında bilim ve teknolojiye Türkiye’nin sektörel rekabet gücü geçen yıl 38. sıradayken bu yıl 35. sıraya ilerlemiştir.⁶ Ancak yerimiz burası olmamalıdır. Bu ilerleme diğer sektörlerde de sağlanmalı, niversiteler bu olumlu gelişim ve değişmelere öncülük etmelidirler. İktisadi bir gerçeklik olarak eğitim ve ğretim bir “*mal*” olarak tartışmasız kabul edilmeli, niversiteler modern işletmecilik ve katılımcı yönetim organizasyon anlayışıyla yönetilmelidir. Başta devlet niversiteleri olmak üzere tüm eğitim ve ğretim kurumları yarınların rekabet ortamında planlamadan öte katılımcılığı stratejik bir unsur olarak görmeli ve farklılığı yaratmanın yollarını tüm çalışanlarıyla birlikte aramalıdırlar.

⁵ CAFOğLU, Zühal: “Değişen Eğitim Sistemindeki Değişmezlik”, Yeni Türkiye - Eğitim zel Sayısı, Ocak-şubat 1996 Yıl:2, Sayı:7, s.39.; ayrıca eğitim teknolojisinden eğitim politikalarına varıncaya kadar pek çok konuda makale için bkz. Yeni Türkiye - Eğitim zel Sayısı, Ocak-şubat 1996 Yıl:2, Sayı:7

⁶ DEMİREL, Gülşen: “Online, Türkiye’nin Rekabette En Güçlü Sektörü Finans”, Capital, Mayıs-1998, s.69.

Yaptığımız araştırmada 2000’li yılları hedefleyen Çanakkale Onsekiz Mart niversitesindeki akademik personelin oluşturduğu örneklem kümesinden elde ettiğimiz bulgular göstermektedir ki çalışanlar bireysel olarak büyük oranda katılımcılığa yatkındırlar. İhtiyaçları olan güvenin egemen olduğu katılımcı örgüt kültürünün, misyon ve vizyonun tüm kademelere ekipler halinde daha fazla yayılmasıdır. Çalışanlar bilgi çağının gereklerine yüksek oranlarda sahiptirler. Çalışma koşullarından kalite kontrole varan pek çok katılım konularında öncelikli olarak söz sahibi olmak istemektedirler. Katılımın bilincindeki çalışanlar arasında, stratejik bir katalizör olarak katılımcı yönetimin uygulanmasıyla farklılık ve yenilik kendiliğinden gelecektir.



SONUÇ

Aydınlanma çağının uzantısı olarak bireysellik ortaya çıkmıştır. Rasyonalizmin uzantısı olarak iş süreçleri “madde” eksenine üzerine kurulmuştur. İnsan bir araç olarak görülerek ikinci plana itilmiştir. Bu durum bir çelişki gibi görülse de aslında yönetimde merkezileşmenin ve hiyerarşinin doğal sonucudur. Çünkü feodalitenin ve krallıkların son bulduğu, ulus devletlerin kurulduğu bu dönemde yeni iktidar sahipleri otoritelerini tek merkezde toplamış ve kamusal alanı oldukça geniş tutmuşlardır.

Katılımcı yönetim sosyalist fikri yapılarla temellendirilmiş ve en geniş anlamıyla uzun yıllar “kollektivist” bir hareket olarak algılanmış olmakla birlikte daha sonraları bir “hak” olarak kabul görmüştür. Bilinen en amiyane tabiriyle “kapitalist” sistemlerin içinde yaşayan işletmelerde hayat bulmuştur. Gelecekte bilgi çağının örgülediği postmodern dünyada herhangi bir toplumsal yapıda, insanlar bilinçlerini kaybetmedikleri, bugünkü maddi-manevi yapılarında mutasyona uğramadıkları sürece katılımın yıldızı giderek parlayacaktır.

Ancak yönetime katılma tüm yönetsel sorunları çözen sihirli bir deynek değildir. Yönetime katılma işgörenlere kurulmuş bir tuzak veya yöneticileri yetkilerinin ellerinden alınması da değildir. Uygun zaman ve şartlar sağlanmışsa yönetimleri başarılı kılan bir araçtır.

