

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETİM UYGULAMALARINDAN DOĞAN KONTROL
ETKİLERİNE DAİR ELEŞTİREL BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Şule AYDIN TURAN

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: Yönetim Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Recai COŞKUN

TEMMUZ – 2013

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



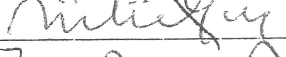


YÖNETİM UYGULAMALARINDAN DOĞAN KONTROL
ETKİLERİNE DAİR ELEŞTİREL BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Şule AYDIN TURAN

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: Yönetim Organizasyon

“Bu tez 29/07/2013. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Recai COŞKUN	Basarılı	
Prof. Dr. Gültekin YILDIZ	Basarılı	
Prof. Dr. Şükrü ÖZEN	Basarılı	
Doç. Dr. İsmail HİRA	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Ali TAŞ	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Şule AYDIN TURAN

03.07.2013

ÖNSÖZ

Doktora tez yazma sürecim kişisel merakımın ürünü olan bir soru işareti ile başladı. Bu soru işareti de tıpkı yüksek lisans tezimde olduğu gibi yöneticilerin *yönetme* süreçlerinde gözlemediğim ve “eleştirdiğim” bazı eyleme biçimlerine dair idi. Bu nedenle çalışmamı eleştirel bir bakış açısıyla kurguladım. Bu yolculuk bana, ayakları yere basan eleştirel bir araştırma yapabilmenin zorluklarına ilişkin hayli şey gösterdi. Bu dönemde kişisel akademik hikâyeme dair de önemli çıkarımlara ulaştığımı düşünüyorum ve böylelikle doktora sürecimin amacına ulaşmış olduğunu umut ediyorum. Vardığım noktada dileğim, benden sonra gelecek olanlara bir basamak olabilmektir.

Doktora sürecinden bana kalan en önemli derslerden biri hayatın her alanında olduğu gibi akademide de *birey* olmanın ne denli önemli ve zor olduğunu görmek oldu. Bu ders benim için çok kıymetli olup, hayatımın bundan sonraki kısmına da uzanacaktır. Bunun için bütün zaaf ve eksiklikleriyle birlikte tezimin, hayatın her yerinde ve özel olarak akademide, *birey* olabilme mücadelesi veren, bu uğurda bedel ödeyen insanların yaşam dünyasına katkı yapmasını umarım.

Bugüne kadarki akademik yolculuğumda büyük katkısı olan danışman hocam Prof. Dr. Recai Coşkun’a teşekkürlerimi burada ifade etmeliyim. Bütün dostlarımla bu süreçte çok önemli anları paylaştık. Bu paylaşımların geleceğimizi inşa ettiğine inanıyorum ve buna çok kıymet veriyorum.

Eşimle, bu sürece dair her şeyi paylaşabildiğim için kendimi çok şanslı addediyorum. Kendisine minnettarım. Bu çalışmayı, bu hayatta beni ben yapan her şeyden dolayı minnet duyduğum babama; bir kadın olarak hayatın içinde var olmayı, ayakta kalmayı hal diliyle göstererek en zorunu gerçekleştiren anneme; varlıklarını bir dağ gibi arkamda hissettiğim abilerime ithaf ediyorum.

Ve her şey için şükürler olsun.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
ŞEKİLLER	v
ÖZET	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ANALİZDE AYRIŞMA ALANLARI ve BU TEZİN KONUMU	10
1.1 Örgütsel Analizde Temel Ayrışma Noktaları Nasıl Ortaya Çıkıyor?	13
1.1.1. Analiz Düzeyleri Ayrışması.....	14
1.1.2. Perspektif Temelli Ayrışma:.....	23
1.2. Seçilmiş Gerilim Alanı	39
1.2.1. Örgütsel Analizde İlerlemeci-Düzen Yanlısı Bakış Açısı.....	42
1.2.2. İşlevselci Paradigmanın Taşıyıcısı Olarak Sistem Yaklaşımı	47
1.2.3. Örgütsel Analizde Değişimci Yaklaşım	53
1.2.4. Eleştirel Perspektifin Sorunsalları	55
1.2.5. Nasıl Bir Örgütsel Analiz? Bu Tezin Konumu.....	58
BÖLÜM 2: ÖRGÜTLERDE KONTROL ve YÖNETİM UYGULAMALARI- KONTROL İLİŞKİSİ	62
2.1. Kontrol Problemi Nasıl Ortaya Çıkar? Kontrolün Toplumsal Bağlamı.....	64
2.2. Örgütlerde Kontrole Giriş	67
2.3. Örgütlerde Kontrolün Analizi: Örgütsel ve Yönetimsel Alanlar	79
2.3.1. Yapısallaşmış (Doğrudan) Kontrol: Akılcı Örgütsel Tasarım ve Sistem Olarak Kontrol.....	81
2.3.2. Uygulama ve Süreçlerde (Dolaylı) Kontrol: Normatif Yönetimsel Tasarım	

ve Normların Kontrolü	97
2.4. Yönetim Uygulamaları ile Kontrol Arasındaki İlişki	109
BÖLÜM 3: SAHA ARAŞTIRMASI	112
3.1. Saha Araştırmasının Tasarımı, Yöntem ve Kısıtlılıklar	113
3.1.1. Araştırma Tasarımı, Tercihler, Kısıtlılıklar	114
3.1.2. Analiz Yöntemi, Tercihler, Kısıtlılıklar	118
3.1.3. Veri, Tercihler, Kısıtlılıklar	120
3.1.4. Araştırma Sürecinin Şeffaflaştırılması, Etik Konular ve Araştırmacının Konumu	122
3.2. Örnek Olay 1: Sakarya Üniversitesi	125
3.2.1. SAÜ Örneğinde Veri Edinme Sürecinin Tasarımı ve Şeffaflaştırılması	125
3.2.2. Verileri Çözümleme Mantığı, Tema ve Kodların Yapısı	127
3.2.3. Verilerin Çözümlemesi	131
3.2.4. Analiz Sonucu: Üniversitede Kontrol Yapısı ve Hâkim Yönetim Anlayışı	165
3.3. Örnek Olay 2: Sakarya Büyükşehir Belediyesi	169
3.3.1. SBB Örneğinde Veri Edinme Sürecinin Tasarımı ve Şeffaflaştırılması	169
3.3.2. Verileri Çözümleme Mantığı, Tema ve Kodların Yapısı	170
3.3.3. Verilerin Çözümlemesi	173
3.3.4. Analiz Sonucu: Belediye’de Kontrol Yapısı ve Hâkim Yönetim Anlayışı	203
3.4. Örnek Olay 3: Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi	206
3.4.1. SYDH Örneğinde Veri Edinme Sürecinin Tasarımı ve Şeffaflaştırılması	206
3.4.2. Verileri Çözümleme Mantığı, Tema ve Kodların Yapısı	207
3.4.3. Verilerin Çözümlemesi	210
3.4.4. Analiz Sonucu: Hastanede Kontrol Yapısı ve Yönetim Anlayışına Direniş (mi?)	230

3.5. Saha Araştırmasının Sonucu ve Genel Değerlendirme.....	233
SONUÇ ve DEğERLENDİRME.....	237
KAYNAKÇA.....	251
ÖZGEÇMİŞ.....	262

KISALTMALAR

CEO	: Chief Executive Officer
HKS	: Hastane Hizmet Kalite Standartları
KALDER	: Türkiye Kalite Derneği
SAÜ	: Sakarya Üniversitesi
SBB	: Sakarya Büyükşehir Belediyesi
SKHB	: Sakarya Kamu Hastaneleri Birliği
SYDH	: Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

ŞEKİLLER

Şekil 1 : Üniversite'nin Çevresi Teması ve Kodları.....	121
Şekil 2 : Üniversite'de Doğrudan Kontrol Teması ve Kodları.....	123
Şekil 3 : Üniversite'de Dolaylı Kontrol Teması ve Kodları.....	124
Şekil 4 : Sakarya Üniversitesi Örneğinde Kontrolün Genel Görünümü.....	126
Şekil 5 : Sakarya Üniversite Örneğinde Kontrolün Baskın Unsurları.....	160
Şekil 6 : Belediye'nin Çevresi Teması ve Kodları.....	165
Şekil 7 : Belediye'de Doğrudan Kontrol Teması ve Kodları.....	166
Şekil 8 : Belediye'de Dolaylı Kontrol Teması ve Kodları.....	167
Şekil 9 : Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneğinde Kontrolün Genel Görünümü.....	168
Şekil 10: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneğinde Kontrolün Baskın Unsurları.....	198
Şekil 11: Hastane'nin Çevresi Teması ve Kodları.....	203
Şekil 12: Hastane'de Doğrudan Kontrol Teması ve Kodları.....	204
Şekil 13: Hastane'de Dolaylı Kontrol Teması ve Kodları.....	205
Şekil 14: Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi Örneğinde Kontrolün Genel Görünümü.....	206
Şekil 15: Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi Örneğinde Kontrolün Baskın Unsurları.....	226

Tezin Başlığı: Yönetim Uygulamalarından Doğan Kontrol Etkilerine Dair Eleştirel Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Şule AYDIN TURAN	Danışman: Prof. Dr. Recai COŞKUN
Kabul Tarihi: 29 Temmuz 2013	Sayfa Sayısı: vii (ön kısım) +262 (ana metin)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim Organizasyon
<p>Bu tezin odağındaki konu, bir başka deyişle ana sorunsalı <i>örgütlerde kontroldür</i>. Tezin amacı “örgütlerde kontrolün doğrudan ve dolaylı yeniden üretim biçimlerine ilişkin eleştirel bir sorgulama yapmak”tır. Tezin ana iddiası ise “örgütlerde doğrudan ve dolaylı kontrolün örgütsel aktörlerce (burada yöneticiler) yeniden üretim biçiminin, kontrolün etkileri/sonuçları açısından belirleyici olduğu”dur. Sorunsalın bağlamını son yıllarda ülkemizde de ortaya çıkmış olan <i>denetim ve yöneticilik</i> akımları oluşturmaktadır.</p> <p>Tezin birinci bölümünde, örgütsel analizde farklılaşan yaklaşımlar <i>analiz düzeyleri ve perspektif</i> temelli tartışmalar üzerinden ortaya koyulmuştur. Bu bölümün tez için önemi, tezin konumunu bir başka deyişle epistemolojik pozisyonunu, ortaya koymasından kaynaklanmaktadır. Analiz düzeyleri tartışmaları dikkate alındığında tez <i>makro, meso ve mikro</i> boyutlardan <i>makroyu</i> bağlam olarak almakta ve özellikle <i>meso</i> ile <i>mikro</i> analiz düzeylerine odaklanmaktadır. Ancak asıl araştırma sorusu <i>mikro</i> düzeyde konumlanmaktadır. Perspektif tartışmaları temelinde ise tez, <i>eleştirel</i> bakış açısını yansıtmaktadır. Analiz düzeyi olarak <i>mikro</i> seviyeye tez için, yöneticilerin kontrolü yeniden üretim biçimlerine odaklanılacak olması nedeniyle; <i>eleştirel</i> bakış açısı ise örtük güç ilişkilerine odaklanıyor olması nedeniyle tercih edilmiş, böylelikle tez <i>mikro-eleştirel</i> bir konuma yerleştirilmiştir.</p> <p>Tezin ikinci bölümü, birinci bölümde yapılan tartışmalar temelinde <i>örgütlerde</i> kontrol meselesine odaklanmaktadır. Buna göre öncelikle örgütlerin içerisinde bulunduğu <i>makro</i> bağlam ile örgütler arasında oluşan kontrol ilişkisinden söz edilebilir. Bu alan kontrol tartışması için bir giriş niteliğine haizdir. İkinci olarak örgütlerin <i>yapısal</i> özelliklerinde ortaya çıkan kontrolden söz edilmiştir. Bu alan <i>meso</i> düzeye denk gelmektedir ve doğrudan kontrolün alanı olarak kabul edilmiştir. Son olarak örgütlerde bireylerin yönetim pratiklerini yeniden üretiminde ortaya çıkan kontrol etkisinden söz edilmiştir. Bu alan <i>mikro</i> düzeye denk gelmektedir ve dolaylı kontrolün alanı olarak kabul edilmiştir. Özetle, örgüt sınırları içerisinde kontrolün iki boyutu ele alınmıştır. Örgütlerde doğrudan kontrolün araçları olarak <i>stratejik planlama</i> ile <i>performans izleme-değerlendirme</i> uygulamalarına odaklanılmıştır. Örgütlerde dolaylı kontrol araçları olarak <i>toplam kalite yönetimi</i> uygulamalarına odaklanılmıştır.</p> <p>Tezin üçüncü bölümü saha araştırmasından oluşmaktadır. Bu çalışmada eğitim, sağlık ve yerel yönetim sektörlerinden birer örgütte gerçekleştirilen stratejik planlama, performans izleme-değerleme ve kalite süreci uygulamalarının kontrol etkilerine odaklanılmıştır. Araştırma için kritik aktörler olarak orta kademe yöneticiler seçilmiştir. Örgütlerde kontrolün bağlamsal ve yapısal özelliklerini ortaya koyabilmek için daha çok ikincil verilerden (vizyon-misyon ifadeleri, stratejik planlar, performans programları, örgütsel politika ve değer ifadeleri, tepe yöneticilerin konuşma ve yazıları), dolaylı olarak ortaya çıkan özelliklerini ortaya koyabilmek için birincil verilerden (yöneticiler ile yüz yüze görüşme) yararlanılmıştır. Saha araştırması nitel araştırma tasarımına uygun olarak gerçekleştirilmiş, analiz perspektifi olarak örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya konu edilen her bir örgüt ayrı birer örnek olay olarak alınmıştır. Verilerin çözümlenmesi için MAXQDA nitel veri analiz yazılımından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda her üç sektörde farklı kontrol özelliklerinin (doğrudan- dolaylı olarak) öne çıktığı/ağırlık kazandığı ancak özellikle yöneticilerin yönetim uygulamalarını yeniden üretim biçimlerinde bazı ortaklıkların da bulunduğu görülmüştür.</p>	
Anahtar kelimeler: Örgütlerde kontrol, yönetim uygulamaları, doğrudan kontrol, dolaylı kontrol, eleştirel araştırma yaklaşımı, örnek olay.	

