

YÖNETİM VE ORGANİZASYONLA İLGİLİ TÜM MODALARI BENİMSEMELİ Mİ?

Göksel ATAMAN*

Özet

Yönetim ve organizasyonla ilgili yazında moda kavram ve tekniklere geniş oranda yer verilmektedir.Farklı olarak, ilgili yazında yer alan birçok akademik kavramın aksine, sözkonusu kavram ve teknikler uygulamacılar tarafından da izlenmekte ve kabul görmektedir. Moda yönetim kavram ve tekniklerinin sürekli olarak yenilediği bir ortamda, yöneticiler bunları benimseyip/benimsememe konusunda nasıl bir tutum izlemelidir? Son yirmi yılı içine alan bir dönemde ortaya çıkan hakim yönetim kavram ve tekniklerinin ele alındığı ve altı kritere göre karşılaştırıldığı çalışma bu soruyu cevaplandırmaya çalışmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, yönetim kavram ve tekniklerinin yöneticiler tarafından benimsenme ve vazgeçilmesinde etkili olan faktörler açıklanmaktadır. Yöneticilerin moda kavram ve yaklaşımları uygulamadan önce mevcut yapı ve kültürün uygulamayı destekleyip desteklemediğini gözönünde bulundurmaları gerekir.Yine uygulama için gerekli kaynaklara sahip olunması da önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetimde moda eğilimler,benimseme ve vazgeçme nedenleri, kavram ve tekniklerin yaşam eğrisi,organizasyon kültürü.

Abstract

Considerable interest has been shown in the literature about management fads and fashions. Unlike many literature- based academic concepts, these fads and fashions are well known by practicing managers. The management discipline is regularly bombarded with new management fads and fashions. Should managers be concerned about the latest management fad, or is it just a waste of time? Five management fashions that emerged over the past two decades were identified and evaluated on six criteria. This study focuses on reasons for managers' discourse promoting or discrediting management fashions. In choosing which fads to fully embrace, managers should think about the organizational culture and its fit with the implementation of the fad. The organization should also have the resources needed to implement the fad.

Keywords: Management fads and fashion, fad adoption and abandonment, life cycle of fad, organizational culture.

* Doç. Dr., Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

I. Giriş

Yönetim ve organizasyon alanında sürekli olarak yeni kavram ve tekniklerin geliştirildiği bilinmektedir. Gerçekten yeni olan veya en azından yeni olarak algılanan bu kavram ve teknikler, yöneticilerin kullanımına sunulmaktadır. Danışmanlık firmaları, kahraman bir yöneticinin başarı reçeteleri ve akademik çevrenin de etkisiyle yöneticiler bir kavram ve teknik bombardımanı ile karşı karşıyadır. Amaçları ortak olan bu teknik ve kavramlar, etkinlik ve verimliliği arttıracak reçeteler sunmaktadır. Nasıl moda diğer alanlarda kendini gösteriyorsa burada da önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaman içinde modaya bağlı olarak kısalan, uzayan, daralan, genişleyen kıyafetlerle, moda yaşam tarzları ve akımlar gibi moda yönetim kavram ve tekniklerinden de bahsedilebilir.

Yönetim ve örgütlenme konusunda sanayileşmenin başlangıcından bu yana önemli bir çaba sarfedilmiş, çok sayıda görüş ve yaklaşım ortaya atılmıştır. Nasıl daha etkin ve verimli bir örgüt yaratılacağına dair farklı açıklamalar yapılmış bunlar klasik, neo-klasik, modern ve modern sonrası gibi başlıklarda toplanmıştır. Başlıklar önemlidir çünkü herbiri yönetim ve örgütlenme konusunda bazen taban tabana zıt çözümler sunmaktadır. Yine her başlık altında o dönemin ihtiyacına cevap veren birçok araştırmacının benzer düşünce ve yaklaşımı yer almaktadır.

Bugün karşı karşıya olduğumuz yeni kavram ve tekniklerin de birçoğunun temelleri geçmişte ortaya atılan yaklaşımlara dayanmaktadır.