Günümüzde ise sivil inisiyatifin ağırlık kazandığı, insanın araç konumundan çıkarıldığı adem-i merkeziyetçi (desantralize) bir devlet biçimi anlam kazanmaya başlamıştır. Devlet millete (vatandaşa) hizmet için vardır. Pek çok kamusal ihtiyacı sivil toplum örgütleri karşılamaktadır ki bu katılımın en geniş ve gönüllü boyutunu oluşturur. Yeni çağın özünü bilgi oluşturmakta ve yerelliği, çoğulculuğu, şeffaflığı, katılımcılığı kısaca demokratik yönetimi öngörmektedir. Böyle bir sistemde elbette ki bilgi araç “insan” amaçtır. Bugün

birçok firma “müşteri odaklı” üretim yapmaya çalışmaktadır. Aslında “insan odaklı” bir üretim hedef olmalıdır.

“Modern kuruluş, *patronla aslının* kuruluşu olamaz. Bir araya gelmiş insanlardan kurulu bir “ekip” olarak düzenlenmesi gerekir.”⁷ Dolayısıyla geleceğin işletmelerinde her çalışan bir *patron* değil ama her çalışan bir *yöneticidir*. İdeal olan katılımcı yönetim şekli; çalışanların katılımının bilincinde olduğu, devletin “yönetime katılma hakkını” benimsediği ve yasalarla ana hatlarını düzenlediği şekildir. Katılımcı yönetimde kuruluşa demokratik kurallar hakim olmaktadır. Yapılan araştırmalarla desteklenen katılımcı yönetim, insanların sosyo-psikolojik yapılarına en uygun yönetim tarzıdır.

Dünya üzerinde insanların çoğunluğunun insanca yaşama ve varlığını sürdürebilme imkanı bulamadığı bir gerçektir. Diğer taraftan az gelişmişlik ölçütlerini kırmış veya gelişmiş ülkelerde insanlar için varolan yönetim ve organizasyonların, gittikçe karmaşıklaşan sorunlara çözümler bulmaları güçleşmektedir. İletişimin küçülttüğü dünyamızda bir uçtan diğer uca sanal dünyalar kurulurken, pekala kapı komşumuzdan habersiz olabilmemiz oldukça düşündürücüdür. Böylesine bir yapıda yönetim ve organizasyonlarda yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Katılımcı yönetimin etkinliği de büyük oranda lider konumundaki yöneticilere bağlıdır.

Modern dünyanın uluslararası(laşmış) firmaları “yerel davranmak” ve çalışanlarını gözetmek durumundayken, küçük firmalar da küresel rekabet içerisinde dünya piyasalarına mal ürettiklerinin farkında olmalıdırlar. Zaman büyük düşünmek zamanıdır. Firmalar personellerinin görünürdeki varlıklarından ve klasik faaliyetlerinden öte hayal güçlerinden ve sorun çözme becerilerinden yararlanmak zorundadırlar. Atalarımız *akıl akıldan üstündür* diye boşuna söylememiş olsalar gerektir.

⁷ DRUCKER, Peter F. (Çev. Belkıs Çorakçı): Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Kitabevi, İstanbul-1994, s.84.

Ülkemizdeki üniversitelerin değişim ve gelişmelerden etkilenmemeleri ve değişim ve gelişmelere öncülük etmemeleri düşünülemez. Yenilik ve farklılık yaratmada üniversiteler öncü olmalıdırlar. Onlar katılımcı yönetimi de bu yönde bir strateji olarak kullanıp; kalkınmada, devlet bütünüünün bir parçası olarak bu ülkenin geleceğine hizmet etmelidirler.



KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime**
1995 *Tam Zamanında Üretim.*
Ankara: MPM Yayınları: 542.
- ADALI, Sacid**
1986 *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim.*
İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları.
- AKAT, Ömer**
1998 *İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama.*
Bursa.
- AKÇAYLI, Nurhan**
1991 *Yönetme Katılma ve Özyönetim.*
Bursa: Ezgi Kitabevi.
- AKDEMİR, Ali**
1996 *Global Normlu İşletme Yönetimi.*
Kütahya.
- ALTAN, Mehmet**
1997 "Mikro Makro - Ekonomi Gündemi".
Power, Aralık.
- ARDANIÇ, Bülent**
1982 "İşçi İşveren İlişkileri", Modern Yönetim Seminerleri.
TÜRK-İŞ Yayınları: 144
- ARVON, Henri**
1991 *Özyönetim.*
(Çev. Fikret Başkaya)
İstanbul: İletişim Yayınları.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem**
1992 *Yönetimde İnsan İlişkileri -Yönetimsel Davranış.*
Ankara: Gül Yayınevi.
- BAŞTUĞ, İrfan - ERDEM, Ercüment**
1993 *Ticari İşletme Hukuku.*
Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

