

Örgütsel Demokrasi*

Dr. Pınar ERKAL COŞAN

Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Meslek Yüksek Okulu, BALIKESİR

Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, MANİSA

ÖZET

Günümüz dünyasında yaşanan ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel gelişmelerin etkilediği demokrasi anlayışı, örgütsel yaşamı da yeniden düşünmemize neden olmaktadır. Literatürde örgütsel demokrasiyi ele alan çalışmaların giderek artmakta olduğu ve örgütlere katkılarının veya zorluklarının tartışıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmada, öncelikle örgütsel demokrasi kavramı, modern işletme yönetimi perspektifinden tanımlanmaya ve temellendirilmeye çalışılmış, daha sonra sırasıyla; örgütsel demokrasiye ilişkin bazı araştırmalar, örgütsel demokrasiye yönelişin nedenleri, örgütlere katkısı, uygulamadaki sorunlar ve zorluklar ve son olarak da örgütsel demokrasiyi sağlamanın yollarına ilişkin literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın, örgütsel demokrasi kavramının, sadece insani boyutlara, çalışan mutluluğuna vurgu yapan bir ideal midir? Yoksa, 21.yy'da örgütsel hedeflere ulaşmada yönetsel olarak ele alınması gereken bir strateji midir? sorularını tartışmaya açması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: örgütsel demokrasi, yönetim paradigması, demokratik örgütler

JEL Sınıflaması: M1, M10, M12

Organizational Democracy

ABSTRACT

The understanding of democracy that is shaped by contemporary economic, political, social and cultural developments makes us re-consider organizational life. The number of studies on organizational democracy rises exponentially whereby contributions to and complexities for the organization are discussed. In this context, this study begins with a conceptualization of organizational democracy from modern business management perspective, which is followed by respectively; a discussion of previous research on organizational democracy, the causes behind the new departure towards organizational democracy, the contributions to organizations, the complexities and problems faced during practical implementation, and finally a literature review on the ways and means of ensuring organizational democracy.

With this study, the following questions will be raised to scholarly discussion; is organizational democracy just an ideal emphasizing the human element and employee satisfaction, or is it a strategy that needs managerial attention for attainment of organizational goals in 21 st century?

Key Words: organizational democracy, management paradigm, democratic organizations

JEL Classification: M1, M10, M12

Giriş

Demokrasi, diğer yönetim şekillerinden sıyrılarak günümüzde en yaygın şekilde kullanılan bir devlet sistemi olarak kabul edilmekle birlikte, temelinde, eşitlik ve katılım olan bir yönetim paradigmasıdır. Bu nedenle de temel

*Bu çalışma, Pınar Erkal Coşan'ın, "Örgütsel Demokrasi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

özelliklerinin etkisiyle günümüzde yalnızca bir kamu yönetim şekli olmaktan çıkmış, örgütlerin politikalarını da şekillendirmeye başlamıştır.

Literatürde örgütsel demokrasiyi ele alan çalışmaların giderek artmakta olduğu ve örgütlere katkılarının veya zorluklarının tartışıldığı görülmektedir. Örgütsel demokrasi özellikle Almanya gibi yönetime katılmanın yoğun olduğu ve birlikte yönetim modelinin uygulandığı ülkelerde daha çok gündeme gelmektedir. Ayrıca diğer Avrupa Birliği ülkelerinde de işletmelerde yönetime katılma konusu tartışılmakta ve Avrupa şirketlerinde işçilerin yönetime katılması yasalarla desteklenmeye çalışılmaktadır.

Bilindiği gibi endüstri devrimiyle birlikte fabrikalaşmanın yaygınlaşması sonucu ortaya çıkan kötü çalışma koşulları tepkilere yol açmıştır. Bu dönemde işçiler, kurdukları sendikalarla haklarını korumaya çalışmışlar, ücretlerin arttırılmasını, çalışma koşullarının iyileştirilmesini ve sonrasında da karar süreçlerinde katılım hakkı istemişlerdir. Bu gelişmeler sonucunda da endüstriyel demokrasi kavramı tartışılmaya başlanmıştır. Zaman içinde endüstriyel demokrasi kavramı işletme yönetimine katılma, sektör düzeyinde katılma gibi boyutlar kazanmış, 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra da işletmelerin verimlilik hedeflerine odaklanması, işçi kuruluşlarının giderek öneminin artması, örgüt ve yönetim ilişkilerinin gelişmesi, siyasal demokrasi kavramının daha ön planda olmasıyla da giderek daha önem kazanmıştır.

Örgütsel demokrasinin ortaya çıkışının temeli olarak kabul edebileceğimiz endüstriyel demokrasi kavramı; ülkemizde de endüstriyel demokrasinin uygulama modelleri olan, yönetime katılma, birlikte yönetim, özyönetim gibi kavram ve uygulamalarla tartışılmıştır. Ancak bunların her birisi gerek tarihsel gelişimleri itibariyle gerekse uygulama özellikleri ile geniş birer araştırma alanıdır ve kuşkusuz sendikalaşma tarihiyle de birlikte değerlendirilmelidir. Bu çalışmada ise demokrasi kavramı, günümüzde işletme yönetimi açısından bir yönetim paradigması çerçevesinde ele alınacaktır.

Ülkemizdeki akademik çalışmalar incelendiğinde bu konunun üzerinde tartışmaların yaygın olmadığını söylemek mümkündür. Kanımızca, işletmelerin yönetsel uygulamalarını demokrasinin temel kriterleri ve unsurlarıyla birlikte yeniden düşünmek, günümüzde işletmenlerin varlıklarını nasıl sürdürebileceği konusunda çeşitli tartışmalara katkı sağlayabilecektir. Bu bağlamda, çalışmada öncelikle örgütsel demokrasi kavramı, modern işletme yönetimi perspektifinden tanımlanmaya ve temellendirilmeye çalışılacak, daha sonra sırasıyla; örgütsel demokrasiye ilişkin bazı araştırmalar, örgütsel demokrasiye yönelişin nedenleri, örgütlere katkısı, uygulamadaki sorunlar ve zorluklar ve son olarak da örgütsel demokrasiyi sağlamanın yolları tartışılacaktır.

I-ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

Dünyada siyasal bir yönetim biçimi olarak ortaya çıkan demokrasi, günümüzde sadece bir yönetim biçimi olarak değil, sosyal bilimlerin pek çok alanında incelenen bir kavram haline gelmiştir. Demokrasi kavramının kökü antik Yunan Uygarlığı olan Atina'ya dayanır. Geçmiş bu kadar eski olan

demokrasi, siyasal ve ekonomik ilerlemelerle gelişerek modern toplumların yaşamlarında vazgeçilmez bir olgu haline gelmiştir.

Günümüzde demokrasinin neden önemli ve gerekli olduğu konusunda olduğu gibi, tanımı üzerinde de halen tartışmalar devam etmektedir. Bu nedenle, herkesin kabul ettiği tanıma ve uygulamaya ulaşmak mümkün değildir. En bilinen tanımlara göre demokrasi kısaca; “siyasi iktidarın toplumda, toplum için, bizzat toplum tarafından kullanılmasıdır” veya “halkın kendi kendini yönetmesidir” (Sartori, 1996:36).

Demokrasiyi, örgütlerin yönetimi perspektifinden ele aldığımızda ise karşımıza çeşitli kavramlar çıkmaktadır. Uluslararası literatürde örgütsel demokrasi konusu geniş bir yere sahip olmakla birlikte heterojen bir yapıdadır ve birbirine benzeyen veya birbirinin yerine kullanılan kavramlarla karşılaşmak mümkündür. Örneğin; işyeri demokrasisi, ekonomik demokrasi, endüstriyel demokrasi, kendi kendine yönetim, çalışan kontrolü, çalışan katılımı gibi. Özellikle örgütsel demokrasi (organizational democracy) ile işyeri demokrasisi (workplace democracy) kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı dikkati çekmektedir. Literatürde örgütsel demokrasiye ilişkin tanımlardan bazıları şunlardır:

Örgütsel demokrasi, otoriter olmayan liderlik tarzından, çalışma şartlarındaki karar mekanizmasında hafif çaplı işçi katılımına ve daha geniş anlamda işçilerin kendilerini yönettikleri teşebbüslere varana kadar ifade edilebilmektedir (Smith, 1976:276).