Yönetim ve örgütlenme ile ilgili doğrular gerçekten sürekli farklılaşmaktadır. Kuşkusuz bunda işletmelerin içinde yaşadıkları çevrenin büyük payı vardır. Diğer taraftan çalışan profili de sanayi devriminden bu yana oldukça değişmiştir.

Günümüz yöneticilerine “örgüt yapılarını daha yalın hale getirmeleri, yatay örgüt haline gelmeleri, hiyerarşiyi mümkün olduğu kadar azaltmaları”, “çalışanları güçlendirmeleri, kültür transformasyonunu gerçekleştirmeleri”, “sürekli iyileştirme sağlamaları”, “mevcut paradigmalarını değiştirerek öğrenen örgüt haline gelmeleri” tavsiye edilmektedir.

Bu tavsiyeleri hayata geçirme veya geçirmeme konusunda yöneticiler bağımsız değildir. İradi tercihleri önemli olmakla birlikte, işletmenin

içinde bulunduğu pazarın koşulları ile kurumsal nitelikteki baskılar da önemli belirleyicilerdir. Herhangi bir modayı benimseme veya benimsememe örgüt içi faktörlerle, moda kavram ve tekniğin karakteristikleriyle de yakından ilgilidir.

Doğru yerde, doğru zamanda ve gerekli kaynaklar ayrılarak uygulanacak her teknik işletmeye başarı sağlayacaktır. Burada önemli olan ve çalışmanın odak noktasını oluşturan konu, yönetim modasını izlerken nelere dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koymaktır. Beklenen faydaları elde etmek için hangi moda, ne zaman ve nasıl benimsenmelidir?

II. Geçmişten Günümüze Popüler Yönetim Kavramları Ve Karşılaştırılmaları

Yönetim dünyasında popüler kavram ve yaklaşımlar farklı dönemlerin ürünleridir. Toplam kalite yönetimi, kıyaslama tekniği, güçlendirme, değişim mühendisliği, temel yetenek, öğrenen örgütler, kendi kendini yöneten takımlar günümüzde konuşulan başlıca kavramlardır. Ancak bunların bazıları 1980'lerde bazıları ise 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetimi ve kıyaslama tekniği 1980'li yıllarda; güçlendirme, değişim mühendisliği, temel yetenek, kendi kendini yöneten takımlar ve öğrenen örgütler ise 1990'lı yıllarda yönetim dünyasına girmiştir. Bu bakımdan anlaşılma ve hazmedilme açısından farklı seviyelerdedir.

Kavramların ortaya çıkmasından yok olmalarına, en azından belirli bir süre için, kadar geçen süre her zaman aynı olmayabilir. Bazı kavramlar uzun bir dönem yönetim dünyasına hakim olurken bazıları daha sınırlı alanda ve sürede kalmaktadır. Süre ve yayılma alanı farklı olsa da sonuçta her kavramın bir yaşam eğrisinden bahsedilebilir. Bu yaşam eğrisinde başlıca safhalar, -doğuş, -yayılma, -doyma, -sorgulama ve -düşüş olarak belirtilmelidir. (Gibson ve Tesone, 2001, 124; Carson, 2000, 1146.) Doğuş safhasında adından da anlaşılabilceği gibi kavram kamuoyunun dikkatini yeni yeni çekmeye başlamıştır, konuyla ilgili makaleler yayınlanmaktadır. Yayılma safhasında kavram giderek daha fazla tezahüratla karşılaşmakta, kavramı hayata geçirmeye çalışan firmaların sayısı sürekli artmakta, konuyla ilgili teorik ve ampirik çalışmalar yoğunluk kazanmaktadır. Doyma safhasında kavrama dair uygulamalardan edinilen tecrübeler ön plana çıkar, uygulama sırasında

karşılaşılan problemler çerçevesinde eleştiriler getirilmeye başlar. Sorgulama safhasında eleştiriler şiddetlenir, alternatif kavram ve teknikler ortaya çıkarken son safha olan düşüş safhasında teknik, sadece sadık takipçileri tarafından izlenmeye devam eder.