Title of the Thesis: A Critical Research on the Control Effects of Management Practices	
Author: Şule AYDIN TURAN	Supervisor: Prof. Dr. Recai COŞKUN
Date: 29 July 2013	Nu. of pages: vii (pre-text) + 262 (main body)
Department: Business Administration	Subfield: Management Organization
<p>The problematic of the thesis is the control based contradictions in organizations. The context of the problematic is formed by the <i>audit</i> and <i>managerialism</i> movements which have come out also in Turkey. The subject matter of the thesis is then, the structural and processual reflections of control in organizations. The central question of the thesis is “how do the managers reproduce the control in organizations, through management practices?”.</p> <p>In the first chapter of the thesis, the differentiation of positions in organizational analysis field is put forth, through the debates on <i>level of analysis</i> and <i>perspectives</i>. The significance of this chapter stems from its clarifying of the epistemological position of the thesis. Concerning the theoretical debates on levels of analysis in organizational research, the thesis takes the <i>macro level</i> as the context and focuses on the <i>meso</i> and <i>micro levels</i> of analysis. The main question of the thesis is positioned in the <i>micro level</i> of analysis. In case of the debates on perspectives, the thesis reflects the <i>critical position</i>. <i>Micro level</i> of analysis is chosen regarding the focus of the thesis on the managers’ reproduction of the control, through management practices; whereas the <i>critical position</i> is chosen regarding the focus on the hidden relations of power. Thus the thesis is positioned in a <i>micro-critical</i> position.</p> <p>In the second chapter of the thesis we focused on the issue of the control in organizations, on the base of the discussions in the first chapter. In this chapter we firstly focus on the control relations between the macro context and the organizations. This part is an introduction to the control debate. Secondly we focused on the control which emerges in the structural features of the organizations. This part corresponds to the <i>meso level of analysis</i> and is taken as the domain of direct control. We finally focused on the control which emerges in the reproduction of management practices by the individuals in organizations. This part corresponds to the <i>micro level of analysis</i> and is taken as the domain of normative control. Briefly putting, two faces of control in the borders of the organization are discussed in this chapter. In other words the structural and processual control in organizations is discussed in a critical manner. We focused on <i>strategic planning</i> and <i>performance appraisal</i> practices as the instruments of structural control and on <i>quality process</i> practices as the tools of processual and indirect control.</p> <p>The third chapter of the thesis is composed of the field research. In this research we focused on the control effects of strategic planning, performance appraisal and quality process practices in three organizations from the public sector (health, higher education, local government). Middle level managers are chosen as the critical actors for this research. For the investigation of the contextual and structural properties of control, secondary data (vision, mission statements, strategic plans, performance programs, organizational politics and value statements, speeches and writing of top managers) were utilized. For the investigation of the processual/indirect properties of control, primary data (interview with managers) were utilized. The field research was conducted according to the qualitative research design. Case study method is used as the analysis perspective. We took every organization we focused as single cases. For the analysis of the data, we utilized the qualitative data analysis software, MAQDA. According to the findings of the field research we can say that, different dimensions of control (structural-processual) are prominent in every organization. Whereas there are some affinities especially in the manner of the managers’ reproduction of the management practices. We made some critical discussions on these differences and affinities and, focused on contradictive points regarding both the hidden power relations and the central work being realized in these organizations.</p>	
Keywords: Control in organizations, direct control, normative control, critical research perspective, case study.	

GİRİŞ

Tezin Temel Varsayımları, Sorunsalı, Amacı ve İddiası

Bu tezin odağındaki **konu**, bir başka deyişle **ana sorunsalı** *örgütlerde kontrol*dür. Tezin **amacı** “örgütlerde kontrolün doğrudan ve dolaylı yeniden üretim biçimlerine ilişkin eleştirel bir sorgulama yapmaktır”. Tezin **ana iddiası** ise “örgütlerde doğrudan ve dolaylı kontrolün, örgütsel aktörlerce (burada yöneticiler) yeniden üretim biçiminin, kontrolün etkileri/sonuçları açısından belirleyici olduğudur”.

Tezin *birinci bölümünde* “örgüt araştırmalarında, olgulara yaklaşmanın farklı yollarının olabileceği” *varsayımı* temelinde, “örgütsel analizde epistemolojik konum alma” *sorunsalı* bağlam olarak seçilmiştir. Buna göre “bu tezin konumunun ne olduğu” *sorusu* yanıtlanmaya çalışılmıştır. Bu tartışma, tezde analiz düzeyleri açısından *meso* ve *mikro* düzeylere odaklanıldığı; yaklaşım olarak ise *eleştirel* yaklaşımın benimsendiğinin ifade edilmesi ile noktalanmaktadır.

Tezin *ikinci bölümünde* “örgütlerde kontrolün doğrudan ve dolaylı şekillerde ortaya çıktığı” *varsayımı* temelinde, “kontrol kaynaklı çelişkilerin analizi” *sorunsalı* bağlam olarak seçilmiştir. Buna göre “örgütlerde kontrolün doğrudan ve dolaylı olarak nasıl ortaya çıktığı” *sorusu* yanıtlanmaya çalışılmıştır. Bu bölümün *iddiası* “örgütlerde doğrudan ve dolaylı kontrol etkisi üreten yöntem uygulamalarının birbirini besleyerek örtük bir güç alanı oluşturduğudur”.

Tezin *üçüncü bölümünde* “farklı örgütlerde, benzer yönetim uygulamalarının, örgütlerin yapısında ve yönetim anlayışlarında bazı benzeşmeler ortaya çıkaracağı” *varsayımı* temelinde, “kamu sektörü örgütlerinde, kapitalist örgütlerden gelen yönetim uygulamalarının yaygınlaşması” *ampirik sorunsalı* bağlam olarak seçilmiştir. Buna göre “örgütlerde yöneticilerin kontrolü, yönetim uygulamaları üzerinden, nasıl yeniden ürettikleri” *sorusu* yanıtlanmaya çalışılmıştır. Bu bölümün *iddiası* “yöneticilerin yönetim uygulamalarını yeniden üretim biçimlerinin, örtük bir güç alanı oluşturduğu ve bu nedenle, kontrol etkileri açısından belirleyici olduğudur”.

Tezin Tasarımı ve Yöntemi

Tezin tasarımını ifade etmesi açısından Czarniawska-Joerges’in (1998) kavramsallaştırmasından yararlanabiliriz. Yazar, örgütler üzerinde yapılacak

düşünümsel bir araştırma için yol gösterici olabilecek üç seviyeden oluşan bir çerçeve önermektedir. Çerçeve, bir araştırmada üç farklı düzeyde gerçekleştirilmesi gereken düşünsel faaliyetler öngörür. Buna göre bir araştırmanın bir *öznel* düzeyi, bir *yorumsama* düzeyi, bir de *eleştirel* düzeyi olmalıdır.

Öznel düzey, bir örgütün ve bireysel aktörlerin içsel anlamları, eylemleri ve ilişkilerini katılımcıların bakış açısından anlama çabasının gerçekleştirildiği düzeydir. Yorumsama düzeyi, eleştirel modelin, görgül birlikleri ve düzenlilikleri gözlemcinin bakış açısından açıklamaya çalıştığı düzeydir. Üçüncü olarak eleştirel düzey ise, araştırmanın sınırlılıkları ve dinamiklerinin açıklanması yani eleştirel yaklaşım temelinde çalışmanın değerlendirilmesi düzeyidir. Başka bir deyişle, burada “öznel (yorumsamacı), nesnel (açıklayıcı) ve düşünümsel (öz-eleştirel) yaklaşımların birleştirildiği bir teori” (Czarniawska-Joerges, 1998: 1) önerilmektedir.

Bu tez de aslında, yazarın önerdiği bileşenleri içermektedir. Buna göre araştırmacı, tanımladığı sorunsallar ve araştırma soruları temelinde ampirik bir alan seçerek, bu alandaki öznelin kendi gözlerinden olguları anlamlandırmaya çalışmıştır. Araştırmanın birincil veri edinme süreci, bu özelliğe karşılık gelmektedir. Ek olarak, araştırmacı yazın değerlendirmesinden gelen savların ışığında, verilerin ortaya çıkardığı resmi çözülemeye gayret göstermiş böylelikle yorumsama faaliyetini gerçekleştirmiştir. Araştırmacı ayrıca araştırmanın, tasarımı, veri edinme süreci ve analiz süreci de dâhil olmak üzere bütün aşamalarını, öz-eleştirel bir gözle irdelemiş ve düşünümsel bir mantıkla tezin kısıtlılıklarını ortaya koymuş, bu kısıtlılıkları saha araştırmasının başında ifade etmiştir.

Açıklanan çerçevede düşünüldüğünde tez eleştirel yaklaşımla gerçekleştirilmiş bir çalışmadır. Birincil ve ikincil verilerin bir arada değerlendirildiği araştırmada veri analiz stratejisi olarak ise “araştırmacıya belirli bir bağlamdaki veriyi yakinen inceleme imkânı veren” (Zainal, 2007) örnek olay araştırması tercih edilmiştir.

Tezin Arkaplanı ve Önemi

Bu tezin konusu olan *örgütlerde kontrol*, araştırmacı açısından öncelikle niceliksel betimlemenin bütün sektörlerdeki örgütlerde bir kontrol ölçütüne dönüşmesine ilişkin, gözlemi temelinde gündeme gelmiştir. Tezin yazılması sürecinde, bu başlangıç niteliğindeki merak, yazında *yönetimcilik* olarak anılan bir olgu ve bununla da ilişkili

olan *denetim* anlayışının dönüşümü üzerinden bağlamına oturmuştur. Bu nedenle, tezin amaç ve iddiasının ardından giriş kısmında, bu iki akıma kısaca değinilecektir. Böylelikle yazın değerlendirmesinde ve saha araştırmasında araştırmanın odağına yerleşen stratejik planlama ile performans ve kalite süreci uygulamalarının kamu sektörü örgütlerinde nasıl gündeme geldiğine ilişkin bir kanaat oluşturulması umulmaktadır.

Yönetimci İdeoloji ve Denetim Anlayışının Dönüşümü

Yönetimcilik akımı genel manada kapitalist örgütlerden kaynağını alan yönetim uygulamalarının kamu sektörü örgütlerinde de hayata geçirilmesi üzerinden tartışılmaktadır. Bu tezin konumu açısından referans alınan yaklaşım ise bu olguya eleştirel bir gözle bakmaktadır.

Martin Parker, *Against Management* (2002) adlı kitabında “yönetim” ile ilgili genel kabul gördüğü düşünülebilecek üç temel varsayımdan hareketle yönetim-karşıtı bir konum oluşturur. Bu varsayımlar yazarın netlik adına biraz da uçlaştırdığı varsayımlardır, ancak kelimenin üç anlamı (yöneticiler topluluğu anlamında çoğul bir isim olarak; yönetme faaliyetinin kendisi olarak ve yönetim ve idare ile ilgili akademik bir disiplinin adı olarak) da düşünüldüğünde varsayımların niçin tanımlayıcı olarak seçildiği ikna edici örnekler ile açıklanmıştır. Parker’a göre, bu üç varsayım temelinde oluşan kavramsal ürün yönetimciliktir. Yazar yönetimciliği burada “yönetimin genelleştirilmiş ideolojisi” (2002: 10) olarak tanımlar. İdeolojinin kökeninde ise yönetme işi ile kontrol arasında varoluşsal bir ilişkinin söz konusu olması olgusu yer alır. Yani yönetim uygulamaları ile kontrol arasındaki ilişki sadece görgül bir sorunsal olarak, uygulama sonuçlarından kaynaklanmaz. Asıl gerilim, uygulamaları gündeme getiren anlayışın *kontrol* ile ilişkisidir.

Somutlaştırmak adına varsayımlara bakacak olursak: Varsayımlardan ilki “yönetimin, doğal dünyaya ilişkin şeyleri yönetilebilir kılma yoluyla onları kontrol etmenin, yani doğayı insanoğlunun kontrol nesnesi haline getirmenin temel yollarından biri olduğudur” (Parker, 2002: 3). İkinci varsayım “yönetimin aynı zamanda insanları kontrol etmenin de bir yolu olduğudur. Burada özellikle yönetimin, insani bilimleri kullanarak, insanlığı şekillendirip daha üretken bir geleceğe doğru yönlendirebileceği düşüncesi” (Parker, 2002: 3-4) hâkimdir. Son varsayım ise “yönetimin kontrol

stratejilerinin geliştirilmesi öyküsünde de rol aldığıdır” (Parker, 2002: 4). Buna göre, yönetimin şeyleri kontrol etme, insanları kontrol etme, kontrol sistemleri oluşturma işlevleri vardır. Yönetim kavramıyla ilgili konuşulurken içerik açıkça “yumuşak” ya da “insancıl” olsa da, alt-metinde yönetmenin gerekliliklerine ve kontrolün gerekliliğine dair bir vurgu vardır (Parker, 2002: 8-9). Aslında geçerli kavramın işlev değil yarayış olduğu söylenebilir.

Yönetimin bu şekilde kavramsallaştırılması tam da düzensiz paradigmanın düşünsel özelliklerini taşıyan bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Eleştirel bir konum alan Parker’ın karşı olduğu da, elbette yönetmek sözcüğünün, herhangi bir şeyle başa çıkma şeklindeki basit karşılığı değildir. O’nun hedefinde açıkça “dar bir yönetim kavramının her şeyde (atlar¹, insanlar, hastaneler) işe yarayan genelleştirilmiş bir kontrol teknolojisi olarak uygulanmasıdır” (2002: 11). Yazarın iddiası, “yönetimciliğin ciddi zulüm ve eşitsizliklerin gerekçelendirilmesinde kullanılan bir düşünme ve eyleme biçimi olduğudur” (2002: 9). Bu haliyle “yönetim bilinen tüm diğer bilme ve eyleme biçimlerinden daha hareketli ve yarayışlı olarak kabul edilir. Bu kabul, şeylerin kontrolünün, insanların kontrolünün ve hatta kontrolün kendisinin kontrolünün hikâyelerinde bir doruk noktasıdır” (2002: 5). Bu çok katmanlı kontrol etkilerinin “tehlikesi ise yukarıda açıklanan varsayımlar dışındaki görüşlerde temellenen, farklı bir örgütlenme anlayışı düşünmemize dahi engel olmasıdır” (2002: 11).