Courpasson ve Dany’e (2003:1252) göre ise; 1. Gerek bireysel özgürlüğe gerekse sorumluluğa saygı için katılan herkese bağlılık, 2. İnsanların egemenliği ve insanlar arasındaki siyasi eşitlik fikri, 3. Bireyin rolüne ve günlük işin yönetiminde de kolektif mantığa inanç ve son olarak 4. İşlemsel istikrarlılık ve güvenilirliktir.

Kurumsal anlamda demokrasi, örgütleri bütün olarak etkileyen kararların örgütün tüm üyelerince alınması ve karar alma mekanizmasında örgütteki tüm tarafların eşit haklara sahip olması idealini oluşturur. Demokratik ilkeler, herhangi bir örgütün ortak karar verme mekanizması ile de ilgilidir (Beetham ve Boyle, 1998:4-8, Çelik, 2007:32).

Crane ve Matten’e (2005:7) göre örgütsel demokrasideki temel konular: karar vermede çalışan katılımı, çalışanların yönetim işlemlerine dahil edilmesi ve örgütsel strateji belirlenirken birlikte karar alınmasıdır.

Kerr’e (2004:84) göre ise örgütsel demokrasi: 1. Yönetilene karşı sorumluluk, 2. Katılımda eşit hak, 3. Bilginin serbest dolaşımı ve 4. Yönetilenin temsili olarak tanımlanır.

Hoffman (2002: 211-212) örgütsel demokrasi uygulamalarında gücün merkez kaç olması gerektiğini ve çalışanlara yapılanlar üzerinde kontrol hakkı tanıdığını ifade eder. Örgütsel demokrasinin temelinde eşitlik, katılım, tartışma ve konsensüs (fikir birliği) paylaşılan örgüt değerlerine destek ve insanlığın ortak değerlerine karşı duyulan bir saygı vardır.

Butcher ve Clarke (2002:36), örgütsel demokrasi ile kararların alınmasında yöneticilerin gücü ve sorumluluğu daha fazla devredeceğini, daha az liderlik yapılacağını ve kendi kendini organize eden birimler oluşacağını ifade etmektedir. Keer'e göre (2004:85) demokratik sürecin görevi; girdilerin çeşitliliğini artırarak karar çıktısını iyileştirmek ve çalışanları karar vermeye katılmalarını arttırmaktadır. Katılımın boyutlarını ise (Weber, vd., 2009:134) stratejik, taktik ve operasyonel kararlara katılım olarak sınıflandırmaktadır.

Beetham ve Boyle'a (1995:4-8) göre ise, demokrasi sadece hükümet veya devlet şekliyle ilgili değildir. Demokratik ilkeler, herhangi bir örgütün ortak karar verme mekanizması ile ilgilidir (akt. Çelik, 2007:32).

Bütün bu tanımların ortak noktalarından hareketle;

Örgütsel demokrasiyi; örgütlerin ekonomik değer üretirken, yapı, işlev, politika ve prosedürlerinde çalışan katılımına, kolektif mantığa olan inanca, bireysel özgürlüğe, saygıya ve eşitliğe dayanan bir değerler sistemine işaret eden bir kavram olarak tanımlamak mümkündür.

Örgütsel demokrasiyi siyasal demokrasiden ayıran özellikler nelerdir? Sorusuna yanıt olabilecek bir açıklama aşağıda Tablo.1'de belirtilmektedir:

Tablo 1. Siyasi ve Örgütsel Açından Demokratik Niteliklerin Karşılaştırılması

Demokratik Nitelikler	Siyasi Bağlamda	Örgütsel Bağlamda
1.Yönetilene Olan Sorumluluk: Yönetilenler seçim yoluyla yönetenleri seçer. Yönetilenlerin seçim sorumluluğu vardır.	Sorumluluk seçimler yoluyla periyodiktir (yöneticiler seçimle yetki ve sorumluluk alır)	Seçim nadirdir veya yoktur (yöneticiler seçilemez, çalışanların böyle bir seçim sorumluluğu yoktur)
2. Eşit Katılım Hakkı: Devletin her nitelikli üyesi ekonomik ve sosyal durumu ne olursa olsun bir oy hakkına sahiptir.	Katılım vatandaşlara yasal olarak garanti edilir.	Katılım idare tarafından kontrol edilir.
3.Özgür Bilgi Paylaşımı: Devlet bilgiye serbestçe sahip olma ve paylaşma hakkına sahiptir.	Sahip olma ve paylaşma yasal olarak garanti edilir (güvenlik sınırlarına tâbi).	Sahiplik ve paylaşım idarece kontrol edilir.
4.Yönetilenin Temsil Edilmesi: Hükümet seçmenin çıkarlarının ve kararlarının temsil edilmesi şartıyla yasallığı sağlar.	Temsil edilme seçim aşamasıyla garanti edilir.	Temsil edilme tesadüfidir ya da yoktur. Ekonomik değer üretmek ön plandadır.

Kaynak: (Kerr, 2004:84)

Tablo 1.'de ifade edilen demokratik niteliklerin açıklaması ise şöyle yapılmaktadır (a.g.e, 2004: 85-86):

1. Yönetilene olan sorumluluk: Demokratik yönetimi benimsemiş bir ülkede yöneticiler seçimle başa geçirilirken, yüksek katımlı örgütlerde bile yöneticilerin atanmasında çalışanın katılımı çok azdır.

2. Katılım haklarının dağıtılması: Demokratik ülkelerde, seçimlere katılmada genellikle vatandaşlık hakkı yeterlidir ve katılım hakkı eşit dağıtılır, yani o ülkenin vatandaşı olan herkes bir oya sahiptir. Kişinin sosyal ya da ekonomik durumu onun katılım hakkını ne düşürür, ne de yükseltir. Fakat bir çok örgütün gerçekte hiyerarşik doğası katılım haklarının eşit olarak dağıtılmadığı, yani üst seviyedeki kişilerin kararlarda büyük etkiye sahip olduğu, bunun yanında daha alt kademelerdekilerin çok az ya da hiç etkiye sahip olmadığı anlamına gelir.

3. Özgür bilgi paylaşımı: Bir seçmen bilgisi olmadan iyi bir seçim yapamaz ve katılım aşaması böyle bir durumda anlamsız olur. Bu yüzden bilgi alma ve paylaşma özgürlüğü demokraside ciddi haklar olarak görülür. Ama ekonomik bir örgütte yönetim, toplanan bilgi türünü, nasıl elde edileceğini, nasıl yorumlanacağını ve kime dağıtılacağını kontrol eder.

4. Temsil hakkı: Demokratik devletlerdeki gerekli önerme, seçmenin politik kararlarda temsil edilme hakkıdır. Kararlar seçmenin çıkarlarına uyuyor ve hizmet ediyorsa yasal görülür. Böylece demokratik sürecin görevi, seçmenin sesinin ve isteğinin duyulduğunu garanti ederek kararlara yasallaştırmaktır. Tersine ekonomik örgütlerdeki sürecin görevi ekonomik değer üretmektir. Bu bağlamda demokratik sürecin iki görevi vardır: 1. Girdilerin çeşitliliğini artırarak karar çıktısını iyileştirmek ve 2. Katılım yoluyla çalışanların karar vermeye katılımını arttırmaktır.

Demokratik yönetsel uygulamalar elbette son yıllarda ortaya çıkmış değildir. Yönetim bilimi açısından bakıldığında fikir birliğine dayalı demokratik örgüt teorisinin açıklanış şekli McGregor'un "Kuruluşlardaki İnsan Ögesi" eserinde bulunabilir. Bilindiği gibi McGregor örgütsel verimliliği arttırmak adına, temeli geleneksel ve otoriter yönetim ve kontrol modeli olan X teorisinin varsayımlarının karşısına; bireysel ve örgütsel hedefleri, katımsal tekniklerle, otoriter olmayan, destekçi ve kişi merkezli düzlemde sağlamaya yönelik Y teorisinin varsayımlarını koymuştur (Davies, 1967: 271). Maslow'a göre de daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar bir kez karşılanıldığında kendimizi gerçekleştirme gibi daha yüksek seviyelerdeki ihtiyaçların öne çıktığını ve demokratik katılımın bunların takibinde gerekli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Johnson, 2006:250).