Her ne kadar tüm kavram ve yaklaşımlar aynı yaşam eğrisinden geçse de, farklı teknikler, yaşam eğrisinin farklı safhasında bulunmaktadır. Bunda tekniğin ortaya çıkışından günümüze kadar geçen süre etkili olmaktadır. Sonuçta daha yeni olarak ortaya çıkan bir kavram henüz anlaşılma ve yaygınlaşma safhasındayken, uzunca zaman hakimiyetini sürdüren bir diğeri yok olmaya başlamış olabilir.

Kavram ve tekniğin yönetim dünyasındaki mazisi kadar temel karakteristikleri de, benimsenme ve yayılma süreci üzerinde etkilidir. Yapılan araştırmalar, sadece uzun dönemde değil kısa dönemde de maliyetine oranla daha çok fayda yaratan tekniklerin daha fazla benimsendiğini ve yaygınlaştığını göstermektedir. Yine uygulanmasının aşırı zorluk yaratmadığı, kurumsal çevre tarafından onaylanan ve işletmeyi “dünya işletmesi” sınıfına taşıyacağına inanılan kavramların daha uzun süre popülaritesini koruduğu tespit edilmiştir. (P. Carson, Lanier, D. Carson, Birkenmeier, 1999, 326.)

Büyük başarılarla imza atan ancak kimi zamanda bekleneni sağlayamayan bu teknikler bazı kriterlere bağlı olarak karşılaştırılabilir. - uygulamanın algılanan zorluk/kolaylık derecesi, -ne kadar radikal değişiklikler içerdiği, -insan odaklı veya iş odaklı olması, -örgütün bütününe yönelik olup olmaması, -çalışanlar arasında endişe ve korku yaratıp yaratmaması.

80’li ve 90’lı yıllarda ortaya çıkan ve günümüzde tartışılan kavram ve yaklaşımlar, bu faktörler açısından farklılık göstermektedir. Karşılaştırmalı bir tablo aşağıda verilmektedir.

Tablo 1. Popüler Yönetim Kavram ve Tekniklerinin Karşılaştırılması

Değerlendirme Kriterleri	Algılanan uygulama zorluğu (1= çok kolay 5= çok zor)	Radikallik derecesi* (1=kesinlikle radikal değil 5= kesinlikle radikal)	İnsan odaklılık** (1= kesinlikle insan odaklı değil 5= kesinlikle insan odaklı)	İş odaklılık*** (1= kesinlikle iş odaklı değil 5= kesinlikle iş odaklı)	Endişe yaratma (1= kesinlikle endişe yaratmıyor 5= kesinlikle endişe yaratıyor)	Kapsamı*** (1= çok dar 5= çok geniş)
Yönetim Kavram ve Teknikleri						
Toplam Kalite Yönetimi	5	5	3	5	3	5
Kıyaslama Tekniği	2	2	2	5	3	2
Güçlendirme	3	3	4	3	3	3
Değişim Mühendisliği	5	4	1	5	5	5
Temel Yetenek	2	2	1	5	1	5

(Kaynak: Cason, 2000: 1152)