Bu noktada, yönetimciliğin nasıl olup da böyle bir tehlike oluşturabildiği sorusu akla gelir. Bu soru aslında yönetimciliğin hangi vasıtalar ile böyle bir etki oluşturduğu sorusuyla birlikte düşünülebilir. Cevap, yönetimciliğin bir ideolojik yaklaşım olduğu saptamasından ayrı düşünülemez. “Kamu sektörünün yöneticileştirilmesinin aynı zamanda, profesyonel güç alanlarına ve sosyalist-dogmaya karşı sürekli (ancak her zaman başarılı olamayan) bir saldırı olarak da yorumlanabilmiş” (Fournier ve Grey, 2000) olması bu düşünceyi desteklemektedir. “Özellikle yerel yönetimler, eğitim ve sosyal hizmetler düşünüldüğünde yönetimciliğin, maliyet kontrolü ile ilgili olduğu kadar bir ideolojik yeniden yapılandırma projesi de” (Fournier ve Grey, 2000: 10) olduğu iddia edilmektedir. Fournier ve Grey (2000:11) “kavramın ontolojik temellerinde yöneticilerin gerçek dünyanın taşıyıcıları olduğu düşüncesinin;

epistemolojik temellerinde yönetimin uzmanlık bilgisinin vücuda bürünmüş hali olduğu düşüncesinin; ahlaki temellerinde ise yöneticiliğin daha fazla adalet, kamusal hesapverebilirlik, demokrasi ve kamu hizmetlerinde kalite ile eş olduğu düşüncesinin” (Fournier ve Grey, 2000: 11) yer aldığını söylemektedirler.

Örgütler düzeyinde yöneticilik, “rasyonel ekonomik örgütlerin biçimini alan modern kamusal örgütlerin (de) piyasa kapitalizminin genişleyen dinamiklerinin bir parçası olarak ortaya çıkmaları” (Mc Neil, 1978: 68, akt. Aydın ve Coşkun, 2007: 118) ile ilişkilendirilmiştir. Tarihsel olarak 1980li yıllarda İngiltere’de ortaya çıkmış olan yöneticilik akımı daha sonra diğer Avrupa ülkelerinde de yayılmıştır. Fournier ve Grey (2000: 10) nasıl olup da böyle bir yönetici dalganın oluştuğu ile ilgili olarak, 1980lerde, *Yeni Sağ* politikalarının etkisi altında, yönetimin önemli/tartışmalı bir mesele haline gelişine, hatta bazı yorumculara göre “ikinci bir yönetici devrimin gerçekleşmesine” (Clarke ve Newman, 1993 akt.) dikkat çekerler. Değişikliklerin *yönetimci bir devrim* olarak nitelenmesindeki temel mantık, değişimin yönünün çalışan-yönetici ikiliğinde, çalışan lehine olmadığı düşüncesidir. Öyle ki bu dönemde yönetme hakkını yeniden dirilteceği düşüncesi temelinde, bir takım sendika-karşıtı düzenlemeler hayata geçirilmiştir. Böylelikle “kısıtlamaların” ortadan kaldırılması ile etkili ve yenilikçi yönetimin yolu açılacaktır.

“Kamu örgütlerinin, neo-liberal fikirlerin ve piyasa paradigmasının etkisi altına girmesinden sonra, bir ortak çıkar yaklaşımının baskın hale gelişi”; “buna göre birey olarak vatandaşlar için- müşteri olarak- iyi olanın, toplum için de iyi görünmesi” (Van Bockel ve Noordegraaf, 2006: 590) şeklindeki bu anlayış, nihayet 2000li yıllar ile birlikte Türkiye’de de uygulama alanına girmiştir. Bu akımın etkileri özellikle kamu sektöründe görülmektedir. Bu dönemde “kamu sektörü yöneticileştirme (*managerialization*) için çok ciddi çabaların harcandığı bir alan haline gelmiştir (Pollit, 1993 ve Clarke ve Newman, 1997 akt). Soyut ontolojik, epistemolojik, ahlaki temeller ve “yönetim yanlılık” tanımının uygulamadaki yani yönetim ve örgütler düzeyindeki yansımaları da, bir takım kavramların hem söylem düzeyinde hem de uygulama alanlarında öne geçmesi ile ortaya çıkmıştır. Burada en çok öne çıkan kavramlar “etkililik” ve “hesap-verebilirlik” olmuştur. Bu kavramların her ikisi de yöneticiliğin

¹ Yazar burada “yönetmek” kelimesinin İngilizcedeki karşılığı olan “manageria”nın İtalyanca

ahlaki ve epistemik temelleri ile son derece uyumludur. Çünkü söylemsel temelde bahsi geçen uygulamaların yaygınlaştırılmasında hep *verimlilik* ve *etkililik* problemleri ile *şeffaflığın* olmayışı sorunsalları öne çıkarılmaktadır.

Kamusal sektörlerde uygulama nasıl gerçekleşti diye sorduğumuzda şöyle bir yanıtla karşılaşırız. Bahsi geçen dönemde yöneticilerin, onlara geniş bir alana yayılan çeşitli konular hakkında konuşma hakkı tanıyan özel bir tür sezgiye sahip oldukları düşünülmüştür. Bu da uzmanlığı *yöneticilik* olan kişilerin sektörel farklılık olmasına rağmen (özel sektörden kamu sektörüne) transfer edilmeleri ile somutlaşmıştır politik manada. Örneğin İngiltere’de bu dönemde “eğitimde, tecrübeli sanayi yöneticileri Ulusal Müfredat’ın oluşturulması için yardıma çağırılmıştır”. Bunlar aynı şekilde “yeni oluşturulan hastane yönetim kurullarında” da yer almışlardır. Bu aktörler vasıtasıyla, hesap-verebilirlik ve piyasa simulasyonları içerisine yedirilmiş olan yöneticilik ideolojisinin, kamu sektörünü piyasa gerçekliğine doğru çekeceği iddia edilmiştir. “Kamu hizmetlerinin hazırlanması problemini hesaplanabilirlik ve etkililik sorunlarına tercüme etmek” (Fournier ve Grey, 2000: 10) buradaki temel gayedir.

Hesapverebilirlik ve *verimlilik* sorunsalları, finansal kontrolün de kapsandığı denetim¹ perspektifi ile somutlaştırılır. “Özellikle neoliberal reformları denemiş olan ülkelerde, belirgin biçimde denetimin özel sektörden kamu sektörü yönetimine çevrildiği görünmektedir”. “Bir şekilde 1980’lerin başlarından bu yana OECD ülkelerinin çoğunun kamu sektörlerinde bir değişim dalgası gerçekleşmiştir. Böylelikle çeşitli piyasa mekanizmaları verimliliği, hesap verebilirliği ve tüketicilerin kamu sektörü üzerindeki gücünü artırma çabasıyla, gündeme getirilmişlerdir” (Shore ve Wright, 2004: 60). Böylelikle kamu sektöründe içerisinde “özel bir biçimselleştirilmiş hesap verebilirlik” kavramının “belirleyici prensip” olduğu yeni bir yönetim etik ve politikasının oluşumu (Power 1997:4 akt. Shore ve Wright, 2004) gündeme gelmiştir. Bu değişimler “yeni bir yönetim rasyonelliğinin belirtileridir” (Shore ve Wright, 2004: 61). Bu prensiplere dayanılarak da “denetim prosedürleri akılcı, nesnel ve tarafsız, güçlü etkili yönetim prensipleri üzerinde temellenmiş olarak” (Shore ve Wright, 2004: 61) sunulurlar.

kökenine gönderme yapmaktadır.

¹ Denetim kavramı burada literatürde *auditing* olarak geçen kavramın karşılığı olarak kullanılmaktadır.

Bu noktada, yukarıda değinildiği üzere, örgütlerde finansal kontrolü de içine alan bir kavram olarak denetimin (*auditing*) somutlaşmasından da bahsetmek gerekir. Zira yöneticiliğin ideolojik bir yaklaşım olduğunu kabul edersek, *denetim* bu ideolojik yaklaşımın kamu sektöründeki hayata geçirilişinde çok önemli bir yer tutmaktadır. *Hesapverebilirlik* kavramının öne çıkışı da bu savın bir kanıtı olarak kabul edilebilir.

Strathern (2004) denetim akımını irdeleyen derleme çalışmanın girişi bölümünde “yeni bir görüngü için eski bir ismin kullanıldığını” (s:1) ifade eder. Bu yeni isim *hesapverebilirlik*dir. Yazara göre bu akımın, kendisinin meşruiyetini sağlayan iki özellik olarak “ahlaki muhakeme” ve “finansal muhasebe yöntem ve kuralları” ile ilişkisi, uzun zaman öncesine dayanır. Ancak yaklaşık son yirmi yıldır ve sayısız bağlamlarda, yeni bir toplumsal varlık göstermiştir. Özellikle kamu sektöründe gündeme gelen bu akımın kökenindeki uzlaşma *ekonomik verimlilik* ve *iyi uygulamaların gerekliliği* üzerinedir. Yazara göre denetim, yeni bir olgunun eski bir isimle adlandırılması iddiasının da bir açıklaması olarak, “finans ve muhasebeden gelen bazı sabitliklerinden kurtulmuş ve kendisine görünürde her tür hesaplama, değerlendirme ve ölçüme uygulanabilecek bir tanımlayıcı olma gücünü veren, genişlemiş bir anlama kavuşmuştur” (2004: 2).

Bu doğrultuda denetim meselesi ile ilgili olarak öncelikle not edilmesi gereken nokta “hesapverebilirliğin bir aracı olarak denetimi, prensipte eleştirmenin neredeyse imkânsız olmasıdır. Bunun nedeni akademisyenlerin genellikle çok değer verdikleri sorumluluk, çıktılar ile ilgili açıklık ve erişimin genişlemesine katkı yapma” (Strathern, 2004: 3) iddialarını taşımasıdır. Ancak denetim bu spesifik iddiaları aşan bir politik bakış açısının da ürünü olduğu unutulmaksızın ele alınmalıdır. Daha önce de ifade edildiği gibi denetim “köken olarak finansal hesapverebilirlik protokollerinden gelir ancak zamanla genişleyerek neo-liberal hükümet biçimlerinin verili kabul edilen süreçlerinden birine dönüşmüştür ve aslında bu ideolojinin *ethosuna* katkı yapar” (Strathern, 2004: 3).

Denetim olgusunun bu şekilde gündeme gelişi, “bazı hükümetlerin insanların kendi kendilerini kontrol ettikleri pratikleri açık hale getirirlerse, sadece sonuç niteliğindeki performans göstergelerini kontrol etme pozisyonuna çekilebileceklerini keşfetmelerine” (Strathern, 2004: 4) dayanır. İşte bu keşfin bir yansıması olarak bireyler, “şimdi devlete

karşı hesapverebilirliklerinin bir göstergesi olarak tanımlanmakta olan, kendi-kendini kontrol pratiklerini gerçekleştirme” (Strathern, 2004: 4) noktasına gelmişlerdir.

Denetimin bir örgütsel gereklilik alanı olarak ortaya çıkışını ve yaygınlaşmasını bir süreç olarak alırsak, bu süreçte oluşan “yeni yapılarda yöneticiliğin bütün unsurlarının mevcut” olduğunu belirtmemiz gerekir. “Öncelikle sözde-piyasalar oluşturulmakta ve örgütler sözde-işletmeler olarak yeniden organize edilmektedir”. Sonrasında “örgütlerin kendi kontrol sistemleri, uzaktan ve aracı kurumlar üzerinden düzenlenmektedir”. Bütün bunlar “politik öznelere yönetişimin nesnesi olacak şekilde kurulmasını gerekli kılan teknikler yardımıyla” gerçekleştirilmektedir. Burada “bireylerin sorumlu, kendi kendini harekete geçiren, yeni normatif çerçeveyi içselleştirmiş özgür failer olmaları beklenmektedir” (Shore ve Wright, 2004: 71). Dolayısıyla denetim akımı normatif olarak makro düzeydeki yapılarda temellenmekte ve örgütler ile bireyler düzeyinde de işlevsel hale gelmektedir. Piyasa-benzeri yapılar ve piyasa-güdümlü örgütler için denetim, işte bu bağlamda finansal kontrol vurgusunu taşıyan bir kavram olarak bu dönemin en temel özelliklerinden biridir. Bu doğrultuda her türden örgütlerin finansal açıdan da kontrol edilebilir yani *denetlenebilir* olması istenmektedir. “Denetlenebilmek için (ise) bir örgütün kendisini faal olarak denetlenebilir bir emtiaya dönüştürmesi gerekir...bu anlamıyla denetim raporları kalite ve performansın tanımlarını yaptığı gibi bunların izlenmesini de içerir” (Power, 1994 akt. Shore ve Wright, 2004: 72).

Shore ve Wright (2004) denetimin bu anlamıyla ürettiği toplumsal gerçekliği yorumlarken, Power’ın *Denetim Toplumu*’nda aslında neyi ifade ettiğine odaklanmışlardır. Onlara göre yazar, denetimin bu haliyle “risk toplumunun” belirsizliklerine verilmiş bir yanıt olabileceğini anlatmaktadır. Dolayısıyla “kalite raporları ya da araştırma-değerlendirmeler aslında yönetimin, profesyonel özerkliğin ve güvenin kaybedildiği bir çağda duyduğu güvenlik ihtiyacının bir uygulaması niteliğindedir” (s.: 84). Bu yeni durumda “hizmetin dili yerine göstergelerin dili” başka bir ifadeyle “güven dili yerine hesapverebilirlik dili” (Strathern, 2000: 314) hâkim hale gelmektedir. Burada derin bir paradoks gizlidir. Zira “hem denetleyen hem de denetlenen açısından, değerlendirme dili, çıktıları şeffaflaştırıyor gibi görünse de çıktılara ilişkin süreçlerin pek çok boyutunu saklamaktadır...Burada gerçeklikler bilerek bozulmaya uğratılmaktadır” (Strathern, 2000: 315). Bu görüntü ile ilgili endişe verici

olan ise “Bu sistemin bir tür malumatı (örneğin yayın skorları) yakalaması” ve kurumların kendi kendilerini izlemelerinin bir kanıtı olarak belgelendirilerek “eleştirileri böylelikle bertaraf” edebilmesidir (Strathern, 2000: 315).