Benzer bir eğilim Argyris'in "Şahsiyet Ve Organizasyon" eserinde de görülmektedir. Burada bireyin arzuları ile örgütün hedefleri karşılıklı olarak birbirlerine yardım edecek şekilde entegre olmuştur ki; sonuçta bireyin psikolojik sağlığı ve örgütün verimliliğinin sağlanması söz konusudur (Davies, 1967: 271).

Modern yönetim anlayışında da "Bir örgütte üst ve astların amaçları birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları *Amaçlara Göre Yönetim*" (Koçel, 2003:147-153), "Müşteri isteklerinin tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak karşılanmasını esas alan *Toplam Kalite Yönetimi*" (Şimşek, 2001:78), "Çalışanlara yardımlaşma, paylaşma, ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak" tanımlanan *Personel Güçlendirme* (Koçel,2003:414) gibi uygulamalar çalışanların yönetime ve süreçlere katılımını teşvik eden örgütsel uygulamalardır. Ancak 21.yy'ın

demokrasi anlayışı ile günümüz dünyasında çalışanların özelliklerini ve beklentilerini dikkate alarak örgütsel demokrasiyi tanımlamak farklı bakış açılarının gelişmesinde faydalı olabilecektir.

Fenton (2002), örgütsel demokrasiyi tanımlamanın ötesinde örgütsel demokrasinin ne olup olmadığını aşağıdaki gibi (Tablo.2) tartışmaktadır.

Tablo 2. Örgütsel Demokrasi Nedir, Ne Değildir?

Örgütsel Demokrasi Nedir?	Örgütsel Demokrasi Ne değildir?
<i>İş</i>	<i>Politikalar</i>
<i>Söyleşi</i>	<i>Sadece görüş birliği</i>
<i>Dağıtılmış ağlar</i>	<i>Düz olma</i>
<i>Liderlik</i>	<i>Yönetim</i>
<i>Evensel idealler</i>	<i>Sadece Amerikan idealleri</i>
<i>Strateji</i>	<i>Boyut-ölçü</i>
<i>Ne zaman yavaş olacağını, ne zaman hızlı olacağını bilme</i>	<i>Yavaş olmak</i>
<i>Kontrolün sizde olduğu yanılığını bırakmak</i>	<i>Kontrolü ele almak</i>
<i>Kazançlar ve insanlar</i>	<i>Önemsemeyen kazançlar</i>
<i>Anlamli çalışma yaratma</i>	<i>Estetik ofis alanları</i>
<i>Adem-i merkezietçi ve dinamik bir ortamda gelişmek için büyük bir işyeri olmak</i>	<i>Herkes için büyük bir işyeri olmak</i>
<i>Karar verme</i>	<i>Karar verme tekniklerini analiz etme</i>
<i>Dörtlü sonuç (finansal, sosyal, iç ve dış çevre)</i>	<i>Sadece üçlü sonuç</i>
<i>Önemli konularda katılıma devam etme</i>	<i>Her şeyi oylama</i>

Kaynak: <http://www.worldblu.com/democratic-design/>, 30.04.2011

Fenton (2002), örgütsel demokrasinin sadece Amerikan idealleri değil, örgütsel strateji olduğunu; sadece görüş birliği değil, karşılıklı-ikili iletişim olduğunu; yöneticilik yapma yerine liderlik yapmayı benimsediğini; her şeyi oylama yerine önemli konularda katılıma devam etme olduğunu; finansal, sosyal ve iç çevre ile birlikte dış çevreyi de dikkate alan bir strateji olduğunu ifade etmektedir.

İşyeri demokrasisi temelde üretim metotları üzerindeki kontrolle ilgilidir. Bu kavram “karar mekanizmasına çalışan katılımı” ile “çalışan kontrolü” nün spesifik olarak yan yana gelmesidir (Collom, 2001(a) :3). Basit bir ifade ile işyeri demokrasisi çalışanların işlerinde söz söyleme hakkı olarak özetlenebilir. Bu ses, işin içine girmekten tutun da kolektif kontrole sınırsız olarak ya da tamamen resmi şekilde nüfuz etmeye kadar varabilir (Collom, 2001 (a) :5).

Paydaş demokrasisi kavramı ise demokrasinin işletmelerde uygulaması olarak karşımıza çıkan bir diğer kavramdır. Paydaş tartışması her ne kadar demokrasi üzerinde temellendirilmese de , kavram; toplu sorumluluk ve şeffaflık gerektirir. Şirketlerdeki karar verme mekanizmasına katılım ve şirket yönetiminde daha fazla sosyal çıkarın temsilini gerektiren uygulamalar son yıllarda ortaya çıkmıştır (Crane, 2005:7). Paydaş demokrasisinde ana unsur; çalışan katılımının sağlanarak bunların şirket karar verme mekanizmasında yer almasıdır. Freeman’a (1984) göre paydaş demokrasisindeki seçmen, bütününde tüketici, malı tedarik

eden, hissedarlar ve çalışanlardan oluşur (akt. Crane, 2005:7). Diğer kavramlardan farklı olarak paydaş demokrasisinin en önemli özelliği işletmelerin paydaşlarına karşı finansal açıdan açıklık ve hesap verebilirlik politikalarını benimsemesidir.

Deist'e göre de (2008:107) örgütler ana eğilimlerinin tersine etkin üretim yollarıyla sadece kar sağlayan teknik sistemler değildirler. Örgütlerin iletişimsel yönleri de vardır ki, bu onları demokratik eylemlere açık olmaya zorlamaktadır ve bu durum örgütsel demokrasinin önemini artırmaktadır.

II- ÖRGÜTSEL DEMOKRASİYE İLİŞKİN BAZI ARAŞTIRMALAR

Uluslararası literatür incelendiğinde, örgütsel demokrasinin yönetim biliminde güncel bir konu olduğunu ve bu konuda pek çok çalışmanın yapıldığını daha önce vurgulamıştık. Genel olarak değerlendirildiğinde, bu araştırmalarda örgütsel demokrasinin işletmelerde var olması gerektiği ortaya konulmaktadır. Bunun yanında, örgütsel demokrasi ile çalışanların işletme yönetimine katılımı ifade edilmekte ve her yazara göre katılımın sınırları değişmektedir. Ayrıca araştırmalarda örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa, iletişime, güvene, çalışanlar arasındaki güç ilişkilerine etkileri ve demografik özellikler açısından örgütsel demokrasinin nasıl algılandığı incelenmektedir. Bu çalışmalardan öne çıkanları şöyle sıralamak mümkündür:

Tablo 3. Örgütsel Demokrasiye İlişkin Bazı Araştırmalar

Stohl ve Cheney (2001)	Çalışan katılımının, örgütsel demokrasinin çelişkilerini analiz etmek ve açıklamak için ilişkili literatürün geniş bir alanının gözden geçirildiği anlaşılmaktadır. Makalenin amacının katılımcılığın yapı, makam, kimlik ve güç ile çelişkilerini incelemek olduğu söylenebilir.
Collom (2000) Collom (2001)	İşyeri demokrasisine karşı Amerikalıların tutumlarını incelemiş ve işyeri demokrasisinde ırk, cinsiyet ve sınıf gibi unsurların önemli belirleyici olduğu hipotezini araştırmıştır. Sonuçlar mevcut kurumsal katılım programlarının büyük ölçüde başarılı olduğunu göstermektedir. Ayrıca kadınlar iş yeri demokrasisini desteklerken erkek yöneticiler rengi ne olursa olsun daha az destekleyicidir. Sendikaların varlığı çok önemlidir ve iş yeri demokrasisi kamu sektöründe uygulanabilir. Ayrıca muhalif mücadelelerin yanı sıra örgütsel demokrasiye işçilerin destek olması ve toplum tabanlı alternatifler ile denemesi gerektiği ileri sürülmüştür.
Butcher ve Clarke (2002)	Örgütsel demokrasinin gelişimi, örgütsel demokrasinin önde gelenleri, örgütsel politikalar ve örgütsel demokrasi, örgütlerde demokratikleşmenin gelişiminin hızlandırılması gibi konuları ele almaktadır.
Kerr (2004)	Genellikle yöneticilerin demokratik aşamayı örgütlerin içinde bir yönetim sistemi olarak benimsediklerini ifade eder. Makale iki varsayımı sorgular: birincisi; demokratik aşama bütün örgütlerde uygulanabilir, ikincisi ise; politik demokrasi örgütsel demokrasiye faydalı bir model sağlar.
Robert (2007)	Katılımın çalışanlar arasında güçlü bir bağa ve güvene yönelik pozitif