*Radikallik derecesi: Mevcut yönetim düşüncesinden sapma ihtiyacı

**İnsan odaklılık: Çalışanların istek, ihtiyaç ve motivasyonunun ön planda olması

***İş odaklılık: Üretimi ve verimliliği arttırmanın ön planda olması

****Kapsam: Uygulamanın örgütte belirli kişileri, proje takımını, bir departmanı veya tüm örgütü etkilemesi

III. Popüler Kavram Ve Teknikleri Benimseme Ve Vazgeçme Nedenleri

Küresel rekabet, bilgi teknolojileri ve değişen işgücü profili işletmelere çeşitli fırsatlar sunarken bazı tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. Belki de tehlikeler içinde en kolay gözden kaçırılanı, “belirli bir fırsatı iyi değerlendiremem”dir. Gerek fırsatlar gerekse tehlikeleri en iyi biçimde yönetmek zorunda olan yöneticilerin büyük bir baskı altında oldukları gerçektir. Son dönemde sürekli olarak yeni kavram ve teknikler ortaya çıkmakta ve yöneticilerin kullanımına sunulmaktadır. Bu durum bir yandan yöneticilerin işini kolaylaştırırken diğer taraftan zorlaştırmakta, çoğu kez kavramların sorgulanmadan ve uyumlaştırmadan uygulanmasına ve erken vazgeçilmesine neden olmaktadır.

Popüler kavram ve teknikleri benimseme nedenleri anahatlarıyla şöyle açıklanabilir.(Carson, ve diğerleri, 1999, 320-330.)

- yeni ve farklı olmak, bu yolla rekabet avantajı elde etmek,
- çalışanları ve örgütü farklılaştırmak,
- yeniden yapılanmaya bir yön verebilmek,
- işletmenin tüm faaliyetlerini yeniden düşünmek,
- tedarikçisi olunan işletmelerin isteklerine uygunluk sağlamak,
- kurumsal çevrenin beklentilerine cevap verebilmek,
- ulusal ve uluslararası alanda meşruiyet kazanmak,
- belirsizlikle başa çıkabilmek,
- çoğunluğu izlemek,
- ilerici ve modern bir işletme ve yönetici olarak algılanmak,
- daha önce popüler bir kavram ve tekniği uygulamada başarısızlıkla karşılaşmış olmak,
- yenilikçilik, belirsizlik ve riski yönetebilmeyi ön plana çıkaran bir örgüt kültürüne sahip olmak.

Yukarıda belirtilen nedenler incelendiğinde bunların bazılarının işletmenin içinde bulunduğu çevrenin bazılarının ise doğrudan işletmenin

kendisiyle ilgili olduğu görülür. Yeni kavram ve teknikleri benimseme konusunda rekabet koşulları kadar kurumsal çevrenin de baskısı gerçekleşmekte, uygun bir yapı ise benimsemeyi tetiklemektedir.

İşletmelerin popüler kavram ve teknikleri benimseme nedenlerinden sonra vazgeçme nedenlerinin de irdelenmesi gerekmektedir. Kavram ve tekniklerin bir süre çok popüler olup daha sonra (en azından uzunca bir süre için) yok olmaları bu şekilde daha iyi anlaşılabilir. Hangi nedenler uygulamaya devamı gereksiz ve anlamsız hale getirmektedir?

Kanımızca bu nedenler şöyle sıralanabilir,

- mevcut yapı ve süreçlerle, örgüt kültürünü gözönünde bulundurmamak,
- kavram ve tekniği benimsemede çok geç kalmak, rekabet avantajı yaratacağı dönemi kaçırmak,
- gerekli zaman ve parayı tahsis etmemek, (Garland, Ataman, Cook, 1997, 212; 1998, 70.)
- uygulama sırasında beklenenden çok daha fazla sorunla karşılaşmak,
- rekabet avantajı arttıracığı belirtilen yeni kavram ve tekniklerin bombardımanında olmak,
- benimsenen kavram ve tekniğin popüleritesinin giderek azalması.

Bu hatalardan kaynaklanan başarısızlıklar kavrama eleştirel bakışın gelişmesine, uygulama hatalarının tekniğin kendisine maledilmesine ve sonunda da popüleritesinin azalmasına yol açmaktadır.

IV. Benimseme Sürecinde Ve Öncesinde Dikkat Edilmesi Gereken Konular

Yöneticilerin günümüzde kendilerine sunulan çok sayıda kavram ve teknikle karşı karşıya olduğu ve bunların birçok noktada birbirinden ayrıldığı bilinmektedir. Burada önemli olan hangi tekniği, hangi işletmenin, ne zaman ve nasıl benimseyip hayata geçireceğidir.