Tezin Kapsamı ve Umulan Katkısı

Kısaca özetlediğimiz bu bağlamda yönetimcilik ve denetim akımlarının ülkemizde de işlerlik kazanması tezin merkezindeki kontrol sorunsalının ampirik bağlamını belirlemiştir.

Ülkemizde denetim anlayışının dönüşümü ve yönetimcilik akımının işlerlik kazanması kamu sektörünün tüm alt alanlarında gözlemlenebilir bir gelişme olarak ortaya çıkmıştır. Aşağıda detayları gösterilecek olan bu dönüşüm özellikle kamu idarelerinde stratejik planlama zorunluluğunun ortaya çıkması ile somut hale gelmektedir. Özellikle tüm kamu idarelerinde Bu alanda yaşanan dönüşümün niteliği ile ilgili olarak eğitim, sağlık, yerel yönetimler gibi alanlarda bazı saha araştırmaları yapılmış hatta bu dönüşümlere göndermede bulunan sempozyumlar, kongreler düzenlenmiştir. Ancak yapılan çalışmalara bakıldığında bunların genellikle ya sistem düzeyinde yaşanan dönüşümün dinamiklerine odaklandığını (Örneğin Özseven vd. 2013; Ayaz ve Soykan, 2002) ya da örgüt bazında münferit örnekleri incelediğini (Örneğin Akşit, 1999; Türe ve diğerleri, 1999; Mızıkacı, 2003) görüyoruz.

Tezin kapsamı, bu alandaki yazın gelişimi dikkate alınarak bir farklılaşma temeline oturtulabilir. Tezin umulan katkısı da bu farklılaşmaya dayanmaktadır. Tezde yapılmak istenen yukarıda açıklanan doğrultuda örgüt ve özellikle mikro anlamda yönetim düzeyinde yöneticiliğin ve denetim anlayışındaki dönüşümün nasıl bir kontrol örüntüsü ortaya çıkardığına ilişkin bir sorgulamadır. Bu anlamda seçilmiş yönetim uygulamalarına (stratejik planlama, performans ve kalite süreci uygulamaları) ve farklı sektörlerden örgütlere (yükseköğretim, sağlık, yerel yönetimler) odaklanması dolayısıyla, bir karşılaştırmalı analiz de ortaya koyma iddiası taşıması nedeniyle tezin alan için bir katkı oluşturabileceği düşünülmektedir. Tezin tasarım açısından özgün iddiası ise araştırmacının yukarıda açıklanan anlamda *eleştirel yöntemi* benimsiyor olmasında temellenir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ANALİZDE AYRIŞMA ALANLARI ve BU TEZİN KONUMU

Giriş: 1. Bölümün Sorunsalı, Bağlamı ve Araştırma Soruları

Tezin birinci bölümünün **sorunsalı**;

- Örgütsel analizde epistemolojik konum almaktır.

Örgütsel analizde yaklaşımlar ve analiz düzeyleri temelinde bir farklılaşma mevcuttur. Buna göre örgüt araştırmacılarınca, farklı epistemolojik konumlar seçilebilmekte, böylelikle farklı araştırma soruları sormak ve farklı araştırma tasarımları yapmak mümkün hale gelmektedir.

Epistemolojik konum anlamında birinci bölümün **odağındaki soru**;

- Bu tezin konumunun ne olduğudur.

Bu soruyu cevaplamaya yönelik olarak araştırmacı örgütsel analizdeki farklı *yaklaşımlar* temelinde, ikili bir ayrım üzerinden gidecek ve *işlevselci* bakış açısına karşıt konumdaki, *eleştirel bakış açısını* benimseyerek bu iki yaklaşımın özelliklerini gösterecektir.

Bu bölümün iddiası, tezde kontrolün, meso ve mikro düzeylerde aranacağı ve eleştirel bir yaklaşım benimsenerek örtük güç ilişkilerinin açığa çıkarılacağıdır.

Temel Kabuller ve Niçin Böyle Bir Tartışma?

Örgütsel analiz alanının bu çalışmanın altyapısı olarak ortaya çıkmasının bir takım gerekçeleri bulunmaktadır. Örgütsel analiz, *örgütsel gerçeklik* olarak isimlendirebileceğimiz olgular topluluğunu ve bu olgular içerisindeki insan etkileşimlerini araştırma arayışımız nedeniyle başlangıç noktası olarak aldığımız bir kavramdır. *Örgütsel gerçeklik*, dediğimiz zaman varsayım yüklü bir sabitliğe işaret etmiş oluruz elbette. Ontolojik olarak bu, gerçekliğin görece dışsallığına bir göndermedir öncelikli olarak. Zira gerçekliğin insan zihnine ve eylemlerine tamamen dışsal ve nesnel olduğu fikri bir ucu, tamamıyla insan zihinselliğinin bir devamı olduğu düşüncesi diğer ucu ifade etmek üzere, gerçeklik ile ilişkimize dair tartışma örgüt alanında da, toplum biliminin genelinde olduğu gibi zengin bir karşılık bulmuştur.

Örgütsel kontrol sorunsalı ile ilgilenen bu tez çalışmasının konumunu belirleme adına bu çeşitlilik içerisinde hangi renk ve dokuyla daha uyumlu olacağını ortaya koymak anlamlı bir başlangıç noktası olur. Bu arayış, araştırdığımız kavramları hangi düzeyde ve hangi bakış açısıyla ele aldığımızı netleştirmeyi içeren bir arayıştır. Aslında böyle bir başlangıç yaparken destekleyici olan unsur, kavramları araştırmanın salt düşünsel olguları değil insan eylemlerinin ve bu eylemlerin oluşturduğu düzenlilik ve düzensizliklerin araştırmasını da içermesi arzudur.

Örgütler ile ilgili olarak Gabriel vd.'nin (2002) yaptığı benzetme, örgüte bakışta ortaya çıkabilecek düzey ve yaklaşım farklılıklarını daha görünür kılması açısından anlamlı bir benzetmedir. Bir nehrin haritadaki temsili ya da o nehre belirli bir mesafeden, bir helikopterden baktığımızda gördüğümüz görüntü durağan/ durgun bir görüntüdür. Ancak biliriz ki o nehrin içerisinde yüzen balıklar ve başka canlılar olabileceği gibi, bir tekneyle seyreden ya da suya düşüp boğulma tehlikesi yaşayan insanlar da olabilir. Bizim haritada gördüğümüz temsil ya da belirli bir mesafeden algıladığımız nehir görüntüsü ise tüm bunlar ile ilgili *bir şey söylemez bize*. Gabriel v.d. (2002: 4) böyle bir benzetmeyle örgütsel gerçekliğe ilişkin görece durağan ve bir biçimde insan eylemliliğinden bağımsızlaşmış, daha nesnel bir tasavvura bir eleştiri kurgulamaktadırlar. Bu eleştiri örgütsel gerçekliğin görece nesnellliğini ve birey eylemliliğinin sonucu olan ama onu aşan düzenliliklerini yok sayma eğilimi gibi görünmemektedir. Bununla anlatılmak istenen örgütsel gerçekliğe ilişkin istikrar içerimli olmaktan çok değişim/değişkenlik içerimli bir takım olguların önemli bir ağırlık teşkil ettiğiidir. Yazarlar bu noktada örgüt kavramından ayırdıkları *örgütlenme* kavramını kullanırlar ve bununla “örgütlerde işleri yapmanın süreç ve faaliyetlerini” kast ederler. Bu alan istikrardan ziyade “gerilimler, tercihler, kesintiler, siyaset, güç ve kişilikler” ile yani çeşitli değişkenlik kaynakları ile karakterizedir. Bu örnek örgütsel gerçekliğe *hangi mesafeden bakıldığı ve hangi bakış açısından yaklaşıldığı* meselesine de bir dikkat çekmedir aslında.

Bir alışveriş merkezi alışveriş yaptığımız, yemek yediğimiz, sinemaya gittiğimiz bir yerdir. Bütün bunları her yapışımızda bu alanın fiziki şartları belirleyen altyapısal unsurların yanı sıra belirli birim, pozisyon ve insan eylemlerinden, yasal ilişki türlerinden, biçimsel olmayan ilişki ve etkileşimlerden, bir takım mücadele ve

çatışmalardan, oluşan bir örgüt olduğunu düşünmeyiz. Alışveriş merkezine her gidişimizde tıpkı ona benzeyen ve tüm dünyaya yayılmış yüz binlercesinin var olduğunu, bütün bunların satın alma davranışının değişen ve genişleyen içeriğinin kaynağı ve üretimi olduğunu da düşünmeyiz. Alışveriş merkezi hakkında genellikle çok daha dar kapsamlı ve daha çok o anlık ihtiyaç ya da arzularımızın yönlendirdiği bir biçimde düşünür, üzerinde durmayız. Nadiren, bir alışveriş merkezinin kendisine odaklandığımızda ise orada ne kadar çok insanın çalıştığını, böyle bir tesisin yönetiminin nasıl problemler içerdiğini, burada ne kadar paranın kazanıldığını ve harcandığını düşünebiliriz. Bir alışveriş merkezini insanın aradığı her şeyi bulabileceği, ailesi ile vakit geçirebileceği, yaşadığı alandan çok uzaklaşmadan fiziksel ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılayabildiği, medeni bir gelişmişlik simgesi, yeni bir yaşam formu olarak düşünebilir ve onu böylece benimseyebiliriz. Bir alışveriş merkezini, bizi doğadan ve doğal olandan uzaklaştıran, genellikle işlevsel ihtiyaçlara konu olmayan alışverişlerin yapıldığı, alışverişi yaşamın bütünlüğüyle bütünleştirerek aradaki ayrımı şeffaflaştıran, tüketim kültürünün ürettiği yeni yaşam biçiminin tüm dünyada yaygınlık kazanmış simgelerinden biri olarak da görebiliriz.

Bir üniversite, bir işyeri, bir dernek, vakıf ya da topluluk, bir devlet, uluslar arası bir mahkeme sözgelimi hepsi birer örgüt olarak benzer düzeylerde birey etkileşimleri ima ederler ve hepsiyle ilişkilerimizi de farklı farklı tanımlamak mümkündür. Tüm bunlar başka bireyler için önemsiz detaylar ve fikir yürütmeler olarak görülebilecekken örgütsel analiz yapan bir araştırmacının bu gibi konuların hangisinden hareket ettiği önemlidir. Ancak örgütsel analiz ile meşgul olan araştırmacının, bu konuyla hiç ilgilenmeyen insanlardan farklılaşabilmesinin bir takım kısıtlılıkları vardır. Toplumbiliminin her alanı için geçerli olan kısıtlılıklar gibi. Buradaki sınırlılık etkisi öncelikli olarak araştırmacının da herkes gibi örgütlerle (etkileşim, alışveriş, maruz kalma ya da etkileme biçiminde, ama mutlaka bir biçimde) ilişkide olmasından gelir. Araştırmacının yapacağı, bu ilişki türlerine belki birkaç adım daha geriden bakmaktır bu sınırlılığı aşmak için. Bunun için her gün ilişki içerisinde olduğumuz türlü türlü örgütler ile ilgili herhangi bir insandan daha derin ve daha düşünümsel bir bakış geliştirmek durumundayızdır örgütsel analiz ile ilgilenen araştırmacılar olarak. Bununla anlatmak istediğimiz örgütlerin hayatımızdaki yer ve ağırlığını dikkate alarak ve bu ağırlığa ilişkin algının düşünsel bir bozulması olarak örgütleri *şeyleştirme* değildir. Burada

dikkat çekilmek istenen, örgütsel analizin, içe dönük düşünmeyi de içeren çok yönlü bir düşünümSELLİĞİ gerektirmesidir.

Kısaca bu tezde benimsenen anlayışla örgütsel gerçeklik, analitik olarak birey eylemleri ve yapısal unsurlar ile etkileşimleri ile tanımlanabilir ve araştırılabilir bir gerçekliktir. Bu gerçekliği örgütsel analizi yapan araştırmacının sorunsalının içeriğine ve bu sorunsalı hangi düzeyde ve hangi açıdan tanımladığına göre farklı biçimlerde araştırmak mümkündür. Örgütler birey eylemlerini aşan ve düzenlilikler arz eden özelliklere sahip oldukları gibi, bir takım güç ilişkileri ve çatışmaların da çerçevesini çizerler. Örgütler çeşitli üretim ilişkilerini içerdikleri ve bir takım ürün ve hizmetler ortaya koydukları gibi baskı ve denetim mekanizmalarını da içerirler ve ürün ve hizmetlerin yanında yan etkiler de üretirler. Tüm bu ilişki ve üretim biçimlerinin bir vasıtası olarak örgütler yapılar, ilişkiler, süreçler, aktörler olarak alınıp araştırmaya konu edilebilirler. Aşağıda bu varsayımlar temelinde bu tezin konumu ortaya konacaktır.

1.1 Örgütsel Analizde Temel Ayrışma Noktaları Nasıl Ortaya Çıkıyor?

Bu bölümde yapılacak tartışmanın sorunsalı örgütsel analizin kendisidir. Bir örgüte analitik bakışın özellikleri ve içerdiği sorular bu sorunsalın içeriğini oluşturmaktadır. Konuyla ilişkili yazına baktığımızda, örgüt çalışmaları alanında, bir analitik pozisyona ulaşma açısından iki ayrışma yolunu dikkate almak gerektiğini gördük:

- Analiz düzeyleri ayrışması
- Perspektif temelli ayrışma

Bunlardan ilki olan analiz düzeyleri ayrışması, örgütsel gerçekliğin toplumsal gerçekliğin diğer katmanları ile birlikte düşünüldüğünde ve bu diğer katmanlarla karşılıklı ilişkileri ve etkileşimleri dikkate alındığında hangi farklı düzeylerde konumlandırılabilirdiği ile ilgili bir ayrımı ifade eder. Buna göre çağcıl yaşamda örgüt olarak tanımlanabilecek herhangi bir *oluşumun* ya da *yapının* toplumsal gerçekliğin farklı elemanları ile *makro* düzeyden, *meso* düzeyden ve *mikro* düzeyden karşılıklı ilişki ve etkileşimlerinden bahsedilebilir. Bu üç düzey toplumsal analize temel teşkil eden temel ayrışmayı da ifade ediyor olmaları nedeniyle bu çalışmanın altyapısı açısından anlamlı bulunmuştur.