- BOONE, Louis E. - KURTZ David L.**
 1996 *Contemporary Business.*
 Orlando: The Dryden Press.
- BRAUDEL, Fernand**
 1991 *Maddi Medeniyet ve Kapitalizm.*
 (Çev. Mustafa Özel)
 İstanbul: Ağaç Yayıncılık.
- BUMİN, Birol**
 1974 *İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi*
Yoluyla Örgütsel Gelişim.
 Ankara.
- 1989 *İşletme Organizasyonlarının Yönetimi.*
 Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- CAFOĞLU, Zühal**
 1996 "Değişen Eğitim Sistemindeki Değişmezlik", Yeni Türkiye -
 Eğitim Özel Sayısı.
 Ankara: Ocak-Şubat: 2, 7.
- CAN, Halil**
 1994 *Organizasyon ve Yönetim.*
 Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CAN, Halil - AKGÜN, Ahmet - KAVUNCUBAŞI, Şahin**
 1995 *Personel Yönetimi.*
 Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CAN, Halil - TUNCER, Doğan - AYHAN, Doğan Yaşar**
 1996 *Genel İşletmecilik Bilgileri.*
 Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CANMAN, Doğan**
 1995 *Çağdaş Personel Yönetimi*
 Ankara: TODAİE Yay.:260
- CAPİTAL**
 1996a Nisan: 32.
- 1996b "Liderlik Gurusundan Yöneticiye Taktikler".
 Şubat: 94
- 1997 "ERDEMİR'de Neler Olacak?"
 Kasım.

CEMALCILAR, İlhan - BAYAR, Doğan - AŞKUN, İnal C. - ÖZ-ALP Şan
 1985 *İşletmecilik Bilgisi*
 Eskişehir: Anadolu Üniversitesi

COVEY, Stephen R.
 1997 *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı.*
 (Çev. Gönül Suveren - Osman Deniztekin)
 İstanbul: Varlık Yayınları.

ÇELİK, Nuri
 1994 *İş Hukuku Dersleri.*
 İstanbul: Beta Basım Yayım.

ÇUBUK, Ali
 1986 *Sosyal Politika ve Sosyal Güvenlik.*
 Ankara Gazi Üniversitesi Yayın No: 21.

DAFT, Richard L.
 1994 *Management.*
 Orlando: The Dryden Press.

DAVİS, Keith
 1982 *İşletmelerde İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış.*
 (Çev. Kemal Tosun ve Arkadaşları)
 İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028, s.190-195.

DAUBLER, Wolfgang
 1994 "Almanya'da İşçinin Yönetime Katılması".
 İşçinin Yönetime Katılması.
 (Çev. Savaş Taşkent)
 İstanbul: Belediye İş Yayınları.

DeBONO, Edward
 1996 *Rekabetüstü, (Sur/Petition).*
 (Çev. Oya Özel)
 İstanbul: Remzi Kitapev.

DEMİR, M. Hulusi - GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz
 1994 *Üretim / İşlemler Yönetimi.*
 İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

DEMİR, Ömer - ACAR, Mustafa
 1992 *Sosyal Bilimler Sözlüğü.*
 İstanbul: Ağaç Yayıncılık.

DEMİRCİOĞLU, Murat

- 1990 “İsveç Sendikal Hareketi Üzerine Notlar”, Cahit Talas’a Armağan.
Ankara: Mülkiyeliler Birliği Yayınları.

DEMİREL, Gülşen

- 1998 “Online, Türkiye’nin Rekabette En Güçlü Sektörü Finans”.
Capital, Mayıs.

DİCLE, İ. Atilla

- 1980 *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma.*
Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi.