Bilindiği gibi yöneticiler çok değişik baskılar altında hareket etmekte, benimseme sürecinde ekonomik, teknolojik, politik, sosyal ve psikolojik faktörler rol oynamaktadır. Bazen sektörde güçlü olan bir işletmenin

dikte etmesi ile, bazen toplum nezdinde meşruiyet kazanma ve pozitif bir imaj elde etme arzusuyla, bazen teknolojik ve ekonomik belirsizlik karşısında bir savunma mekanizması olarak benimseme gerçekleşmektedir. Devletin ve meslek kuruluşlarının da etkisiyle şekillenen benimseme sürecinde yöneticilerin kendilerini ispat etme arzusu da etkili olmaktadır.

İletişimin giderek hızlandığı ve mesafe kavramının anlamını büyük oranda kaybettiği günümüzde tekniklerle ilgili bilgi ve tecrübeler de hızla yayılmaktadır. Yönetim dünyasının kalbi olarak nitelendirebileceğimiz Amerika ve birçok Avrupa ülkesinde ortaya çıkan bir kavram kısa zamanda tüm dünyaya yayılmaktadır. Daha kaliteli mal ve hizmeti daha hızlı ve düşük maliyetle üretme ihtiyacı işletmelerin bu kavramlara duyduğu ilginin başlıca nedenidir. En az bunun kadar önemli bir başka neden de kurumsal çevrenin beklentilerine cevap verme ihtiyacı olarak belirtilmelidir.

Benimseme bazı araştırmacılara göre ussal biçimde gerçekleşirken, bazılarına göre normatif biçimde, örgütün mevcut kültürünü ve yapısıyla uyumlaştırmaksızın gerçekleştirilmektedir. Normatif benimseme daha çok yönetim bilgisini gelişmiş ülkelerden ithal eden ülkelerin işletmelerinde görülmektedir. (Özen, 2000, 309.)

Benimseme ister normatif isterse ussal biçimde gerçekleşsin sonuçta her benimseme çabasının ardında fayda elde etme arzusu yatar. Beklenen faydaları elde etmek ise sanıldığı kadar kolay olmayabilir. Nitekim son dönemde ortaya atılan ve uygulama alanı bulan birçok teknik hayal kırıklığı ile sonuçlanmıştır. Diğer taraftan aynı teknikleri uygulayan birçok işletme büyük başarılar elde etmiştir.

O halde her teknik, her an, her işletme ve her ülkede aynı sonuçları doğurmaz. Özellikle kurumsallık yaklaşımına göre, her ülkenin kurumsal çevresinin birbirinden farklı olması nedeniyle, farklı ülkelerde farklı tekniklerin ve yapıların benimsenmesi daha uygun olacaktır. (Gooderham, Nordhaug ve Ringdal, 1999, 509; Kostova ve Roth, 2002, 215.) Ülke kültürlerinin ve buna bağlı olarak şekillenen örgüt kültürlerinin de benimseme kararına ışık tutması gerekir. Örgüt kültürü tarafından desteklenmeyen bir kavram ve tekniğin başarıyla uygulanması son derece zordur. Bu nedenle uyum sağlanmalı, aksi halde başarısızlık göze alınmalıdır. Yine her durumda karşılaşılabilecek değişim karşısındaki tepkilere karşı hazırlıklı olunmalıdır.

Kavram ve tekniğin benimsenip hayata geçirilmeden önce tüm özellikleri itibarıyla tanınması gerekmektedir. Örgütün ihtiyaçlarına öncelikli olarak cevap verebilecek bir teknik uygulanmalıdır. Örgütün zaten iyi olduğu bir alandaki iyileştirmeyi içeren bir uygulama sadece “çoğunluğu izlemiş olmayı” sağlayacaktır. Sahip olunan kıt kaynakların örgütün temel problemlerine odaklanan teknikleri anlama ve uygulamaya yönltilmesi gerçek başarıyı getirir.