Perspektif temelli ayrışma ise bir kavram ve/veya somut bir gerçeklik olarak *örgütün* nasıl tanımlanacağı, onun hangi yaklaşımlarla bilgiye konu edilebileceği ve hangi araçlar vasıtasıyla bu bilgiye ulaştırılacak araştırmaların yapılacağı konularıyla ilgilidir. Sosyal bilimsel alanların geneliyle uyumlu şekilde örgütsel analiz alanında da bu ayrışma felsefenin temel üçlü ayrımının kesitinde tartışıla-gelmiştir: Örgüt çalışmaları alanında 1970li yıllardan bu yana ontoloji-epistemoloji-metodoloji kesitinde kategorileştirmeler yer almaktadır. *Paradigma* kavramından başlayan bu çizgi *söylem* tartışmalarına ulaşmıştır. Bu tartışmaların ortak varsayımı bahsi geçen üç seviyedeki duruşlar arasında az ya da çok bir belirleyicilik ilişkisinin olduğudur. Genel kanı bu belirleyiciliğin ontolojiden metodolojiye doğru geliştiği yönündedir.

1.1.1. Analiz Düzeyleri Ayrışması

Örgütsel gerçekliğin hangi kapsamda ele alındığı sorunsalı, pek çok teorisyeni analiz düzeylerini ayırtmaya yöneltmiştir. Aslında örgütsel analiz yazını bu tip sorunsallardan hareketle örölmüş bir alandır ve kökenleri daha eskiye dayanmakla birlikte, bugün kullandığımız kavramların çıkışı itibariyle 20. yüzyılın ortalarından itibaren biriken bu entelektüel malzeme, zengin tartışmalarla beslenmeye devam etmektedir. Kuramsal ve görgül araştırma gelenekleri araştırmacıların, analiz konusu olarak *örgütü* hangi kapsamda, insan gerçekliği ve toplumsal gerçeklik ile ve bu gerçeklikler içerisindeki hangi ilişkisel bağlantılarla, etkileşim ve etkilemeler ile birlikte ele alacakları konusunda farklılaşmış yaklaşımlarla doludur. Tezin odağındaki örgütsel kontrol problemini analitik açıdan hangi düzeyde arayıp, çözümleneceğimiz noktasında bir konum belirleyebilmek için bu yaklaşımları irdelemek gerekmektedir.

Örgütü bir olgusal bağlamı olarak kabul ettiğimizde, işe nereden başlayacağımız sorusu bizi analiz düzeyleri ya da analiz birimi meselesine götürür. Konuya tersten yaklaşırsak, araştırmaya öncüllük eden bir sorunsalın sınırlarının ve başka sorunsal alanları ile ilişkilerinin nasıl belirleneceği problemleri de bizi analiz birimi meselesine götürebilir. Her durumda, örgütsel analiz düzeyinde aşağı yukarı genellenebilir bir ayrışmanın varlığından söz etmek mümkündür bugün için. Yazın, bir örgütün analiz konusu olarak, *mikro* ve *makro* bağlamlarda ele alınabileceği düşüncesi temelinde şekillenmiş görünmektedir. Bu ayrım aslında “örgütsel davranış” ile “örgüt teorisi” arasındaki ayrışmayı (Üsdiken ve Leblebici, 2002: 378) ifade etmektedir. Ancak görgül

ve kuramsal araştırmaların sayısı arttıka, yani alandaki entelektüel birikim derinleştikçe bu iki analiz düzeyinin genelliği bir eksiklik biçimine dönuşmüş ve başka analiz düzeyleri de tanımlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında analiz düzeyleri problemi, örgüt kuramının genel durumu hakkındaki tartışmalarla da örtüşür biçimde, çeşitlenme ve bütünleşme ana-fikirleri etrafında yorumlanabilir. Bu perspektifle aşağıda öncelikle temel ayırım olan mikro-makro ayırımına, sonrasında da ortaya çıkan çeşitlenmeye yakından bakılacaktır.

1.1.1.1. Mikro- Makro Ayırımı Yeterli mi?

Analiz düzeyleri açısından mikro- makro ayırımının bir örneğini Astley ve Van de Ven'in (1983) çalışmasında buluruz. Yazarlar yönetim ve örgüt teorisindeki temel düşünce okullarını dört temel bakış açısına göre ayıran *bir meta-teorik çerçeve* sundukları çalışmalarında, böyle bir tartışmayı mümkün kılan iki analitik boyuttan bahsederler. Bu boyutlardan biri insan doğası hakkındaki varsayımların belirlenimci ya da iradeci olması iken diğeri örgütsel analizin düzeyidir.

Boyutlardan ilki, bu tezde benimsenmeyen bir ikiliğe tekabül eder¹. İkinci boyuta gelindiğinde ise örgütler ile ilgili iki analiz düzeyinin varlığından söz edildiğini görürüz. Bunlardan ilki, geleneksel olarak araştırma odağında yer almış olan “bireysel örgütler”e işaret etmesi açısından *mikro* düzeyken, diğeri, bazı yakın dönem teorisyenlerin ilgilerini “örgüt popülasyonlarına” yükseltmeleri ile ortaya çıkan *makro* düzeydir. Zamanla ortaya çıkan bu değişimin altında, “örgüt topluluklarının, bireysel örgütlerde gözlemlenemeyecek ayırıcı özellikler ve dinamikler gösterecekleri varsayımı yer alır”. Yazarlar, mikro-makro ayırımına giderek “bütün örgütsel görüngülerde mevcut olan parça-bütün ilişkilerine odaklanabilmeyi” ummaktadırlar.

Yazarların sınıflandırmasına göre *mikro* düzeyde yer alan araştırma grupları şöyledir:

¹ Bu ayırım insanların ve onlara ait kurumların dışsal güçler tarafından belirlendiği görüşü ile kurumların yaratıcı insan bireyleri tarafından tercih edilerek oluşturulduğu görüşü arasındaki tartışmaya gönderme yapar. Buna göre iradeci perspektiften bakıldığında, bireyler ve onların sahip olduğu üretilmiş kurumlar özerk, atılcı (proactive) ve kendi-kendini yönlendiren faillerdir. Burada bireyler temel analiz birimi ve örgütsel yaşamdaki değişimin kaynağı olarak görülürler. Belirlenimci yönelim ise bireylere değil, eylemin ortaya çıktığı bağlamın yapısal özelliklere odaklanırlar. Burada bireysel davranış, örgütsel yaşamın varlığı için bir düzeyde durağanlık ve kontrol sağlayan yapısal kısıtlılıklar tarafından belirlenen ve bunlara tepki veren olgular olarak görülürler (Astley ve Vand Ven, 1983: ???).

- Yapısal sistem perspektifi: Klasik Yönetim Teorisi, Bürokrasi Teorisi, Yapısal Koşul Bağımlılık Teorisi (mikro-belirlenimciler)
- Stratejik tercih perspektifi: Eylem Teorisi (örgütsel değişim, sembolik etkileşimci bakış açısı, fenomenolojik yaklaşım ve etnometodolojik yaklaşım), Karar teorisi, Stratejik yönetim (mikro-iradeciler)

Mikro düzeydeki analizlerde belirleyicilik ilişkisinin yönü, yaklaşımın iradeci ve belirlenimci olmasına göre değişmekle birlikte, analiz birimi örgütsel davranış, roller, stratejik tercihler ve inşalar, örgütsel yapılarıdır. Dolayısıyla birey-örgüt belirleyici olsa da, yapı-çevre belirleyici olsa da odaklanılan *tekil bir örgütün içsel bağlamı ya da çevre ile etkileşimidir*. Perspektif tekil örgüt perspektifidir.

Makro düzeyde sorularla meşgul olan yaklaşımlar ise şöyledir:

- Doğal seçim perspektifi: Popülasyon Ekolojisi, Endüstriyel İktisat, İktisadi Tarih (makro- belirlenimci)
- Kolektif eylem perspektifi İnsani popülasyon, Politik İktisat, Çoğulculuk (makro- iradeci):

Makro düzeydeki analizlerde odaklanılan, örgütsel ekolojiler, endüstri yapısı ve bu yapının tarihsel evrimi; örgütlerin eylem sistemlerinden oluşan örgütler-arası ağ, bu ağın içsel politik yapısını gösteren çoğulcu etkileşim sistemi ve baskı altındaki politik ekonomilerdir. Burada artık tekil bir örgüte değil örgüt *örgütler-arası* etkileşimin yer aldığı alana, bu alanın özelliklerine, yapılaşan yönlerine ve değişimine yönelindiğini görüyoruz.

Mc Kinley ve Mone (2005) bu sınıflandırmayı da dikkate alan çalışmalarında, alandaki güncel gelişmeleri de içerecek şekilde, aynı ayrımı kullanmışlardır. Buna göre *mikro* düzey yine bireysel örgüt düzeyi, *makro* düzey örgüt popülasyonu, çoklu örgütsel alan ya da sektör düzeyi olarak ayrımlanır. Mesele, örgütün ya da örgüt toplulukları alanının özelliklerine odaklanılması meselesidir. Bu bağlamda *mikro* analitik odaklı çalışma grupları Yeni-Durumsallık Kuramı, Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve İşlem Maliyeti Kuramları etrafında şekillenmiştir. Burada, bir önceki sınıflandırmayı genişleten bir farklılık olarak örgütsel analizde işlem maliyetlerine odaklanan yaklaşımın mikro

analitik düzeye yerleştirildiğini görüyoruz. Yine önceki sınıflandırmayı genişletir şekilde, yeni kurumsal kuram burada *makro* analiz düzeyinde yer almıştır.

Bu iki sınıflandırmaya baktığımızda, belirli bir örtüşme düzeyi ile mikro-makro ayrımının ayırıcı özelliğinin “tekil bir örgütün gerçekliğine ya da birden fazla örgütün bileşeni olduğu örgütsel gerçekliklere odaklanma meselesi” olduğunu görebiliyoruz. Ancak başka bazı perspektiflere göre örgütsel analizin içerdiği sorunsal çeşitliliği, daha detaycı bir analiz düzeyleri ayrışmasını iddia etmeyi mümkün kılacak seviyededir. Alandaki görgül ilgiler gibi kuramsal akımlar da bu olguyu besleyecek zenginlikte gelişmiştir.

1.1.1.2. Yeni Sorular, Yeni Düzeyler

Mikro-makro ayrımı, “tekil (bireysel) örgüt” ve “örgüt üyesi birey olarak insan” ile ilgili çeşitli yaklaşımları *mikro* analizin şemsiyesi altında toplar. Birden fazla örgütün gözlemlendiği düzeyde,” örgütlerin oluşturdukları ağlar, birbirleri ile ve kurumlar gibi sosyolojik unsurlar ile devlet gibi düzenleyici unsurlar ile ilişkileri” ise *makro* düzeyde sorgulamalar olarak kabul edilir. Mikro analiz açısından bakıldığında örgüt üyesi bireyin davranışsal alanı ve bu alana ilişkin etkileşimler ile örgütün yapısallığı ve buna ilişkin sorunsallar ayrı ayrı düzeyler olarak düşünülebilir. Öte yandan makro analize konu olan, örgütlerin birbirleri ile ilişkileri, örgütlerin oluşturdukları toplulukların özellikleri, örgütsel alanlarda etkili olan kurumsal unsurların her biri de ayrı düzeyler olarak düşünülebilir.

Bu doğrultuda Scott (2004: 8-9) beş analiz düzeyinden bahsetmektedir. Bunlardan ilki olan ve esasında verili bir örgütün sınırları içerisindeki fenomenlerle sınırlı araştırma çabalarına denk gelen *örgüt içi* düzeydir. Esas olarak kapalı sistem yaklaşımının analiz düzeyi olan bu alanda ilgilenilen konular birey ve grup davranışları iken, yapı bunların gerçekleştiği bağlamı oluşturur. *Örgüt düzeyi* açık sistem perspektifinin keşfiyle birlikte (Scott, 2004) ayrımlanan bir düzeydir ve ancak böylelikle analitik ilgi örgüt *içi* davranışlardan, örgütlerin *kendi* davranışlarına yönelmiştir (Baum ve Rowley, 2007: 3). Esas olarak örgütsel yapı ve süreçlere odaklanılan bu analiz düzeyinden bakıldığında örgütler bağlamlarını şekillendiren kolektif aktörler ya da daha geniş, kapsayıcı sistemlerin bileşenleri olarak görülmektedirler. *Örgüt grupları/takımları* düzeyinde ise ilginin odağında merkezi bir örgüt ve kendileriyle değişim ilişkileri içerisinde

bulduğu ortakları yer alır. Üsdiken ve Leblebici'nin çalışmasında hem örgüt-içi hem de örgüt-dışı boyutlarıyla *yapısal* düzeyde (2002: 382) (örgüt düzeyinde) konumlandırılan kaynak bağımlılığı ve strateji araştırmalarını Scott (2004) *örgüt grupları* analiz seviyesine yerleştirmektedir çünkü burada örgütün kaynak ve bilgi akışları kritik kabul edildiğini düşünmektedir.

Buraya kadar bahsedilen her üç düzey de, önceki sınıflandırmada mikro analizin altında yer almaktaydı. Scott'un (2004) ayrıştırdığı son iki düzey ise, makro analiz düzeyinin detaylanmış biçimini yansıtır niteliktedir. Bunlardan *örgüt toplulukları/popülasyonları düzeyi* benzer yapılara sahip olan ve benzer amaçlara ulaşmaya yönelmiş, aynı biçimdeki örgütlere odaklanmaktadır. Örgütsel biçim, örgütlerin misyonları, otorite biçimleri, temel teknoloji ve pazarlama stratejisi gibi çekirdek özelliklerini (Hannan ve Freeman, 1989'dan akt. Üsdiken ve Leblebici, 2002: 385-6) içeren bir bağlamda düşünülmektedir. Örgütsel türlerin yaşam süreçlerinin araştırma konusu edildiği bu düzey örgütsel ekoloji kuramının konumlandığı düzeydir. *Örgütsel alan düzeyi* ise, işlevsel olarak belirli bir alanda değişim ortakları, kaynakları ve düzenleyicileri ile birlikte faaliyet gösteren, karşılıklı olarak birbirine bağımlı, benzer ve farklı örgüt topluluklarının incelendiği düzeydir. Yeni kurumsal kuram araştırmaları bu düzeyde konumlanmaktadır.