- 1995 “Japon Yönetim Sistemi”, Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri.
Ankara: MPM Yayınları: 320.

DİCLE, Ülkü

- 1995 “Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı”,
Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri.
Ankara: MPM Yayınları: 320.

DİNÇER, Ömer

- 1987 “Bir Örgütsel Davranış Tarzı Olarak Kararlara Katılma:
Kavramsal Bir Model”.
Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,
IV.

- 1994 *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.*
İstanbul: İz Yayıncılık.

DİNÇER, Ömer - FİDAN Yahya

- 1995 *İşletme Yönetimine Giriş.*
İstanbul: İz Yayıncılık.

DRUCKER, Peter F.

- 1992 *Yeni Gerçekler.*
(Çev. Birtane Karanakçı)
Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- 1994 *Kapitalist Ötesi Toplum.*
(Çev. Belkıs Çorakçı)
İstanbul: İnkılap Kitabevi.

- 1995 *Gelecek İçin Yönetim.*
(Çev. Fikret Üçcan)
Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- 1996 *Yönetim Uygulaması: The Practice of Management.*
(Çev. E. Sabri Yarmalı)
İstanbul: İnkılap Kitabevi.

DRULOVIC, Milajco

- 1976 *Özyönetim.*
(Çev. Tahsin Yaşamak)
Ankara: Bilgi Yayınevi.

EFİL, İsmail

- 1996 *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri.*
Bursa: 3.

EKİN, Nusret

- 1994 *Endüstri İlişkileri.*
İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

EMRE, Aynur

- 1995 *Tam Zamanında Üretim Sisteminin Ülkemizdeki Uygulamaları ve Sorunları.*
Ankara: MPM Yayınları: 543.

ERDOĞAN, İlhan

- 1987 *İşletmelerde Davranış.*
İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3456.

EREN, Erol

- 1990 *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim.*
İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları:234.
- 1993a *Yönetim ve Organizasyon.*
İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- 1993b *Yönetim Psikolojisi.*
İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- 1995 "Günümüzde Verimliliğin Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri".
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi:4, 2, Kasım.

- ERKAN, Hüsnü**
1997 *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme.*
Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları: 326
- ERTÜRK, Mümin**
1995 *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.*
İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- ESMER, Tolga**
1997 "Türk Kültürünün Özellikleri"
Radikal: 29 Temmuz.
- FİŞEK, Kurthan**
1977 *Yönetime Katılma.*
Ankara: TODAİE Yayınları.
- GARİH, Üzeyir**
1997 Hedef 2000'e Doğru, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Etkinlikleri, Nisan.
- GENÇ, Nurullah**
1994 *Zirveye Götüren Yol: Yönetim.*
İstanbul: Timaş Yayınları.
- GORDON, Thomas**
1997. *E.L.E. Etkili Liderlik Eğitimi - Katılımcı Yönetimin Temelleri.*
(Çev. Emel Aksay)
İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- GÖZÜBÜYÜK, Şeref**
1989 *Yönetim Hukuku.*
Ankara: S Yayınları.
- GÜRLEK, T. Bilgehan**
1996 "Tam Zamanında Üretim (TZÜ), Esnek Üretim Sistemleri (EÜS), Toplam Kalite Yönetimi (TKY): Yönetimde Rönesans mı?", Tam Zamanında Üretim Sistemi: Türkçe Makaleler.
İstanbul: Fren Yayınları: 1.
- HAMEL, Gary - Prahalad, C. K.**
1996 *Geleceği Kazanmak.*
(Çev. Zülfü Dicleli)
İstanbul: İnkılap Kitapevi.

HARRİSON, Paul

1990 **3. Dünyanın Batılılaştırılması.**
(Çev. Cevdet Cerit)
İstanbul: Pınar Yayınları.

HATİBOĞLU, Zeyyat:

1993 **Temel Yönetim ve Organizasyon.**
İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

İŞIKLI, Alpaslan

1980 **Kurumlar Boyunca Özyönetim ve Yugoslavya Deneyimi.**
Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
Yay.:456.

İNCELER, Halime

1997a **"Teknoloji Yönetimi - Bilişim Sistemleri ve Bilgi Ekonomisine Geçiş".**
Byte Türkiye: Haziran.