	ve doğrusal bir etki olduğunu göstermektedir.
Remtulla (2007)	Uzaktan eğitimin örgütsel demokrasi üzerinde ne derece faydalı olacağını incelemektedir. Makalede örgütlerdeki değişim ve bilgiye dayalı ekonomi incelenirken, Kanada hükümeti örnek olarak verilmiştir. Uzaktan eğitimin yetişkin eğitiminde örgütsel değişime uyumun önündeki sorunları büyük oranda ortadan kaldırıp demokratikleşme yolunda önemli katkılar sağlayacağı iddia edilmektedir.
Deist (2008)	Örgütlerin demokratik eylemlere açık olduğunu ve örgütlerde teknolojik bakış açısıyla yapılan örgütsel demokrasi analizini göstermektedir. Burada vurgulanan, çalışanların organizasyon, yönetim ve işletmede teknolojiyen de faydalanarak demokratik eylemlerin örgüt tasarımında nasıl yürütüldüğüdür.
Lansbury (2009)	Makalesinde küresel ekonomik krizin Avustralya'ya daha demokratik işyerleri yaratması için gerekli reformları gerçekleştirebilmesinde bir fırsat sunduğunu ileri sürmektedir. Avustralya hükümetinin çalışanlar ve sendikalar arasında sadece kollektif pazarlık haklarını yeniden düzenlemek ve geliştirmek için değil, aynı zamanda çalışanların yasal haklarını da güçlendirerek onları örgüt seviyesinde karar verme mekanizmasına katacak yeni bir sosyal oluşum yaratmaları gerektiğini açıklamaktadır.
Weber vd.(2009)	Araştırma sonuçlarına göre kararlara katılımın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi kısmen moral iklim tarafından etkilenmektedir. Örgütsel demokrasinin sosyal sorumluluk sahibi vatandaş olmakla davranışsal yönelimlerin gelişiminin tutarlılığı üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada her bir çalışanın demokratik kurumsal katılım oranı ile örgütsel bağlılık ilişkisi ortaya konulmuştur.
Buhlungu (2009)	1973'ten 2000 yılına kadar filizlenen ve Güney Afrika'daki siyahların sendikaları ideolojide ve uygulamada sendika demokrasisi ve işçi egemenliğini pekiştiren kollektif ve demokratik örgüt kültürünü yaydıklarını ifade etmektedir. Sendikaların varlığını sürdürmesindeki başlangıç noktası bunların demokratik işleyiş gerçeğidir. Yazar Güney Afrika'daki Wolkswogen fabrikasında 2000 yılında çıkan grevi durum çalışması olarak ele almaktadır.
Yazdani (2010)	Çalışmasında örgütsel demokrasi kavramıyla yönetimin katılımcı şeklini ele almaktadır. Makalenin sorduğu en önemli soru, şiddetli ve dinamik çevre koşulları altında örgütlerdeki demokratik ilkelerin başarı ile uygulanmasında örgüt yapısının ve stratejik liderlik türünün rolüdür.
Gand ve Bejean (2013)	İşletmelerin çeşitli krizlerle başa çıkabilmek için geleneksel ve hiyerarşik bir yapı benimsediklerini, ancak bu krizlerin üstesinden gelmek için demokratik bir yapıda uygulanabilecek yeni bir uygulama geliştirmiştir.

III- ÖRGÜTSEL DEMOKRASİYE YÖNELİŞİN NEDENLERİ

Demokratik ilkelerin iş dünyasında önemli bir rol oynaması gerektiği düşüncesi uzun ve tartışmalı bir tarihe sahiptir. Bununla birlikte örgütsel demokrasiye son 20 yıldır gelişen bir ilgi söz konusudur. Baskın ve küresel ekonomik çevrelerdeki önemli değişimler, örgütler içinde gücün yeniden dağılımını gerektiren yeni iş modellerini ortaya çıkartmıştır. Demokratikleşmiş örgütlerin doğası ve şekli hakkında farklı görüşler olmasına rağmen, aşağıdaki ilkelerde olduğu gibi bazı görüş birliğinden söz edilebilmektedir (Butcher ve Clarke, 2002:36):

- Örgütsel kararlar için gücü ve sorumluluğu daha fazla devretme, daha az liderlik ve kendi kendini organize eden birimler.
- Yaygın içsel ve dışsal çıkarların kabulünün yapıdan çok başarılı ilişkiler fonksiyonuna dayanması.
- Bireysel katılıma, bilgiye ve liderliğe bağlı olarak örgütsel aktivitelerin psikolojik sahipliliğinin yüksek seviyede benimsenmesi.

Butcher ve Clarke (2002: 37), bu ilkelerin sadece demokratik değerlerin iyi niyetli uygulamasının sonucu olarak doğmadığı, küreselleşmeyle birlikte teknolojik gelişmelere, yenilikçiliğe, ve iş ahlakına artan ilginin, yönetim yaklaşımlarını bu tür ilkelere yönelmeye zorladığını ileri sürmektedir.

Kerr'e (2004:81) göre ise Batı kültüründe derinlemesine kökleşen demokrasi fikri, hızlı bir şekilde küresel, politik ve ayrıca sosyal bir ideal oluşturmaktadır. Bu nedenle özellikle gelişmiş ekonomilerde baskın olan örgütlerin, demokratik değerlere ve uygulamalara ilave edilen doğal düzenlemeler olarak gözlenmesi şaşırtıcı değildir. Böyle toplumlarda emir-komuta hiyerarşilerini oluşturan kurullar ve statü farklılıkları çağdışı ve hatta işlevsiz görülebilir. Daha profesyonel ve eğitilmiş işgücünü, değişen koşullara, bilinçli bir şekilde adapte etme ihtiyacı ve serbest çalışma ilişkilerine artan yönelim, bazı gözlemciler göre örgütlerde demokratik değerlerin ve uygulamaların benimsenmesinin gerçekte politik ve hatta ahlaki olarak kaçınılmaz olduğu sonucunu çıkarmıştır.

Günümüzde örgütsel demokrasiye yönelişin sebepleri şöyle de açıklanabilmektedir (Diener, 2011:180):

- ❖ **İnternet ve Teknoloji:** Bloglar, twitter, facebook gibi sosyal medya araçları iletişim ve bilgi paylaşımı için yeni teknolojilerdir. Bu teknolojiler aracılığıyla çalışanlar işlerinde kararları etkilemek ve seslerini duyurmak istemektedirler.
- ❖ **X ve Y Kuşağı:** Sosyal bilimciler açısından 1946-1960 yılları arasında doğanlar patlama kuşağı; 1961-1980 yılları arasında doğanlar X kuşağı ve 1981-2000 yılları arasında doğanlar ise Y kuşağı olarak tanımlanmaktadır. 2001 ve sonrasında doğanlar ise Z kuşağı\Milenyum kuşağı olarak ifade edilmektedir (Çam,2009:1)
- ❖ 2012 yılını kapsayan ve "8095" isimli çalışmada Y kuşağını değerlendiren halkla ilişkiler ve iletişim ajansı Edelman'ın araştırmayı gerçekleştirdiği 11 ülke arasında Avustralya, Brezilya, Kanada, Çin,

Fransa, Almanya, Hindistan, Arap Emirlikleri, İngiltere ve ABD ile beraber Türkiye de yer almıştır (Araştırmalar ülkemizdeki nüfusun % 22' sinin Y kuşağı olduğunu göstermektedir) (<http://eticaretmag.com>) . Bu araştırmadan ele dilen bulgular arasında örneğin;