1.1.1.3. Yeniden Toplanma

Örgütsel analiz yazınında oluşan bu çeşitlenme zamanla yeniden belirli başlıklar altında toplanmaya dönüşmüştür. Bu bağlamda, mikro-makro ayrımının sınırlılıklarını gidermeye matuf; analiz düzeyleri açısından aşırı çeşitlenmenin analitik zayıflığına da alternatif oluşturabilecek bir yaklaşım, Scott ve Davis'in (2007) yaklaşımı, örgütsel analiz için üçlü bir seviye ayrımını öngörür. Scott'un (2004) yukarıda verilen beşli ayrımının da bir sadeleştirmesini sunan bu ayrım örgütsel analizi, araştırmanın nesnesi olan *bağımlı değişkenin* doğasına bağlı olmak üzere, *sosyal psikolojik düzey, örgütsel düzey ve ekolojik düzey* olarak üçe ayırmıştır. Bu yaklaşım toplum kuramında yapısal işlevselci perspektifin kaynağı olan, örgüt sosyolojisi açısından da sistem yaklaşımının öncülü kabul edilebilecek kuramcı Parsons'un (1960) *sosyal psikolojik, yapısal, ekolojik* (akt. Baum ve Rowley, 2007) düzeyler ayrımı ile de örtüşmektedir. Dolayısıyla bu kavramsallaştırmaya yakından bakarken, Parsons'un sınıflandırması ile benzer şekilde

üçlü bir analitik ayırım öngören Baum ve Rowley'in (2007) yaklaşımlarını da dikkate almak yerinde olacaktır.

Scott ve Davis'e (2007) göre örgütlerle ilgili erken dönem araştırmalarının neredeyse tamamı sosyal psikolojik düzeye ilişkindir. Bu araştırmaların sorunsalları, yüz-yüze gruplar gibi mikro-düzeydeki alt sistemler (Parsons'tan, 1960 akt. Baum ve Rowley, 2007: 6) ile bireylerdir. Scott'un (2004) ve Baum ve Rowley'in (2007) *örgüt içi analiz* düzeyi olarak ifade ettikleri analitik alanın, *sosyal psikolojik düzey* ile büyük ölçüde örtüştüğünü söyleyebiliriz. Scott'un (2004) da önerdiği üzere *sosyal psikolojik* örgüt araştırmalarında, "örgütün özellikleri" bağlam ya da çevre olarak kabul edilir ve örgütlerin katılımcısı olan bireylerin davranış ya da tutumları (Scott ve Davis, 2007), bilgi, araçlar ve görevler (Baum ve Rowley, 2007) sorgulanır.

1960ların başlarında baskın hale gelen ve halen ağırlıklı olarak sosyologlarca kullanılan analitik yaklaşım ise *örgütsel analiz düzeyinde* çalışır. *Örgütsel* düzeydeki araştırmaların sorunsalları örgüt yapısının bir bölümünün ya da boyutunun işleyişi ya da özellikleri etrafında şekillendiği ve bu tip araştırmaların temel amaçları örgütleri ya da örgütün alt birimlerini karakterize eden yapısal özellikler ile toplumsal süreçlerin açıklanması olduğu için analizler *yapısal* olarak da adlandırılabilir. Bir dönem için "örgüt teorisi disiplininin özgün odağı" (McKinley ve Mone, 2005: 345) olarak düşünebileceğimiz, örgütlerin yapısal boyutlarına ilgiyi destekleyen birçok çalışma yapılmıştır. Bu tip araştırmalarda araştırmacı, çalışma gruplarını ya da, uzmanlaşma, iletişim ağları, hiyerarşinin kendisi gibi çeşitli analitik bileşenleri (Scott ve Davis, 2007); yatay işlevsel farklılaşmayı ve bütünlüşmeyi, teknik, yönetsel ve kurumsal sistemler¹ arasındaki dikey farklılaşmaları (Parsons'tan, 1960 akt. Baum ve Rowley, 2007); örgütsel süreçleri, sınırları, faaliyet-sistemlerini ve stratejileri (Baum ve Rowley, 2007) mercek altına alabilir².

¹ Bu ayırım aynı zamanda bir örgütün içerisindeki üç düzeye gönderme yapmaktadır. Buna göre teknik sistem düzeyi örgütün, girdileri çıktılara dönüştüren üretim işlevlerini gerçekleştiren bölümünü ifade eder. Yönetsel sistem düzeyi örgütün, üretim sisteminin tasarımı ve kontrolü, girdilerin sağlanması ve çıktılarının dağıtımını ve personel temini ile sorumlu olan bölümünü; kurumsal sistem düzeyi ise örgütü, daha geniş olan çevresine bağlayan, örgütün alanını belirleyen, sınırlarını inşa eden ve meşruiyetini kuran bölümünü ifade eder (Scott ve Davis, 2007: 109).

² Örneğin Udy, 1959; Blau ve Schoenherr, 1971.

1960ların sonlarında ortaya çıkan ve geçen kırk yıl içinde de alanın karakterini belirleyen...enerjiyi aldığı (Scott ve Davis, 2007: 18) düşünülen analitik yaklaşım *ekolojik analiz düzeyinde* konumlanmaktadır. Ekolojik düzeydeki araştırmaların sorunsalları kolektif bir varlık olarak görülen örgütün karakteristik özellikleri ya da eylemleri etrafında şekillenir. Burada örgüt, daha geniş bir ilişkiler sistemi içerisinde işler durumdaki kolektif bir aktör olarak odağa alınır. Araştırmacı ya özel bir örgüt ya da bir örgüt sınıfı ile çevre arasındaki ilişkiyi ya da bir grup örgüt arasında gelişen ilişkileri inceler¹ (Scott, 1981: 12-13). Parsons (1960), yapısal işlevselci yaklaşımının da bir sonucu olarak, ekolojik düzeyin örneğin, örgütün toplumsal işlevini (akt. Baum ve Rowley, 2007) araştırabileceğimiz bir düzey olduğunu vurgular. Baum ve Rowley (2007) bu düzeyi, ekolojik değil de *örgütlerarası* düzey olarak ayırmlar ve özellikle örgüt topluluklarının içindeki ve farklı örgüt toplulukları arasındaki ilişkilerin ve etkileşimlerin anlaşılmasına vurgu yapar.

Scott (1981: 100-101) ve Scott ve Davis (2007: 113) bu sınıflandırmanın hangi araştırma gruplarında somutlaştığını ortaya koyarken sistem yaklaşımının evrimini de yansıtan bir tarihsellik takip etmişlerdir. Buna göre *sosyal psikolojik* örgüt araştırmaları arasında bilimsel yönetim, karar verme yaklaşımı (akılcı-kapalı sistem), insan ilişkileri yaklaşımının bazı örnekleri (doğal-kapalı sistem), sınırlı akılsallık (akılcı-açık sistem), örgütlenme, müzakere edilmiş düzenler ve belirsizlik yaklaşımları (doğal-açık sistem) yer alır. *Yapısal* ya da *örgütsel* analiz düzeyinde yapılan örgüt araştırmalarında bağımlı değişken olarak biçimsel örgüt yapısı tanımlanmaktadır (Scott ve Davis, 2007: 114). Bürokrasi ve yönetim teorileri (akılcı- kapalı sistem); Barnard'ın (1938) işbirliği sistemleri yaklaşımı, insan ilişkileri yaklaşımının bazı örnekleri ve çatışma modelleri (doğal-kapalı sistem); durumsallık kuramı, karşılaştırmalı yapı analizleri (akılcı-açık sistem) ve yeni durumsallık yaklaşımı ile sosyo-teknik sistemler yaklaşımları (doğal-açık sistem) bu düzeye ilişkin örneklerdir. Üçüncü analiz düzeyi olan *ekolojik* örgüt araştırmaları, kendi içerisinde *örgüt grupları*, *örgüt popülasyonları* ve *örgütsel alan* düzeyleri olmak üzere (Scott ve Davis, 2007: 115) ayrılmaktadır. İşlem maliyeti kuramı, bilgi-temelli yaklaşımlar (akılcı-açık sistem); örgütsel ekoloji ve kaynak bağımlılığı yaklaşımları, kurumsal teori ve bazı Marksist çalışmalar bu düzeye ilişkin örneklerdir.

ör. Selznick, 1949; Pugh vd, 1969; Aiken ve Hage, 1968; Warren, 1967)

1.1.1.4. Belirli Başlı Analiz Düzeyleri

Yukarıdaki yazın özeti örgüt araştırmacılarının çalıştıkları analiz düzeylerindeki (Scott ve Davis, 2007) zenginliği/çeşitliliği göstermektedir. Referans alınan çalışmaların kronolojik mantıkla ele alınmasıyla, örgütsel analiz yazınındaki analitik düzey farklılaşmalarının ayrımlanması, çeşitlenmesi ve yeniden toparlanması da görünür hale gelmekte ve bu aşamada, yukarıdaki yazının gösterdiklerine bakılarak girişilecek *bir örgütsel araştırmanın analitik konumlanmasının nasıl yapılacağı* sorusu somutlaşmaktadır. Bu sorunun cevaplandırılması noktasında konuya, biraz daha geriye çekilerek, yeniden bakmak bir açılım sağlayacaktır.

Örgütsel analiz yazınındaki zenginliğin başlangıç noktası olarak belirlediğimiz *mikro-makro ayrımı*, toplum kuramının üç temel ikiliğinden birini de ifade eder aslında. Diğer ikilikleri de (birey-toplum ikiliği, faillik-yapı ikiliği) kapsayan, mikro- makro ayrımı burada, “yüz yüze davranışın yani gündelik hayatın, toplumsal hayatın rutinlerinin analizine yoğunlaşma” ya da “kurumlar, güç ve kaynakların dağılımı gibi büyük ölçekli, daha kişisel-olmayan makro olgulara odaklanma” (Layder, 2006:6) arasındaki konum farklılığına gönderme yapar. Yani, mikro analiz, *birey* (bireysel kimlik ve öznel deneyimler) ve *faillik* (yüz yüze davranışlar) problemleriyle ilgili iken, makro analiz *toplum* (toplumun daha uzak, daha genel ve kalıplaşmış özellikleri) ve *yapı* (davranışın toplumsal bağlamını oluşturan düzenli ve kalıplaşmış pratikler) ile ilgilidir. Örgütsel analiz alanında, hem birey ve davranışlarını hem de tekil olarak örgütsel gerçekliği araştırırken mikro; hem toplum düzeyindeki olguları (kültür gibi) hem de örgüt topluluklarına ilişkin olguları araştırırken makro analiz düzeyinde konumlanma, toplum kuramında görece net olan sınırların muğlâklaşmasını getirmektedir yanısıra. Üstelik bu ikili ayrımı benimsemek, iki düzey arasındaki etkileşim alanını göz ardı ederek, düzeylerden herhangi birine odaklanmayı örtük olarak öngörmektedir. Oysa bu alan, içerdiği mekanizmalar ve süreçler dolayısıyla, örgütsel analizi aşırı odaklanmış ve içine kapanmış bir disiplin olmaktan çıkararak toplum kuramı içerisinde özgül bir konum kazanmasına imkân verecek nitelikte araştırma sorunsallarının yerleşik olduğu alandır. Zira birey davranışlarının oluşturduğu düzenliliklerin ve düzensizliklerin, yapısallaşma süreçlerinin, bu bağlamda düzen ve değişimin gerçekleşmesini mümkün kılan süreç ve mekanizmaları araştırmak ve anlamak *mikro* ile *makro* arasındaki bu alana odaklanmış

analizlerle mümkün olacaktır. Bu doğrultuda birey ve onun eylemliliği ile yapı ve toplum arasındaki ilişkinin niteliği kritik hale gelmektedir. Öyleyse bu ikiliğin bir araya geldiği, ikisi arasındaki etkileşimin bireyleri aşan ama toplumun totallığı içerisinde de açıklanamadan kalan sonuçlarının görünür kılındığı/ortaya çıktığı temel alan ya da çerçeve olarak örgüt gerçekliği kabul edildiğinde, nasıl bir analitik konumda konumlanmak gerekir?

Bu noktaya kadar incelediğimiz yazında, örgüt çalışmalarında hangi analiz düzeylerinden bahsedilebileceği noktasında bir ölçüde uzlaşma görülmekle birlikte, kuramsal ve görgül olarak hangi araştırmaların hangi düzeylerde konumlandırılacağı noktasında görüşler farklılaşmıştır. Bir görüşe göre, örgütlere ilişkin bakış açılarının niteliğinin evrimi analiz düzeyleri açısından da bir değişimi gösterir. Yani, örgüt çalışmaları alanı akılcı sistem varsayımlarından, doğal sisteme oradan da açık sisteme doğru çeşitlenirken, analiz düzeyleri de örgüt içinden, örgüte oradan da örgütler-arası düzeye doğru evrilmiştir. Bu genel manzaraya bakılarak, hangi araştırma ekollerinin hangi düzeyde yer aldığı noktasında bir uzlaşma aramak çok anlamlı görünmemektedir. Zira artık, “daha önceleri sadece bir düzeyde uygulanan kavramlar artık çoklu düzeylerde uygulanmaktadır (Baum ve Rowley, 2007: 7), dolayısıyla böyle bir ayrımı yapmak zorlaşmakta ve bir ölçüde anlamını yitirmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel analizi, toplum kuramı içerisinde özgül bir yerde görmek isteyen bir bakış için, daha *genel* ve *kapsayıcı* bir ayrıma gitme ihtiyacı doğar.

Aranan genellik düzeyi için, yukarıda detayları verilen üçlü ayrımlar çıkış noktası oluşturacak niteliktedir. Analizi *insan davranışı*, *örgütün kendisi* ve *örgütler* açısından ayırtmak, bu amaç için uyumlu bir yaklaşım olabilir. Bir başka deyişle *mikro*, *meso* ve *makro* (Sargut ve Özen, 2007: 22-26) analiz düzeyleri ayrımı benimsenebilir bu amaç için.