1997b **"Teknoloji Yönetimi - Rekabette Başarılı Olmanın Yolu".**
Byte Türkiye: Mayıs.

İŞ KANUNU

1996 **Ankara: Alkım Yayınevi.**

JOHNSON, Mike

1996 **Gelecek Binyılda Yönetim.**
(Çev. Sinem Gül)
İstanbul: Sabah Kitapları.

KALDIRIMCI, Nurettin

1995 **"Yönetimin Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma".,**
Kayseri: Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi (Metin N. Gürol'a Armağan): Temmuz.

KAPANI, Münci

1989 **Politika Bilimine Giriş.**
Ankara: Bilgi Yayınevi.

KARİYER DÜNYASI

1997 **Kasım.**

KAYNAK, Tugray

1990 **Organizasyonel Davranış.**
İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

KIRÇIL, Olgun

1995

“Kalite Kontrol Grupları İçin Gerekli Yönetmel ve Organizasyonel Altyapı Olarak Z Tipi Organizasyonlar”, Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri.
Ankara: MPM Yayınları: 320.

KIRIM, Arman S.

1997a

“Radikal Yönetim Stratejileri - Rekabet İçin Uçuş Dersleri.”
Radikal: 14 Nisan.

1997b

“Radikal Yönetim Stratejileri - Devrimci Stratejiler İçin Temel İlkeler.”
Radikal: 8 Mayıs.

1997c

“Radikal Yönetim Stratejileri - Değişen Dünyada Liderlik.”
Radikal: 26 Haziran.

KOÇEL, Tamer

1978

“Yönetim ve Organizasyon Teorileri Açısından Yönetime Katılma”.
İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, VII, 2, 11: 161.

1995

İşletme Yöneticiliği.
İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

KORKUSUZ, Refik

1997

“Türkiye’de ve Dünyada Sendikal Faliyetler”.
Küreselleşme Sürecinde Türk Çalışma Hayatı ve Sendikalar.
Ankara: Öz İplik-İş Sendikası Eğitim Yayınları. 135-159.

KOZLU, Cem

1995

Türkiye Mucizesi İçin... Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri.
Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

KÖKER, Levent

1992

Demokrasi Üzerine Yazılar.
Ankara: İmge Kitabevi.

LIPSEY, Richard G. - STEINER, Peter O. - PURVIS, Douglas D.

1984

İktisat I.
(Çev. Komisyon)
İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

MASSIE, Joseph L.

1983 *İşletme Yönetimi.*
(Çev. Şan Öz-Alp ve Arkadaşları)
Eskişehir: Bayteş Yayıncılık.

MOLLAMAHMUTOĞLU, Hamdi - KÖKER, Levent

199 "Türkiye Demokrasinin Neresinde? Eleştirel Bir
Değerlendirme"
TÜRK-İŞ '97 Yılı, 1990'ların Bilançosu (Değerlendirme
Yazıları).
Ankara: II: 465-484.

MIHÇIOĞLU, Cemal

1983 "Türkiye'de Yönetime Katılma".
Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,
Ocak-Aralık.

1990 *Yönetimde İnsan İlişkileri.*
Ankara.

MUCUK, İsmet

1993 *Modern İşletmecilik*
İstanbul: Der Yay.

NORD, Sture

1994 "İsveç'e İşçinin Yönetime Katılması", İşçinin Yönetime
Katılması".
İstanbul: Belediye İş Yayınları.

ONARAN, Oğuz

1975 *Örgütlerde Karar Verme.*
Ankara: Sevinç Matbaası.

ORÇUNUS, Ali Rıza

1996 "Rakabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KALDER Toplam Kalite
Modeli", Verimlilik Dergisi: Toplam Kalite.
Ankara: MPM Yayını.

OUCHI, WILLIAM

1989 *Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*
(Çev. Yakut Güneri)
İstanbul: İlgı Yayıncılık.

ÖZDEMİR Musa

- 1997 “Memur Sendikaları”, TÜRK-İŞ’97 YILLIĞI, 1990’ların
Bilançosu - “Değerlendirme Yazıları”.
Ankara:2.

PEKER, Ömer

- 1995 *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*.
Ankara: TODAİE Yayınları, 258, s.123.

PORTER, Michael E.