- ❖ 11 ülkenin toplamında Y kuşağı üyeleri arasında kendi işini kurmak isteyenlerin oranına bakıldığında % 76 ile Türkiye birinci sıradadır. Arkasından ise %65 ile Brezilya ve % 61 ile Çin gelmekte, Fransa'da bu rakam yalnızca % 30 olarak gerçekleşmiştir.
- ❖ 12 kategori arasında 8 ve 9'uncu sıralara yerleşen “*ihtiyacı olanlara yardım etme*” ve “*çevreye destek sağlama*” gibi amaçlar, Y kuşağının öncelikleri arasında yoktur. Ancak Türkiye, Hindistan, Birleşik Arap Emirlikleri gibi ülkelerde bu iki amaç, ilk 5 öncelik arasında yerini almıştır. Türkiye’de Y kuşağının en büyük hedefi % 86 ile “*ev sahibi olmak*”, ikinci sırada % 82 ile “*iş yerinde güçlü bir unvana sahip olmak*” ve üçüncü sırada %80 ile “*yüksek maaşlı bir işte çalışmak*” gelmektedir.
- ❖ Çam’a (2009:1) göre, bu kuşakta doğanlar özellikle özgürlük peşinde koşup her zaman arkadaş gruplarıyla birlikte olmaya gayret etmekte, “online” yaşamakta, zamanlarının büyük bir bölümünü monitör karşısında geçirmekte, kendilerini kısa bir süre içinde yönetici pozisyonunda görmeyi arzu etmektedirler. İş konusunda seçici davranırken, birçoğu kendi işlerini kurmak istemektedirler. İşgören devir hızını düşürmenin tek yolu, Y kuşağını anlamaktan geçer. Otorite kelimesini çöpe atıp, daha çok arkadaş gibi ve mutlaka takım odaklı anlayış gerekmektedir. Onların isteklerini anlamak, istedikleri başarıyı elde etmelerine destek olmak ve bu desteği verirken çalışanın işe katkısını sağlamak ve ne kadar değerli olduklarını hissettirmek Y kuşağından maksimum verim sağlamada önemlidir.
- ❖ **Wall Street Tepkisi:** Yakın zamanda Enron olayında olduğu gibi insanlar hızlı yükselişi ve ani düşüşü olan iş modellerinden bıkmıştır. Son dönemdeki şirket skandalları güçlü duyguları ve kurumların ilerleyişini sarsmış görünmektedir. Bu trendlerin etkisi olarak yeni yasalar ve şeffaflık gerektiren düzenlemeler ve hesap verebilirlik iş yerlerinde yeniden şekillenecektir.
- ❖ **Siyasi Geçişler:** Son 15 yıldır siyasal olarak demokrasiyi benimseyen ülke sayısında büyük artış olmuştur. Daha fazla ülke demokratik hale geldikçe, işletmeler kendi emir komuta ve kontrol yapılarına ilişkin olarak örgütsel sistemlerini yeniden düşünmek için baskı hissedecektir.
- ❖ **Anlam Arayışı:** İnsanlar giderek artan işlerinde sadece çalışmayı değil, aynı zamanda önemli olmayı da isterler ve farklı iş yaptıklarını hissetmek isterler. Bu trendin etkisi olarak çalışanlar işlerinde anlam bulmayı bekleyeceklerdir.
- ❖ **Kurumsal Sosyal Sorumluluk:** İşletmeler giderek kurumsal sosyal sorumluluk fikrini, bilinçli kapitalizm ve üçlü kâr hanesi (finansal, sosyal

ve çevresel) fikrini benimsemektedirler. Büyüyen trend ile bağlantılı olarak işyerinde demokrasi dördüncü bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.

- ❖ **Demokratik Yaşam Stili:** Bugün internet üzerinden favori müziğinize oy verebiliyorsunuz, açık kurs projesine katılabiliyorsunuz veya arkadaşınızın tasarladığı tişörte oy verebiliyorsunuz. Yaşam tarzı haline gelen katılım olgusu medyadan müziğe, eğitimden moda kadar her yerde karşımıza çıkmaktadır. Bu trendin etkisi ile çalışanlar işlerinde de günlük yaşamdaki demokratikleşmeyi beklemektedirler.
- ❖ **Kadını değerler:** Duygusal zeka, açıklık, işbirliği, doğruluk gibi tanımlanan kadınsı nitelikler günümüzde hem kadınlar hem de erkekler tarafından benimsenmiştir. Bu nitelikler aynı zamanda örgütsel demokrasi uygulamalarında karşımıza çıkmaktadır.
- ❖ Bu sekiz eğilimin yeni dönemde iş ortamlarına hızlı ve radikal bir değişimi getirdiği ileri sürülmekte ve demokrasi uygulamalarının örgütlerde sadece iyi bir fikir olmaktan çıkıp aynı zamanda bir zorunluluk haline geldiği vurgulanmaktadır (Diener, 2011:180-182).

Butcher ve Clarke (2002: 37) ise örgütsel demokrasinin gelişimine etki eden faktörleri şöyle sıralamaktadır:

- Çalışanlar kendilerini örgütsel varlıklar ya da insan kaynağı olarak değil de gittikçe artarak “gönüllü kulüp üyeleri” olarak muamele görmek istediklerini ifade etmektedir.
- Müşterilere özel hizmet veren iş birimlerinin ortaya çıkması, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında merkezlerin güçlerini azaltmıştır.
- Örneğin biyoteknoloji gibi endüstrilerde ürün gelişimi dünya çapında binlerce bilim adamının bilgi ağına bağlıdır. Bu durum örgütsel sınırları geçirgenleştirmekte bazen de tamamen kaldırılmasına neden olmaktadır.
- Tedarikçilerin, rakiplerin ve hisse sahiplerinin örgütlerde karar alıcıları çok daha fazla etkilediği hususunda artan kabulden söz etmek mümkündür.
- Her ne kadar bazen belirli yönetim seviyelerinde kısıtlansa da pay sahipliği planları günümüzde yaygınlaşmaktadır.
- Kurumsal olarak demokratikleşme, çalışanı koruma, katılım ve iletişim dünya çapında yaygınlaşmaktadır.

IV-ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTLERE KATKILARI

Örgütsel demokrasinin örgütlere katkıları konusunu pek çok yazar farklı açıdan ele almıştır. Genel olarak örgütsel demokrasinin çalışanlar üzerindeki ayrımcılığa, yabancılaşmaya karşı, verimliliğe, motivasyona, iş tatminine, adalete, eşitliğe ve performansa olan olumlu katkıları incelenmektedir.

London School of Economics Profesörlerinden Lynda Gratton (2004) yayınlanan *Demokratik Şirket (The Democratic Enterprise)* başlıklı kitabında bir işletmenin ancak özgürlük, esneklik ve bağlılıkla başarıya ulaşabileceğini savunmaktadır. Gratton'a göre günümüzde şirketler bilgi temelli yönetilmeli, ekip çalışması gibi uygulamalar emir-komuta yapılarının yerini alarak, insanlar

arasındaki yapay sınırları ortadan kaldırmalıdır. İnternet, e-posta ve tüm bilgi teknolojilerinin son on yılda dünyadaki iletişim biçimini değiştirdiğini vurgulayan Gratton, herkesin her anda dilediği bilgiyi alabileceği bir ortamda, tek çözümün demokrasi olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar birbirlerine adil davranmalı, bilgi ve görgülerini paylaşmalıdırlar. Projeler için bir araya gelen gruplar, tüm enerjilerini sorunu en kısa zamanda ve en doğru biçimde çözmek için harcamakta ve birbirlerini desteklemektedirler. Böylece hiyerarşiye, baskıya ve hesap sormalara gerek kalmadan herkes sorumluluğunun bilincinde olarak gruba katkıda bulunmaktadır (Milliyet Gazetesi, 17.07.2004).