Örgütsel gerçekliğin, yapılan “işin akışıyla ilgili (teknoloji, ekipman, yetenekler, know-how, görev bilgisinin iletişimi gibi) unsurları” ve “insani (motivasyon, farklılaşan çıkarlarla mücadele, otorite ve statü meseleleri, eşitlik ve bölüşüm gibi) unsurları” (Scott ve Davis, 2007: 11) bir araya getiren; bunların bileşimiyle yapılaşan özgül birer aktör olarak bu unsurların toplumun geneli ve diğer örgütsel gerçekliklerle

ilişkinin gerçekte, bir *medium* olduğu kabul edilirse analiz odağındaki sorunun zengin bir olgusal alandan türemekte olduğu da ortaya konmuş olur.

Açıklanan çizgide bu tezin konumu açısından özellikle *meso* ve *mikro* analiz düzeyleri öne çıkmaktadır. Aslında bu tezde ele alınacak olan biçimiyle “kontrol” yukarıda ana ayrımlar olarak kabul edilen makro-meso-mikro düzeylerin her birinde farklı sorunsallar ile kendisini göstermektedir. Kar amacı gütmeyen örgütlerde örgütlerde firma kökenli yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesinin kontrol ile ilgili sonuçları *makro* düzeyde, hükümetler ile eğitim, sağlık ve kamu yönetimi alanlarındaki örgütler arasındaki bir ilişkiden doğar. Hesapverebilirlik ve verimlilik ilkelerinin tüm bu örgütsel alanlarda yönetici ilkeler haline getirilmesi arayışının bir sonucu olarak (yönetimciliğin yaygınlaşması) belirli yasal düzenlemeler temelinde ve bu yasal düzenlemeleri destekleyen-besleyen bazı ideolojik teşvikler ile örgütler yeni bir denetim örüntüsünün içerisine oturtulmaktadır. Yukarıdan gelen bu eğilimin sayılan alanların her birindeki örgütler için uygulama süreçleri farklı farklı olmakla birlikte hem bu süreçler hem de bu süreçlerin olası sonuçları açısından dikkat çekici benzeşmeler olduğu düşüncesi bu tezin saha araştırmasındaki temel varsayımlardan birini oluşturacaktır. Bu doğrultuda analitik olarak alacağımız kesit bu süreçler ve sonuçların tartışmaya açılacağı *meso* ve *mikro* düzeyleri kapsamaktadır.

Makro düzeydeki etkileşimler bu araştırma için bir arkaplan bilgisi hükmünde olacaktır. Asıl olarak odaklandığımız ise yönetim uygulamalarının örgütlerde gündeme getirdiği kontrol örüntülerinin sorgulanmasıdır. Bu konunun örgütsel bir resminin çıkarılması *meso* düzeye denk gelmektedir. Bu resmin ortaya konulmasında ise *mikro* düzeyde, çalışanlar ve özellikle orta-kademe yöneticilere odaklanılacaktır. Niçin böyle bir seçim yapıldığı saha araştırmasının konu edildiği, tezin üçüncü bölümünde detaylarıyla açıklanacaktır. Ancak bu kısımda not etmemiz gereken çalışmanın esas olarak *meso* ve *mikro* analiz düzeylerinde örüleceğidir.

1.1.2. Perspektif Temelli Ayrışma:

Örgütsel analiz yazınında ayrışma yollarından ilki olan analiz düzeylerini de kesen ikincisi, örgütsel gerçekliğe hangi açıdan bakıldığına ilişkindir. Bir başka deyişle ikinci ayrışma yolu “perspektifler” ayrışmasıdır. Bu ayrışma analiz düzeyleri ile ilgili duruma göre çok daha derin ve yaygınlaşmış bir farklılığın yansımasıdır. Analiz düzeyleri

ayrımı esas olarak ilgilenilen olgunun kapsamına dair bir tartışmadır nihayetinde. Bu tartışma örgütsel analizin yapılması için olmazsa olmaz, ancak görece *sakin* bir tartışmadır. Bu doğrultuda ayrışma yollarından asıl çetrefilli olanı ve çok kapsamlı tartışmalara konu olanı perspektiflerin farklılaşmasıyla ilişkilidir. Bu sebepten perspektif tartışmasının, tezin bu bölümü içindeki ağırlığı, analiz düzeyleri ayrışmasına göre daha fazla olacaktır.

Örgütsel analiz ile ilgili bakış açısı ayrışmasının somutlaştığı birçok kavramdan söz edilebilir. Paradigmalar, çerçeveler, bilişsel haritalar, teoriler konuya nasıl yaklaştığımız ve onunla nasıl karşılaştığımızı tarif eden (Burrell, 1996: 643) bu kavramlardan bazılarıdır. Bu kavramlardan hangisi ya da hangilerinin örgütsel analizde perspektif temelli farklılaşmaları daha iyi ifade/temsil edebileceği konusu tartışmaya açıktır. Böyle bir tartışma bu çalışmanın kapsamının dışındaki kalmakla birlikte paradigma, perspektif, söylem gibi kavramlar, tezin sorunsalının merkezinde yer alan *örgütsel kontrol* açısından farklı perspektifleri gösteriyor olmaları nedeniyle önemlidirler. Analiz düzeyleri bahsinde dile getirildiği üzere, yaklaşım probleminde de örgütsel gerçekliğe ilişkin bir konum alma söz konusudur. Daha net ifade etmek gerekirse çalışmanın bu bölümünde yapılan, örgütsel kontrolü “inşa eden” ve onu “sorunsallaştıran” iki yaklaşımın epistemolojik kökenlerini belirlemektir. Kontrolü kuran ve sorunsallaştıran iki anlayışın kökenlerini bize göstermesi açısından tercih ettiğimiz kavramlar ise temel olarak *söylem* ve *paradigma* kavramlarıdır. Niçin bu kavramları seçtiğimize ve bunların örgüt araştırmacılarına ne önerdiklerine bakmadan önce bu tip kavramların genelini niteleyen iki noktayı not etmekte yarar vardır.

Öncelikle bu tip kavramsal araçların *şeffaf* ya da *tarafsız* olduğunu söyleyemeyiz. Kavramlar *şeffaf* değildir çünkü “kavramlar biçimindeki kelimeler, işaret ettikleri şeyi sınırlandırır, sabitler ve yaralar... paradigmaların, metaforların, söylemlerin ve soykütüklerinin hepsi örgütsel yaşam üzerindeki çentiklerdir” (Burrell, 1996: 645). Bu tip “terimlerin her biri odağındaki konuyu anlaşılabilir ve basitleştirici bir çerçeveye girmeye zorlar. Bu, nihayetinde, bilimin yaptığı şeydir aslında. Ancak ... her kavram içerdiği kadar dışsallaştırır da, odaklandığı kadar görmezden de gelir, açığa çıkardığı kadar karanlıkta da bırakır” (Burrell, 1996: 646). Dolayısıyla bizim burada tercih ettiklerimiz için de geçerli olmak üzere, bu tip kavramsal araçların tümüyle şeffaf

araçlar olarak, ilgilenilen olgunun tüm boyutlarını açığa çıkarmaya matuf örnekler olduğu düşünülemez. Bu noktada, kavramların niteliği ile ilgili ikinci noktaya gelinir. Eğer kavramlar analitik açıdan mutlak bir güvenilirlik sağlayamıyorlarsa niçin onlara başvuruyoruz? Bunun sebebi kavramların kendilerinin de bazı epistemolojik varsayımlar temelinde türetilmiş olmalarıdır. Onları kullanmamızı anlamlı kılan dolayımın mekanizması, bu varsayımlardan geçer. Yani örgütsel araştırmamızda paradigma, metafor, söylem gibi kavramlardan hangisini tercih edeceğimiz de örgütsel gerçekliklere nasıl baktığımız ile ilintilidir. Bu bağlamda örneğin *metafor* (Morgan, 1990: 19-20) ve *bilişsel harita* kavramları yorumsamacı perspektifin varsayımlarına dayanıyor olmaları nedeniyle bizim tartışmamız açısından uygun araçlar değildir. Yaklaşımları tanımlama noktasında niçin özellikle paradigma ve bilimsel söylem terimlerine başvurduğumuzu ortaya koymak için ise öncelikle bu kavramların ortak kökenlerine bakmak gerekmektedir.

1.1.2.1. Örgütsel Analizde Perspektif Temelli Ayrışmanın Kökenleri

Toplum kuramında yöntem tartışmalarının zeminini oluşturan çerçeve, örgütsel analiz içerisinde farklı yaklaşımları tanımlarken de referans alınan çerçevelerden biridir. Örgütsel analizin toplum kuramı içerisinde özgül bir konum kazanmasının özellikle önemsendiği bu tez açısından bu örtüşme anlamlı bulunmaktadır. Bahsettiğimiz çerçeve *ontoloji, epistemoloji, yöntembilim* ayrımının sağladığı çerçevedir. Bir örgütsel analiz haritası düşünürsek, bu harita içerisindeki benzeşim ve farklılaşmaları resmetme ve bir ölçüde açıklama noktasında, hem paradigma hem de söylem kavramları *ontoloji, epistemoloji, yöntembilim* seviyelerini dikkate alan “alan tanımlamaları” barındırmaktadırlar.

Sosyal bilimsel bilginin inşasındaki temel katmanlar olan *ontoloji, epistemoloji, yöntembilim* seviyeleri, bir toplumsal araştırma perspektifinin temel özelliklerini yansıtan bir kesit gibi de düşünülebilir. Piotr Sztompka'nın (1979) sosyoloji disiplini hakkındaki tartışmaları bu kesitin detaylarını göstermektedir.

Sztompka (1979) toplumbilime ilişkin araştırmasını kavramsal ikilikler varsayımına dayandırır. Buna göre sosyolojide ontoloji, epistemoloji, yöntembilim ayrımına göre benimsenecek pozisyonların temelinde çeşitli ikilikler yer alır. Bu çerçevede yöntembilimsel/epistemolojik/ontolojik ikilemlere çözümler bulan karşılıklı olarak

birbirine bağlı genel kabullerin kapsamlı ve tutarlı yapısına yöntembilimsel/epistemolojik/ontolojik model denebilir. Yöntembilimsel modeller disiplinin sınırlarını belirleme problemiyle; epistemolojik modeller sosyolojik bir teorinin epistemolojik özellikleri ile ontolojik modeller sosyal olguların içeriği ve kapsamı ile meşgul olurlar.

Yöntembilimsel modellerin özelliği sosyoloji ile doğa bilimleri ve sosyoloji ile psikoloji arasındaki ilişkiye dair kabullerine göre değişir. Buna göre yöntemsel olarak *bilimci* (scientific, temel unsurları doğalcılık ve indirgemecilik) ve *insancıl* (humanistic, temel unsurları doğalcılık-karşıtlığı ve indirgemecilik-karşıtlığı) modellerden söz edilebilir. Epistemolojik modellerin özelliği teoriden beklenen işlevlere ve teorinin yapısına göre değişir. Buna göre epistemolojik olarak *nesnelci* (objectivistic, temel unsurları bilişselcilik ve tarafsızcılık) ve *eleştirel* (critical, temel unsurları eylemcilik ve değerlilik) modellerden söz edilebilir. Ontolojik modellerin özelliği toplumun temeli olan insanın doğası ile toplumun doğasına atfedilen özelliklere göre değişir. Buna göre *mekanik* (mechanistic, temel unsurları edilgen-cilik ve toplulukçuluk) ve *iradeci* (voluntaristic, temel unsurları özerk-cilik ve bireyselcilik) söz edilebilir.

Sztompka'nın (1979) anlayışına göre çoğunlukla kabul edilen ontoloji, kabul edilen epistemoloji ve kabul edilen yöntembilimsel perspektif birbirleri ile bağlantılı olur. Bu tip düzenlilik gösteren bağlantılar ikinci dereceden teorik kabul kümeleri oluşturur ve sonuç olarak, bu türden iki tutarlı ve kapsamlı kabuller bütünü ayrımlanabilir. Bunlar;

- Bilimci yöntem yaklaşımı; nesnelci epistemoloji; mekanik ontolojiden oluşan *Pozitivist Sosyoloji Modeli*
- İnsancıl yöntem yaklaşımı; eleştirel epistemoloji; iradeci ontolojiden oluşan *Öznelci Sosyoloji Modeli*'dir.

Pozitivist sosyoloji modeli ile öznelci sosyoloji modeli, çatışma halindeki ve birbirini dışlayan iki bakış açısına yani perspektife işaret ederler. Bu iki yaklaşım toplumsal araştırmaya ilişkin iki uçtaki *ideal tipleri* de gösterirler çünkü bu tartışmada her bir varsayım ve varsayımların kapsamlı ve tutarlı bir şekilde bir araya gelmesinden oluşan birleşimlerin (modeller) her biri uç (extreme) bir formda ve saf (pure) olarak ifade edilmektedir (1979: 26-32).

İşte toplum kuramındaki farklılaşmayı ortaya koyan bu modeller, örgütsel analizdeki farklılaşmayı açıklayan çalışmalara da kaynaklık eden modellerdir. Yani perspektif adı altında tartışmaya soktuğumuz bilimsel pozisyonlar, Sztompka'nın analitik kurgusu içerisinde, bu iki modelde somutlaşmış haldedir. Ancak örgütsel analiz alanındaki yaklaşım farklılıkları bu temel ikiliği aşan bazı boyutlara yayılmış bir farklılaşmadır. Dolayısıyla bu iki uç arasındaki farklı noktaları ve yeni farklılaşma boyutlarını içeren kavramsallaştırmalar önerilmiştir. İşte, örgütsel analizde paradigmlar ve bilimsel söylemler, bizim bu tez için seçtiğimiz bu kavramsal yaklaşımlardan ikisidir.