- 1996 “What is Strategy”.
Harvard Business Review, November-December.
- 1997 “Competitive Strategy” Konulu Konferans Notları.
Düzenleyen: FED Training, 22 Ekim.
İstanbul: Ceylan Inter-Continental.

**RACHMAN, David J. - MESCON, Michael H. - BOVEE, Courtland L. - THILL
John V.**

- 1996 *Business Today*.
United States: McGraw Hill, Inc.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat - TOKOL, Tuncer

- 1989 *İşletme I-II*.
Bursa.

SADIKLAR, Cafer Tayyar

- 1995 *İkibinli Yıllar Dünya ve Türkiye*.
Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları: 1720.

SANDVER, Marcus:

- 1993 “ABD’de Sendikaların Geleceği” Sosyal Siyaset
Konferansları.
İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları
Otuzdokuzuncu Kitap.

SCHNEIDER, Wolfgang

- 1994 “Alman Sendikaları Açısından Yönetime Katılma”,
İşçinin Yönetime Katılması.
(Çev. Savaş Taşkent)
İstanbul: Belediye İş Yayınları.

SCHUMACHER, E. F.

- 1995 *Küçük Güzeldir*.
(Çev. Osman Deniztekin)
İstanbul: Cep Kitapları.

SELLIER, François

- 1994 "Fransa'da İşçilerin Yönetime Katılması".
İşçinin Yönetime Katılması.
(Çev. F. Demir - Z. Erdut)
İstanbul: Belediye İş Yayınları.

SEMLER, Ricardo

- 1989 "Managing Without Managers".
Harvard Business Review: September-October.
- 1994 "Why My Former Employees Still Work For Me".
Harvard Business Review: January-February.
- 1997 "Yönetim Uygulamasında Devrim" Konulu Konferans Notları.
Düzenleyen: FED Training, 03 Haziran.
İstanbul: Conrad Hotel.

SENGE, Peter M.

- 1996 *Beşinci Disiplin.*
(Çev. Ayşegül İldeniz - Ahmet Doğukan)
İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

SEZAL, İhsan

- 1992 *Şehirleşme.*
İstanbul: Ağaç Yayıncılık.

SOULE, George - ANTELL Gerson

- 1992 *Herkes İçin Ekonomi.*
(Çev. Nejat Muallimoğlu)
İstanbul.

SOYSAL, Mümtaz

- 1968 *Halkın Yönetime Etkisi.*
Ankara: TODAİE Yayınları.

TALAS, Cahit

- 1979 *Sosyal Ekonomi.*
Ankara: Sevinç Matbaası.

TAN, Turgut

- 1984 *Ekonomik Kamu Hukuku.*
Ankara: TODAİE Yayınları: 210.

TAŞKENT, Savaş

1994 "Türkiye'de İşçinin Yönetime Katılması".
İşçinin Yönetime Katılması.
İstanbul: Belediye İş Yayınları.

T.C. ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI

1996 Çalışma Hayatı İstatistikleri: Haziran.

TORTOP, Nuri

1989 *Personel Yönetimi*.
Ankara.

TORTOP, Nuri - İSBİR Eyüp G.

Yönetim Bilimi.
Ankara: Bilim Yayınları.

TOSUN, Kemal

1990 *Yönetim ve İşletme Politikası*.
İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 232.

1992 *İşletme Yönetimi*.
Ankara: Savaş Yayınları.

TUNA, Orhan - YALÇINTAŞ, Nevzat

1994 *Sosyal Siyaset*.
İstanbul: Filiz Kitabevi.

TURAN, Kamil

1973 *İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması*.
Ankara: Emel Matbaacılık.

TÜRKDOĞAN, Orhan

1981 *Sanayi Sosyolojisi*.
Türkiye'nin Sanayileşmesi Dün-Bugün-Yarın.
Ankara: Töre Devlet Yayınevi.

TÜRKİYE İSTATİSTİK YILLIĞI - 1994

1995 Ankara: T.C. Başbakanlık DİE Matbaası, Şubat.

TÜRKMEN, İsmail

1996 *Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli*.
Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 480.