Örgütsel demokrasinin örgütsel verimliliğe katkısını, katılımın daha iyi kararlar vermeyi sağladığını iddia eden çalışmalar sosyal bilimciler tarafından ortaya konmaktadır. Lansbury'e (2009:600) göre örgütsel demokrasinin ne olduğuna ilişkin farklı tartışmalar ortaya çıksa da bunları üç farklı başlık altında toplamak mümkündür: *verimlilik*, *adil muamele* ve neden bu yolu takip etmemiz gerektiğini belirten *insani sebepler*. Yazara göre katılım verimi artırmakta, çalışanların kendilerine daha fazla değer vermelerine ve kendilerini gerçekleştirilmelerine yardımcı olmaktadır.

Bowles ve Gintis (1993) demokratik bir firmanın demokratik olmayan muadili ile karşılaştırıldığında üç tür verimlilik kazanımı sunduğunu belirtmektedir. *Birincisi*; çalışanların kararlara katılmalarından dolayı örgüte karşı yabancılaşmalarının azalması, *ikincisi* hiyerarşik bilgi ve kontrol sistemleri ile bağıntılı olarak çalışanların, birbirlerinin görev davranışını gözlemlemede daha verimli ve etkin olduğunu, dolayısıyla bu durumun koordinasyon problemlerine etkin çözümler üretilmesine katkı sağladığı ve iş tatmini düzeylerinin artmasıdır. Böylelikle finansal harekete geçiriciler bir kontrol vasıtası olarak önemlerini sadece kaybetmekle kalmaz, bunun yanında hiyerarşik yapılar tamamıyla terk edilmese de önemini kaybetmiş olur. *Üçüncü* kazanım ise, hiyerarşik iş gözleme sistemlerini bir kenara bırakarak elde edilen fırsat maliyeti tasarrufları ile artan işçi ücretlerinin yeniden dağıtım yapılarak teşvik edici-özendirici ücret etkisi yaratmasıdır. Sonuçta demokratik firma sadece daha az girdi ile eşit seviyelerde üretim sağlamakla kalmaz, bunu daha katılımcı yönetim biçimleri ile başarabilir (akt. Johnson, 2006:251).

Dahl (2001:249-253) işyerindeki demokrasinin iddia edildiği gibi verimliliği engellemediğini aksine demokratik ortamlardan da mutluluk, refah, insanın iyiliği vb. gibi büyük sonuçlar çıktığını vurgulamıştır. Yazara göre verimlilik nadir yeteneklerle ve çalışanların karar verme mekanizmasına katkılarıyla sağlanabilir. Firmalardaki bilgi ve fikir akışı ise firma yönetiminin daha tabana yayılan, daha az hiyerarşik daha kooperatif olması ile sağlanır .

Block (1993) demokratik örgütlerin daha rekabetçi oluşu üzerinde durmuştur. Yazara göre demokratik örgütler yenilikçi iş süreçlerine ve yeni bilgiye, katılım yoluyla daha çabuk ulaşırlar (akt. Johnson, 2006:251).

Collom'a (2001(a) :492) göre ise demokratik uygulamalar işyerinde ırk ve cinsiyet temelli ayrımcılığı engelleme potansiyeline sahiptir. Bundan dolayı ırk,

sınıf ve cinsiyet gibi değişkenler, işyeri demokrasisinin temel belirleyici tutumları olarak varsayılır.

Collom (2000:212-213) iş yeri demokrasisini, çalışanlara yetki vermek ve yabancılaşmayı aşmak için bir yol olarak görmekte, aynı zamanda sendikaları güçlendirmek ve örgütlü olmayanlar açısından bunların çekiciliğini arttırmak için bir fırsat olarak değerlendirmektedir.

Katılım, “iş zenginleşmesi” tasarımlarıyla “takım” çalışmalarına hız vermiştir. Bu tür uygulamalarla çalışan otonomisi sağlanarak, çalışanların işyerine yabancılaşmasını azaltılabilir ve gerek psikolojik gerekse ideolojik olarak çalışanları işlerine ve firmalarına entegre eder. İşyeri demokrasisi çalışanlarına üretimde yetki tanır. Çalışanlar güveni katılım yoluyla kazandıkça kendi geleceklerini kendilerinin kontrol edebileceğine daha çok inanır.

Örgütsel demokrasinin diğer katkıları ise şöyle sıralanabilmektedir (Diener, 2011:178):

- Verimlilik, karlılık, üretkenlik ve satışlar artar.
- Müşteri hizmetleri iyileştirilir.
- Üst düzey yetenekleri elde tutma kolaylaşır.
- İşgücü devir oranı ve devamsızlık oranı azalır.
- İletişim ve güven seviyesi artar.
- Daha yüksek seviyede inovasyon sağlanır.
- Daha yüksek seviyede memnuniyet sağlanır.
- Pazar değişimlerine karşı adaptasyon yeteneği gelişir.

Kısacası, örgütsel demokrasinin katkıları, örgütlerde merkezi olmayan güçle dağılımı ile birlikte, çalışan kapasitesinden en iyi şekilde yararlanılması, dolayısıyla çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarının getireceği pozitif etkilere işaret etmektedir.

V- ÖRGÜTSEL DEMOKRASİDE SORUNLAR VE ZORLUKLAR

Hoffman (2002:214) örgütsel demokrasi uygulamalarında karşılaşılan sorunları şöyle açıklamıştır:

1. Demokratik bir işlemden çoğunluğun mutluluğu söz konusuysen katılımı yeterince rol almadıklarını düşünenler de mutlaka ortaya çıkacaktır.

2. Demokratik oluşumlarda çoğunluğun büyük hedefleri için çaba harcanırken bireyselliğin önüne geçilmektedir. Örgütsel demokrasinin oluşturulabilmesi için temel kuram, homojen bir ortamda, çekirdeği çok güçlü değerlerin paylaşılabilmesidir (Hoffman, 2002:215). Bu tür değerlerin oluşturulması ancak daha küçük ölçekli örgütlerde sağlanabilir.

Bazı yazarlar ise demokratik işlemlerin yoğun iş gerektirdiği ve zaman aldığını, performans ve verimlilik üzerinde negatif etkileri olan uygunsuz kararlara sebep olduklarını vurgulamışlardır. Örneğin Kerr'e göre demokrasi pek çok şirketin kurulumuna ve işleyişine fazla da uymaz. İktidardakilerden, yani çoğu kez hissedarlar ve üst düzey yönetimden gönüllü olarak ellerindeki gücü bırakmaları beklenemez. Bu durumda en iyi çözüm, şirketlerin itaat gerektiren bürokratik sistemler ile çalışanların ellerinde bulundurduğu demokratik karar vermeyi birleştiren demokratik hibritler olmalarıdır (Crane ve Matten, 2005:8).

Stohl ve Cheney'e göre (2001:351) çalışan katılımı ve örgütsel demokrasi üzerine deneyimlerde ve literatürde çelişkiler-zıtlıklar söz konusudur. Yazar örneğin; Almanya'daki birlikte yönetim sistemini uygulayan örgütlerin araştırmalarında çalışanların katılımcı uygulamalarda kendilerinin sadece doğrudan günlük iş kararlarında etkin olduğunu algıladıklarını vurgulamaktadır.

Şirketler, tüketiciler, vatandaşlar ve girişimciler –bireysel veya topluluk üyesi - olarak insanların katılımını sözde desteklemek; yani gerçekte çalışanların katılımını kısıtlamak paradoksal bir durumdur (Luhman, 2006:169). Burada dikkat edilmesi gereken, karar mekanizmasında çalışanların sözde katılımının engellenmesidir. Çünkü sözde katılım yönetim teknikleri, danışma mekanizmasına ve diğer sembolik metotlara başvurarak çalışanların gerçekte yönetim tarafından zaten belirlenmiş olan kararları kabul etmeye ikna edilmeleridir. Harrison ve Freeman (2004) örgütsel demokrasi uygulamalarının en alt kademedeki çalışana ulaşmadığını, bunun sebebi olarak da alt kademede çalışanların yönetimin büyük resmini kapsayacak bir pozisyonda olmadığını (yönetimde görev almadıklarını) ve bu yüzden alacakları kararların kalitesinde, karşılıklı olarak ödün verilebildiği ve onların kararlarının örgütsel gerekliliklerin üzerinde olmayacağını belirtmiştir. Bu durumu ise örgütleri; üst, orta ve alt kademe hiyerarşileriyle, zengin, orta ve fakir sınıflarına paralel olarak ve homojen olmamaları bakımından toplumlara benzetmek mümkündür (akt. Yazdani, 2010:59).