Birçok örnekte görüldüğü gibi işletmeler yeni teknikleri uygulama konusunda istekli ancak gerekli finansal kaynakları tahsis etme konusunda yetersizdir. Benimseme kararında işletmenin gerekli kaynaklara sahip olup olmadığı dikkate alınmalıdır. Diğer taraftan benimsenmesi düşünülen tekniğin direkt ve indirekt maliyetleri sağlayacağı faydalarla karşılaştırılmalı, fayda-maliyet analizi yapılmalıdır.

Örgütün tümüne yönelik radikal değişiklikleri yapmak daha risklidir. Bu noktada benimsenmek istenen tekniğin öncelikle pilot bir bölge seçilerek burada uygulanabilir olması önem taşır. Bu yolla risk önemli ölçüde azaltılacaktır. Tekniğin uygulanmasının ne derece risk yaratacağı gözönünde bulundurulmalıdır.

Yeni bir tekniği benimsemeden önce işletmenin geçmişte benimsemiş ve uygulamış olduğu tekniklerde kaydettiği başarı veya başarısızlık incelenmelidir. Bunun nedenlerinin bilinmesi yeni bir tekniğin başarıyla uygulanmasını kolaylaştırır.

Uygulama sırasında gereken sabrı gösterebilmek, uzun dönemde elde edilebilecek sonuçları kısa dönemde beklememek de önemli bir konudur. Eğer kısa dönemli fayda muhakkak isteniyorsa teknikleri uygulama konusunda tekrar düşünülmelidir. (Gibson ve Tesone, 2001, 129-131)

V. Sonuç

Yönetim ve organizasyonla ilgili tüm modalar takip edilmeli ancak benimseme kararı dikkatli verilmelidir. Büyük emek, zaman ve harcama gerektiren teknikleri uygulamak işletmeye, “çoğunluğu izlemek”, “yenilikçi görünmek” dışında da yararlar sağlanmalıdır. Bu durum özellikle yönetim bilgisini ithal eden ülkemizin de içinde yer aldığı ülkeler açısından önem taşımaktadır.

Benimsenecek tekniğin ülkenin kurumsal çevresi ve toplum kültürüyle uyumu muhakkak aranmalıdır. Yine işletmenin geçmişi ve mevcut kaynak ve kabiliyetleri de modaya uyum çerçevesinde dikkate alınmalıdır.

Kaynakça

Carson, Paula Phillips; Lanier, Patricia A.; Carson, Kerry David; Guidry, Brandi N. (2000); "Clearing a path through the management fashion jungle: Some preliminary trailblazing", **Academy of Management Journal**, Vol. 43, Iss.6, December, Mississippi State, ss.1143-1158.

Carson, Paula Phillips; Lanier, Patricia A.; Carson, Kerry David; Birkenmeier, Betty J. (1999); "A historical perspective on fad adoption and abandonment", **Journal of Management History**, Vol. 5, Iss. 6, Bradford, ss.320-330.

Garland, Diane; Ataman, Göksel; Cook, Peter (1998); "Critical Factors for Success in Implementing Self managed Work Teams", **International Work Psychology Conference**, University of Sheffield The Institute of Work Psychology, Sheffield.

Garland, Diane; Ataman, Göksel; Cook, Peter (1997); "Implementing Self Managed Work Teams: A Case Study of A Food Manufacturing Organisation", **International Workshop Teamworking**, School of Management & Finance University of Nottingham, Nottingham.

Gibson, Jane Whitney; Tesone, Dana V. (2001); "Management fads: Emergence, evolution and implications for managers", **The Academy of Management Executive**, Vol. 5, Iss. 4, November, ss.122-133.

Gooderham, Paul N.; Nordhaug, Odd; Ringdal, Kristen (1999); "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 44, Iss. 3, September, ss.507-531.

Kostova, Tatiana; Roth, Kendall (2002); "Adoption of An Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects", **Academy of Management Journal**, Vol. 45, Iss. 1, February, ss.215-233.

Özen, Şükrü (2000); “Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.309.