- 1997a “Yönetime Katılma’dan Katılımcı Yönetim’e Geçiş Sürecinde Sendikaların Konumu”.
95- 96 Petrol-İş.
İstanbul: Petrol-İş Yayınları: 44, Nisan, 823.
- 1997b “Katılımcı Yönetimin Önkoşulu Yönetimsel Değişimler”.
3. Verimlilik Kongresi-Bildiriler.
Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
559, 14-16 Mayıs 1997: 662

ULUCAN, Devrim

- 1990 “Avrupa Topluluğu Hukuku’na Uyum Açısından Türkiye’de İşçinin Yönetime Katılması”.
Avrupa Topluluğu Hukuku ve Türkiye’nin Uyum Semineri.
İstanbul: Türk Ekonomi Bankası A.Ş. İstanbul Teknik Üniversitesi.

YALÇINDAĞ, Selçuk

- 1996 *Belediyelerimiz ve Halkla İlişkiler.*
Ankara:TODAİE Yay. No:275.

YAZICIOĞLU, Recep

- 1995 *Bu Sistem Değişmeli.*
İstanbul: Birey Yayıncılık.

YEDİNCİ BEŞ YILLIK KALKINMA PLANI (1996-2000)

- 1995 Karar No: 374, Kabul Tarihi: 18.07.1995.

YENİ TÜRKİYE

- 1996 Eğitim Özel Sayısı
Ocak-Şubat: 2, 7.

1982 TÜRKİYE CUMHURİYETİ ANAYASASI

I. ULUSLARARASI AHİLİK KÜLTÜRÜ SEMPOZYUM BİLDİRİLERİ

- 1996 Kültür Bakanlığı Yayınları, Kasım.

EK: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Sayın Katılımcı; bu çalışma bilimsel bir araştırma için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar yüksek lisans tezimize katkı sağlamak üzere değerlendirmeye alınacak olup herhangi bir yerde başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Cevaplarınızın gerçeğe uygunluğu araştırmamızın sonuçlarını etkileyecektir. **Cevaplamada göstereceğiniz itina ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.**

Ali Şahin ÖRNEK
Araştırma Görevlisi

ANKET SORULARI

1. Göreviniz :
2. Eğitim Durumunuz : () İlkokul () Ortaokul () Lise
() Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
3. Yaşınız : () 22'den az () 22-27 () 28-33 () 34-39
() 40-45 () 46-51 () 52-57 () 58 ve üzeri
4. Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın
5. Medeni Haliniz : () Bekar () Evli () Dul
6. Kaç yıldır bu işte çalışıyorsunuz? : () 1-5 () 6-11 () 12-17
() 18-24 () 24 ve üzeri
7. Sendikaya üye misiniz? : () Evet () Hayır
8. Evinizde aldığınız kararlarda aile fertlerinizin görüşlerini alır mısınız? : () Evet () Hayır
9. Ücretiniz tatmin edici mi? : () Evet () Hayır
10. Aileniz kaç kişiden oluşmaktadır? :
11. İşimle ilgili bir faaliyette bulunmam gerektiğinde;
() Amirimin iznini alır ve söylediğini yaparım

() Kendim karar veririm ve uygularım

() Amirimin ve iş arkadaşlarımla görüşlerini alır ve birlikte aldığımız kararı uygularız

12. İşinizle ilgili verilen bir kararda keşke benim de görüşüm alınsaydı dediğiniz olur mu?

() Hiç olmadı () Nadiren oldu () Çok sık olur

13. Firmanızla (kurumunuzla, işletmenizle, örgütünüzle, organizasyonunuzla) ilgili önemli bir karar alınırken oylamaya gidildiği hiç olur mu?

() Hiç olmadı () Nadiren oldu () Çok sık olur

14. Ücretleriniz belirlenirken görüşlerinizin alındığı olur mu?

() Hiç olmadı () Nadiren oldu () Çok sık olur

15. İşinizle ilgili bir eğitim programına katıldığınız olur mu?

() Hiç olmadı () Nadiren oldu () Çok sık olur

16. Kuruluşunuzun herhangi bir kısmındaki işi rahatlıkla yapar mısınız?

() Hiç yapamam () Bazılarını yaparım () Çoğunu yaparım

17. Hiç ekip çalışmasına katıldınız mı?

() Hiç katılmadım () Bir kaç defa katıldım () Çok sık katıldım

18. Yöneticilerinizin ne kadar maaş aldığı, örgütünüzün geçen yıl ne kadar kar elde ettiği, yakında hangi ihalelere gireceği, geleceğe yönelik planları/projeleri, amaçları/hedefleri, ve benzeri konular hakkında bilginiz var mı?