Örgütsel demokrasi uygulamalarındaki bir diğer çelişki ise demokrasi ve liderlik arasındaki ilişkide ortaya çıkmaktadır. Kendilerini iyi ifade edebilen, ikna kabiliyeti güçlü, adil, sorumlu enerjik ya da doğal davranan bireyler grup içerisinde söz sahibidirler. Eğer lider gücünü kişisel niteliklerinin üzerinde tutuyorsa iktidarı kalıcı olur. Fakat lider otoriterliği savunuyorsa örgütsel demokrasi uygulamalarında sorunlar yaşanabilir (Ng ve Ng, 2009: 184).

Küreselleşmeyle birlikte gelişen çok uluslu şirketler ve şirket birleşmeleri ile işletmeler hem kültürel hem de ekonomik anlamda değişim göstermektedir. Artık bu tür şirketlerde tek bir yönetim modelinden bahsetmek söz konusu değildir. Günümüzde sendikalaşma eğilimi tüm dünyada gerilemektedir. Çalışanlar arasında eğitimin önemi artmakta ve hizmet sektörü daha da gelişmektedir. Artık çalışanlar arasında toplu sözleşme yapmak yerine bireysel iş sözleşmeleri önem kazanmaktadır. Bireysel iş sözleşmeleri kişiler arasındaki farklılaşmaları arttırmakta ve örgütsel demokrasiyi olumsuz yönde etkilemektedir.

Kısacası örgütsel demokrasinin, yabancılaşmanın azaltılması, yapılan işin daha anlamlı kılınması, örgütsel bağlılığın ve verimin artması gibi avantajlarının yanında yukarıda açıklanan dezavantajlarının da olduğu pek çok bilim adamı tarafından vurgulanmıştır. Ayrıca günümüzde işletmelerin giderek büyümesi ve karmaşık bir yapı içerisine girmesi onları tek bir yönetim modeline bağlı olmaktan uzaklaştırarak çoklu yönetim modellerini uygulamaya yöneltmektedir.

VI-ÖRGÜTSEL DEMOKRASİYİ SAĞLAMANIN YOLLARI

Örgütlerde demokrasi; öncelikle çalışanların yönetime katılımı, eğitimi ve çalışanlar arasında karşılıklı güven yaratılması ile gerçekleşir. Örgütlerde

demokrasinin oluşturulmasında gücün çalışanlarla yönetim arasında paylaşımının sağlanması zorunludur. Bu sadece işgörenlerin iş konseyleri gibi karar mekanizmasına nüfuz edecek oluşumlarda daha güçlü yasal haklarının bulunmasını değil, aynı zamanda onların örgüt yönetimine katılımına daha da arzulu olabilmeleri adına yönetimdeki kültürel bir değişimi öngörür (Lansbury, 2009:602).

Örgütlerin demokratikleşmesinde uygulanması gereken noktaları Fenton (2002: 20-21) şöyle açıklamaktadır:

- **Üst liderin desteği:** Demokratik örgütlerin kritik başarı faktörü demokratik kültürün devamı ve gelişimine dikkat eden üst yönetimin olmasıdır. Çalışanlar daha üst düzeydeki liderlerden, personeli güçlendirme ve katılım hakkında destek almalı ve üst düzey liderler demokrasiyi benimsemelidir.
- **Tüm düzeylerde destek:** Üst yönetimin demokratik kültürü teşvik etmesiyle birlikte demokrasinin örgüt üyesi olan herkes tarafından her düzeyde desteklenmesi ve benimsenmesi gerekir.
- **Özgünlük:** Örgütlerde bireysel girişimleri ve kendini ifade edebilen düzenlemeleri destekleyen, gerçek ve özgün bir ortam yaratmak için demokrasiyi hayata geçirme arzusu motive edilmelidir.
- **Uygulamaların sürekli gelişimi:** Tüm uygulamaların sürekli değerlendirilmesi ve gerektiğinde değişmesi örgütün gelişimi için gereklidir.
- **Zamanlamanın anahtar olması:** Bir şirketin demokratik kültüre geçmesi veya yeni uygulamalarla dönüşüme devam etmesi sırasında prensipleri hızla gerçekleştirmek doğru değildir. Çünkü değişim sürecinin uzunluğu örgütten örgüte değişir. Böyle bir durumda uygulamaların hızına duyarlı olmak önemlidir.
- **Uygulama derecesi:** Örgütteki her çalışanın demokrasi prensiplerini uygulama derecesi ve bu prensiplere ihtiyaç duyma derecesi farklıdır. En önemli nokta demokrasi ilkelerinin her düzeyde nasıl uygulanabileceğidir.
- **Demokrasi kişiseldir:** Örgütlerin demokratikleşmesinde çalışanların demokratik olması önemlidir. İş yaşamında çalışanlar birbirleri ile iletişim içindedir ve birbirlerinden etkilenirler. Bunu dikkate almayan işletmeler demokratik kültürü yaratma ve uygulamada başarılı olamayacaklardır.
- **Düşünmenin bir yolu:** Zalim ve diktatör düşünce kalıpları demokratik kültürü oluşturamaz. Düşünceyi eyleme dönüştürmeden önce, düşünceler demokratikleştirilmelidir. Demokrasiyi uygulamadan önce insanlığın yaşam hakları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını kabul etmek demokratik düşünmenin bir yoludur.

Bunlarla birlikte yetki devri örgütsel demokrasinin bel kemiğini oluşturur. Kendisine yetki verilen bir örgüt üyesi eğitim ve bilgi almıştır. Örgütçe uygulanabilecek karar mekanizmalarının mantık çerçevesinde işlemesi için gerekli bilgiye sahiptir. Üyelere eleştirel düşünce ve tartışmada genel bir eğitim verilmesi; onların karar alma faktörlerini değerlendirmeleri ve anlamaları için gerekli yetenek ve bilgi ile donatılmasına yardımcı olur. Ve böylece üyeler de kendi düşüncelerini başarı ile savunabilirler (Hoffman, 2002:205).

Geleneksel katılımcı demokratik yapı; insanların kendilerini yönetebilme yeteneğine sahip olduğu ve belki de bu iş için eğitildiği fikrine sahiptir. Katılımcı demokrasilerde birey ve ait olduğu kurum birbirinden ayrı olarak düşünülemez. Bunun sağlanması için eğitim şarttır. (Remtulla, 2007:16). Hoffman'a (2002:213) göre de eğitim, toplum için temel bir değerdir ve örgütsel demokrasinin işleyişinde önemli bir etkiye sahiptir. Alınan formal eğitim sayesinde üyelerin eleştirel düşünce yetenekleri ve kendilerini ifade etme yetenekleri birleşerek karar verme işleminin öneminin anlaşılması sağlanır. Eğitim ile birlikte bir örgütte karar verme mekanizmasına katılımın sağlanması için -herkesin kabul ettiği, bilinen ve iletişimde geçerli olan örgütsel eylemler için gerçek kılavuz niteliğindeki ilkeler olarak hizmet verecek- temel değerlerin bulunması şarttır.

Örgütlerde demokrasiyi oluşturmanın bir diğer önemli unsuru örgütte güven yaratmaktır. Handy'e göre (1995:40-50) demokratik bir örgütte kime güvenilip güvenilmeyeceğini ve ne derece güvenileceğini belirlemek çok önemlidir. Demokratik modeller altında bireylere paylaşılan değerler ve ortak çıkarlara yansıyan amaçlar çerçevesinde özgürlük verilir. Güven, çalışanlara sergiledikleri davranışlar ve firmanın değerlerine yansıtan tutumların yanında performans da kazandırır. Örgütsel bağ yaratmak, katılımı sağlamak ve böylece çalışanlar ve liderler arasında güven kazanmak, iletişim ve bilgi ile sağlanır ve bu unsurların oluşumu örgütlerde demokrasinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

SONUÇ

Modern yönetim anlayışında çalışanların katılımını teşvik eden pek çok uygulamadan söz etmek mümkündür. Ancak daha önce de belirtildiği gibi günümüz dünyasında yaşanan ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel gelişmelerin etkilediği demokrasi anlayışı, örgütsel yaşamı da yeniden düşünmemize neden olmaktadır.