() Hiç yok () Bir kısmını biliyorum () Çoğunu bilirim

19. Sizin görüşlerinize en uygun olan aşağıdakilerden hangisidir?

() İnsanlar çalışmayı sevmediklerinden fırsat buldukça iş yapmazlar, onun için gerekirse tehdit edilerek yönlendirilmelidirler.

() İnsanların çalışması oyun oynamaları, uyumaları kadar doğal bir ihtiyaçlandır, dolayısıyla çalışan her kişi belirlediği amaçlar doğrultusunda kendini yönlendirir.

() İnsanların düşünme, karar verme ve çabalama gibi yetenekleri vardır dolayısıyla mantıklı hareket eder ve durum neyi gerektiriyorsa onu yaparlar.

20. Kuruluşunuzda (firmanızda) kurallardan ve prosedürlerden şikayet ettiğiniz olur mu?

() Hiç olmadı () Nadiren oldu () Çok sık olur

21. Yönetime katılma;

() Alınan kararlarda çalışanların görüşlerinin alınması, yetki ve sorumluluklarının artırılmasıdır.

() İşçilerin veya sendikaların yönetim kademeleri ve/veya kurullarında yer almalarıdır

() Fikrim yok

22. Kurumunuzda bir sorunla karşılaştığınızda ya da aklınıza parlak bir fikir geldiğinde rahatlıkla yöneticinizle konuşma ortamları bulabiliyor musunuz?

() Hiç bulamıyoruz () Nadiren () Çok sık

23. Amirinizin / Üstünüzün alacağı kararlara ilgili olarak bilgi ve görüşlerinizi aldığı olur mu?

() Hiç olmadı () Nadiren olur () Çok sık olur

24. İşlerinizin daha iyi yürümesi, kaliteli üretimin artması kısaca maliyetlerin düşürülerek verimlilik ve etkinliğin artırılması için yöneticilerinize bilgi ve öneriler götürür müsünüz?

() Hiç götürmedim () Nadiren () Çok sık

25. Şimdiye kadar ilginç fikir ve bilgilerinizin uygulamaya konulduğu oldu mu?

() Hiç olmadı () Nadiren () Çok defa

26. Bu tür öneri, fikir ve bilgilerinizden dolayı ödüllendirildiğiniz oldu mu?

() Hiç olmadı () Nadiren () Çok defa

27. Hangi tür ödüller sizin çalışma şevk ve heyecanınızı daha çok artırır.

() Manevi değeri olan ödüller (plaket, madalya, vs.)

() Maddi değeri olan ödüller (prim, ücret artışı, eğitim imkanı vb.)

28. Sizce yönetime katılımın sağlanması işletmenizin verimlilik ve etkinliğini artırır mı?

() Hiç artırmaz () Kısmen artırır () Artırır

29. Yönetim kademelerinde yer almanız ya da çeşitli fikirlerinizi söylemeniz sizlere fayda sağlar mı?

() Hayır sağlamaz () Kısmen () Sağlar

30. Çalışma saatlerinizi kendiniz belirlemek ister misiniz?

() Hayır () Kısmen () İsterim

31. Eğer sendikaya üyeyseniz, sendikanın sizleri yeterince temsil ettiğine inanıyor musunuz?

() Hiç inanmıyorum () Kısmen () İnanıyorum

32. Kendi kişisel amaçlarınızla kurumunuzun/firmanızın amaçları arasında paralellikler var mı?

() Hiç yok () Kısmen var () Çok fazla

33. Yönetim kademelerinde nasıl temsil edilmek istersiniz?

() Kurullara tüm çalışanların katılmalarıyla

() Seçtiğimiz temsilci aracılığıyla

() Sendika aracılığıyla

34. Yönetimde yer almak, özellikle yaptığınız iş hakkında ve kuruluşunuzun geleceği hakkında alınan kararlarda söz sahibi olmak ister misiniz?

() Hayır () Kısmen () Evet