Neden önemli ve gerekli olduğu konusu başta olmak üzere, demokrasinin tanımına ve uygulamalarına ilişkin tartışmalar halen devam etmektedir. Örgütlerin yönetimine demokrasi perspektifinden yaklaşmak ise pek çok kavramı ortaya çıkarmıştır ve bu kavramların birbirlerinin yerine kullanıldığı da görülmektedir. Bu durum tıpkı demokrasi kavramında olduğu gibi örgütsel demokrasi kavramına ilişkin ortak bir tanımın yapılmasını güçleştirmektedir. Ancak tanımlama çabalarında dikkati çeken nokta; örgütsel demokrasinin, örgütlerde merkezi olmayan güçle birlikte, tüm düzeyde çalışanlara kararlara katılma imkanı sunarak çalışan kapasitesinden yararlanması, dolayısıyla çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarının getireceği pozitif etkilere işaret edilmesidir.

Örgütsel demokrasinin, gerek işletmeler gerekse çalışanlar açısından taşıdığı iddia edilen potansiyel ve yaşama geçirilmesindeki zorluklar dikkate alındığında, öncelikle, örgütsel demokrasiyle örgütsel yaşamın çeşitli olgularının (örgüt açısından; performans, rekabet gücü, yenilikçilik, verimlilik vb., çalışan açısından; yabancılaşma, iş tatmini, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık, örgütsel stres vb.) ilişkisine yönelik kuramsal tartışmalara ve ampirik araştırmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Kanımızca örgütsel demokrasi söylemi, insani boyutlara, çalışan mutluluğuna vurgu yapan *bir ideal midir?* Yoksa 21.yy'da örgütsel hedeflere ulaşmada yönetsel olarak ele alınacak *bir strateji midir?* sorularının örgütsel yaşamı yeniden düşünmemizi sağlayacak tartışmaların iki temel sorusu olacağını ileri sürmek mümkün görünmektedir. Bu soruların yanıtlarını ise yukarıda belirtildiği gibi kuramsal ve ampirik çalışmalar belirleyecektir.

KAYNAKÇA

- Beetham, D. Boyle, K. (1998) **Demokrasinin Temelleri 80 Soru ve Cevap** (Çev. Vahit Bıçak) Ankara: Liberte Yayınları
- Block, P. (1993) **Stewardships: Choosing Service Over Self-Interest**, San Francisco : Berrett-Koehler
- Buhlungu, S. (2009) "The Rise And Decline Of The Democratic Organizational Culture In The South African Labor Movement , 1973 To 2000", **Labor Studies Journal** 34:9, 520-539
- Butcher, D., Clarke, M. (2002) "The Cornerstone For Organizational Democracy". **Organizational Dynamic**, 31(1), 35-41
- Collom, E., (2000). "Worker Control: The Bases of The Women's Support", **Economic and Industrial Democracy & 2000** 21, 211-235
- Collom, E., (2001-a). "*Social Inequality and The Politics of Production: Americans' Attitudes Toward Workplace Democracy*", **University of California Riverside** Doktora Tezi
- Collom, E., (2001-b) "Clarifying The Cross-Class Support for Workplace Democracy" **Berkeley Journal of Sociology**, 45, 71-103
- Collom, E. (2001-c) "Social Inequality and the Politics of Production Identifying Potential Supporters of Economic Democracy", **Sociological Forum**, 16, 471-501
- Crane, A., Matten, D. (2005) "What is Stakeholder Democracy? Perspectives and Issues", **Business Ethics: A European Review**, 14 (1), 6-13
- Çam, S. (2009) "*Şahsına Münhasır Bir Nesil: Devir Y Devri*", Progroup Bülten, 3, <http://www.dunya.com/devir-y-devri-61403h.htm>
- Çelik, O. (2007) **İşletmelerde Muhasebe Bilgisi ve Şirket Demokrasisi**, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Dahl, R. (2001) "A Right Workplace Democracy? Response To Robert Meyer", **Review Of Politics**, 63, 221-247
- Davies, B. (1967) "Some Thoughts On Organizational Democracy", **Journal Of Management Studies**, 4 (3), 270-281
- Deist, H. V. (2008) "Possibilities Of Democratisation in Organisations", **Social Epistemology** 22, 97-107
- Diener, R. B. (2011) **Positive Psychology As Social Change**, London: Springer Dordrecht Heidelberg
- Fenton, L. T. (2002) **Democractic Company For Organizations Transforming Our Workplace and Our World**. USA: World Dynamic Inc, Kaynak: <http://www.worldblu.com/democratic-design/>, 07.03.2014
- Gand, S. Bejean, M. (2013) "Organizing sustainable democratic firms: processes of regeneration as the design of new models of cooperation" **13th Annual Conference of the European Academy of Management, EURAM 2013, Istanbul**
- Hoffman, M.F. (2002) "Do All Things With Counsel, Benedictine Women and Organizational Democracy", **Communication Studies**, 53 (3), 203-218
- Johnson, P. (2006) "Whence Democracy? A Review And Critique Of The Conceptual Dimentions And Implications Of The Business Case For Organizational Democracy." **University Of Sheffield, UK**, 13 (2), 245-274
- Kerr, A. (2004) "The Limits of Organizational Democracy" **Academy of Management Executive**, 18(3), 81-97
- Koçel, T. (2003) **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım

- Lansbury, D. R. (2009) "Workplace Democracy And The Global Financial Crisis" **Journal Of Industrial Relations, Sage Publications**, 51, 1-22
- Luhman, J. T. (2006). "Theoretical Postulations on Organization Democracy", **Journal of Management Inquiry** 15, 168-185
- Ng, C., Ng, E. (2009) "Balancing The Democracy Dilemmas: Experience Of Women Workers' Cooperatives In Hong Hong", **Economic and Industrial Democracy**, 30,182-206
- Remtulla, K. A. (2007) "The Knowledge-Based Economy And E-Learning: Critical Considerations For Workplace Democracy", *Convergence* 40, 9-24 International Council For Adult Education <http://eric.ed.gov/?id=EJ813694>, 07.03.2014
- Sartori, G. (1996). **Demokrasi Teorisine Geri Dönüş**, (Çev. Tuncer Karamustafaoğlu), Ankara: Mehmet Turan Yetkin Yayınları,
- Smith, M. (1976) " Barriers To Organizational Democracy In Public Administration" **Administration&Society**, 8 (3), 275-317
- Stohl C., Cheney, G. (2001) "Participatory Processes\Paradoxical Practices: Communication and The Dilemmas of Organizational Democracy", *Management Communication Quarterly*, 14, 349-407
- Şimşek, M. (2001) **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları
- Weber, W. Unterrainer, C., Schmid, B. (2009) "The Influence of Organizational Democracy on Employees Socio-Moral Climate and Prosocial Behavioral Orientations" **Journal of Organizational Behavior**, 30, 1127-1149
- Weber, W. (2001). *Threats to and Prospects for Organizational Democracy Research*: Extended Version of a contribution for the International Conference "Participation Between Markets and Organizational Democracy", Organized by Manfred Moldaschl & Wolfgang G. Weber, 16-17 http://www.uibk.ac.at/psychologie/mitarbeiter/weber/docs/prospects_for_organizationaldemocracy.pdf, 31.01.2014
- Yazdani, N. (2010) "Organizational Democracy and Organizational Structure Link: Role Of Strategic Leadership Enviromental Uncertainly ", **Research Journal Of The Institute of Business Administration**, 5 (2), 51-73
- Yazıcı, Ç. (2008) **Öz Yönetim Modelinin Güncelliğinin Değerlendirilmesi** , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi <http://eticaretmag.com>, Türkiye'de Y Kuşağının Özellikleri ve İstatistikler [Rapor] (erişim tarihi: 10.03.2014)