1.1.2.2. Niçin Paradigma ve Söylem?

Örgütsel analizde perspektif ayrışmasını tanımlama noktasında Burrell ve Morgan'ın (1979) çalışması, alanı yönlendiren bir çalışma olmuştur. Bu çalışmanın özelliği toplum kuramının geneli ile örgütsel analiz arasındaki ilişkiyi somutlaştıran bir yaklaşım sunmasıdır. Böyle bir ilişkisellik, çalışmanın tanımlayıcılık kabiliyetinin uzun ömürlü olmasına imkân vermiş olabilir. Deetz (1996) örgütsel analizde paradigmlar çalışmasının adeta “hegemonik” olan gücünü, örtük bir çoğulculuk yaklaşımını içermesi nedeniyle alternatif/ ya da eleştirel çalışma akımlarına meşruiyet kazandırmasına bunun yanı sıra, paradigmları oluşturan matrisin temelleri nedeniyle ana akım çalışma akımlarının perspektifini de yeniden üreterek onlara da emniyetli bir varoluş imkânını sağlamasına (s. 191) bağlar.

Aslında örgütsel analiz alanındaki farklı yaklaşımları yukarıda belirtilen düzeylerden ayrı ayrı her biri açısından değerlendiren (ontoloji, epistemoloji, yöntembilim) çalışmalar bulunmaktadır¹. Ancak Burrell ve Morgan'ın (1979) çalışması bu analitik düzeyler boyunca geçerli olan modeller önermiş olması nedeniyle örgütsel araştırma geleneklerini anlama ve konumlandırmada, kısaca alanın epistemolojik karakterinde - özel ve belirli düzeylere odaklanmış tartışmalara nazaran- daha genel ve kapsayıcı bir kavramsallık sunabilmiştir. Hatta Morgan bu düşünceyi daha da ileri götürüp “örgüt çalışmaları alanında, sorunların en sistematik biçimde “paradigma” kavramı üzerinden araştırıldığını” (1990:13) iddia etmiştir. İkinci olarak, bu alanda yapılan kuramsal

¹ Bu bağlamda yapı/ fail, belirlenimcilik/iradecilik, bütünselcilik/bireycilik, özne/nesne (derl. Weaver ve Gioia, 1994: 567) ikilikleri temelinde çalışmalar bulunmaktadır. Örgütsel analiz üzerine ontolojik, epistemolojik ve yöntembilimsel tartışmalar için ise bkz. örneğin; Adler ve Borys, 1993; Gergen ve Thatchenkery, 1996; Pugh, 2000; Case, 2001; Fleetwood, 2005; Cox ve Hassard, 2005.

çalışmalar ve akıl yürütmeler içerisinde *paradigma* kavramı önemli bir yer tutar¹ ve bu temelde Burrell ve Morgan'ın (1979) örgütsel analizde *paradigmalar* için belirlediği içerik, -kabulü, eleştirisi ya da geliştirilmesi üzerinden, ama- bir biçimde yaygın şekilde ölçü alınmıştır. Bu doğrultuda epistemolojik bir alan tanımı olarak paradigmanın sınırlılıkları, paradigmlar arası sınırların geçirgenliği, çoklu paradigmalara dayanan çalışmaların imkânı gibi konular etrafında oluşmuş bir yazın söz konusudur².

Deetz'in (1996) paradigma tartışmasını yeniden düşünerek ulaştığı kavram ise *bilimsel söylemler* olmuştur. Örtük olarak paradigmanın kavramsal ve kapsam ile ilgili kısıtlılıklarını aşma iddiası taşıyan bu çalışma da alan hakkında sistematik bir değerlendirme sunmaktadır ancak başka bir bakış açısından. Dolayısıyla, örgüt araştırmaları alanında "pek çok rakip analiz türü tanımlanmış ve önerilmiş" (Morgan, 1990: 13) olsa da sistematiklik anlamında, bu iki kavram öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda diğerleri arasından bu iki kavramı seçmemizin nedeni, örgütsel kontrolü *kuran* ve *sorunsallaştıran* anlayışlar arasındaki karşıtlığı belirli bir sistem içerisinde gözle görünür kılmalarıdır. Seçtiğimiz kavramları detaylandırmaya, her ikisinin de temellerini oluşturan bazı bağlantıları ortaya koyarak başlayabiliriz.

1.1.2.3. Örgütsel Analizde Paradigmadan Söyleme Perspektifin Tanımında Dönüşüm

Paradigmalar

Paradigma kavramını örgütsel analiz yazınına kazandıran Burrell ve Morgan'ın (1979) çalışması toplum kuramının temel kesiti olan *ontoloji*, *epistemoloji* ve *yöntembilim* düzeylerine ek olarak *insan doğasına ilişkin varsayımları* da dikkate alır. Bu temelde tanımlanan *sosyolojik paradigma* kavramı iki düzlemin oluşturduğu bir analitik zeminde yer alan kesişim alanlarını gösterir ve iki ana araştırma ekseninden oluşur. Bunlardan birincisi "toplum bilimin doğası hakkındaki varsayımlar", ikincisi "toplumun doğası hakkındaki varsayımlardır".

¹Örgüt çalışmaları ve örgütsel analiz bağlamlarında, *paradigma* kavramı etrafında kurgulanmış olan çalışmalar için bkz. örneğin Willmott, 1993; Fineman ve Gabriel, 1994; Schultz ve Hatch, 1996; Scherer ve Steinmann, 1999; Burrell ve Morgan, 2000; Moldoveanu ve Baum, 2002.

²Örneğin Gioia ve Pitre, 1990; Hassard, 1991; Weaver ve Gioia, 1993; Deetz, 1996; Alvesson ve Deetz, 2006.

Toplum biliminin doğası hakkındaki varsayımlar genel olarak *öznel* ve *nesnel* bakış açılarına göre ayrışır. Buna göre ontolojik olarak *adci*¹ ya da *gerçekçi*²; epistemolojik olarak *pozitivizm-karşıtı*³ ya da *pozitivist*⁴; insan doğası hakkında *iradeci*⁵ ve *belirlenimci*⁶; yöntembilimsel olarak *kavramsal*⁷ ve *genellemeci*⁸ (ikiliklerin her birinde ilk kavram *öznel*, ikinci kavram *nesnel* bakış açısını temsil eder) duruşlardan söz edilebilir. Analitik şemanın ikinci eksenini olan toplumun doğası hakkındaki varsayımlarında Burrell ve Morgan'a göre temel tartışma, Dahrendorf (1959) ile Lockwood (1956) tarafından ortaya konan ikilik arasında geçmektedir: toplumsal düzenin doğası ve değişim, çatışma, baskı problemleri. Bu problemler üzerinden ilerleyerek Burrell ve Morgan (1979) toplumun doğası hakkında varsayımlar açısından *düzenleme* ve *radikal değişim* ayrımını önermişlerdir. Düzenleme sosyolojisinin odağında, toplumu içerdiği kabul edilen birlik ve tutarlılığı vurgulayan kavramlarla açıklama çabası yer alırken; radikal değişim sosyolojisi, modern toplumun temel özellikleri olarak kabul ettiği radikal değişimi, kökleri derinlere uzanan yapısal çatışmaları, baskı türlerini ve yapısal çelişkileri açıklamak ile ilgilenir (Burrell ve Morgan, 1979: 17). Yazarlar, toplumun doğasını açıklamak için önerdikleri bu iki kavramı tıpkı Sztompka'nın (1979) yaptığı gibi birer *ideal tip* olarak önermektedirler. Bu noktada hatırdan tutulmasını istedikleri nokta, bu iki yaklaşımın toplumun doğası ile ilgili kökten farklı çerçevelere atıf yaptıklarıdır.

İşte Burrell ve Morgan'ın (1979) çalışmasının temel kavramı olan paradigma, yukarıda özetlenen iki varsayım setinin kesişim alanlarında ortaya çıkan ve toplumsal kuramın analizi için kullanılacak bir kavramsal çerçeve olarak düşünülebilir. Bu bağlamda kavram üzerinde anlaşılması ve kökü derinlere yerleşmiş bir biçimde bir dünyayı görme

¹ *nominalism*, birey zihnine dışsal olan toplumsal gerçeklik, gerçekliği yapılandırmak için kullanılan adlardan, kavramlardan ve etiketlerden fazlası değildir.

² *realism*, toplumsal gerçeklik ontolojik olarak bir bireyin varlığı ya da bilincinden önce gelir

³ *anti-positivism*, toplumsal dünya özünde görecelidir ve ancak incelemeye konu olan olaylara bizzat dahil olan bireylerin bakış açısıyla anlaşılabilir.

⁴ *positivism*, toplumsal dünyada olanları açıklamak ya da öngörmek için, bu dünyanın kurucu unsurları arasında düzenlilikler ve sebep-sonuç ilişkileri aramak gerekir.

⁵ *voluntarist*, insanoğlu tamamen özerktir ve özgür irade sahibidir.

⁶ *determinist*, insanoğlunun eylemleri tamamıyla içinde buldukları çevre ya da durum tarafından belirlenir.

⁷ *ideographic*, toplumsal dünya ancak incelenen öznenin birincil verisinin elde edilmesi yoluyla anlaşılabilir.

⁸ *nomothetic*, araştırmayı sistemli bir protokol ve teknikte temellendirme vurgusu.

biçiminin, onun nasıl araştırılacağıının sınırlarını çizer. Bu görüş, ortak bir kavramsal dile sahip bir cemaat içinde yaşayan bilim insanlarınca paylaşılır. Bu bilim insanları topluluğun dışında kalanlara karşı savunmacı bir duruş benimserler ve paylaşılan bir kavramsal bina inşa etmeye çalışırlar (Burrell, 1996: 647).

Paradigmaları ortaya çıkaran kavramsal matrisin düşey ekseninde düzenleme sosyolojisi- radikal değişim sosyolojisi; yatay ekseninde ise öznel-nesnel ayrımı yer almaktadır. Böylelikle ortaya çıkan dört farklı paradigmanın birbirleriyle olan ilişkilerinde bazı varsayımlar temelinde paylaşım, bazıları temelinde ayrışma söz konusu olur. Bu nedenle bu paradigmaların birbirlerine yakın, ancak birbirlerinden ayrı olduğunu düşünmeliyiz. Buna karşın yazarlar paradigmaların karşılıklı olarak dışlayıcı oluşlarını da vurgulamaktadırlar. Her bir paradigmanın kalkış noktası, verili kabul ettiği varsayımları, ürettikleri kavramlar ve çözümleme araçları oldukça farklıdır (s.23). Açıklanan temelde dört paradigmadan söz edilebilir. İşlevselci paradigma (düzenleme sosyolojisi- nesnel sosyal bilim, toplumsal olayların etkili bir şekilde düzenlenmesi ve kontrolü), yorumsamacı paradigma (düzenleme sosyolojisi-öznel sosyal bilim, toplumsal dünyanın olduğu gibi anlaşılması, toplumsal dünyanın esas özelliğini öznel tecrübe düzeyinde anlama çabası), radikal insancıl paradigma (radikal değişim sosyolojisi; öznel sosyal bilim), radikal yapısalcı paradigma (radikal değişim sosyolojisi; nesnel sosyal bilim).

Yazarlar, örgüt teorisinin tartışmasız şekilde toplum bilimlerinin parçası olduğu fikrinden hareketle, bu alan içerisinde kurulacak herhangi bir teorik iddianın da hem toplumun hem de bilimin doğası ile ilgili varsayımlarının olması (Burrell, 1996: 648) gerektiğini belirtirler. Bu doğrultuda tanımladıkları paradigmaların her biri toplum kuramı açısından farklı yaklaşımları içerdiği gibi örgütsel analiz alanında da belirli çalışma gruplarına karşılık gelmektedir. Buna göre işlevselci örgüt analizi klasik yönetim teorisi ve endüstriyel psikoloji, Hawthorne çalışmaları, iş tatmini ve insan ilişkileri yaklaşımı, sosyo-teknik sistem teorisi, Barnard ve Simon'un örgütsel denge teorileri, yapısal işlevselci örgüt yaklaşımı, açık sistem yaklaşımı, durumsallık teorisi, çalışma hayatı kalitesi hareketi, bürokratik işlev bozuklukları teorisi, eylem teorisi ve çoğulcu teoriyi (Burrell ve Morgan, 1979: 118-226) içine alır. Yorumsamacı örgüt çalışmaları etnometodolojik çalışmalar ile fenomenolojik sembolik etkileşimci

çalışmalardan (Burrell ve Morgan, 1979: 260-278) oluşur. Radikal insancıl paradigma içerisinde anti-örgüt teorisi (Burrell ve Morgan, 1979: 310-325) yer alırken radikal yapısalcı paradigma da radikal Weberyen yaklaşımlardan ve Marxist yapısalcı yaklaşımlardan (Burrell ve Morgan, 1979: 365- 394) oluşur.

Bunlar içerisinde işlevselci paradigmanın ve radikal hümanist paradigmanın şemsiyesi altında toplanan bazı çalışmaların sunduğu savlar, örgütsel kontrolün inşa edilmesi ve bu insanın oluşturduğu sorunsal alanını anlayabilme noktasında özellikle önemlidir. Toplum kuramı ile örgütsel analizi ilişkilendiren çalışmalardan bazıları da Reed'in (1992, 1996) çalışmalarıdır. Reed (1992) esasen epistemolojik bir tartışmadan çok örgüt sosyolojisi yaptığı çalışmasında karmaşık örgütler ile ilgili sosyolojik araştırmalar yapmak için geliştirilmiş olan analitik çerçeveleri beş başlık altında açıklar. Bu başlıklar Burrell ve Morgan'ın (1979) paradigmat ayrımının sunduğu detay düzeyinde bir çerçeve oluşturmamakla birlikte bu ayrımla büyük ölçüde örtüşen bir alan oluşturmaktadırlar. Bu başlıklar altındaki araştırmaların tanımlanmış olan paradigmalardan örnekleri olduğu da düşünülebilir. Çünkü yazarın önerdiği analitik çerçevelerin özünde, örgütlerin doğasına ve zaman içerisinde nasıl üretildiklerine ve yeniden üretildiklerine dair bir takım temel kabuller yer alır. Bu özün etrafında ise çeşitli ve genellikle gevşek bağlarla bağlı bir kavramlar ağı geliştirilmiştir. Bu kavramlar araştırmacıların, araştırdıkları örgütsel bileşenler arasındaki ilişkileri daha net bir biçimde tanımlamalarını ve bunların açıklayıcı güçlerini daha kesin biçimde değerlendirmelerini sağlar (s: 74). Reed'in (1992) bu çalışmasında ayrımladığı dört başlık şunlardır: sosyal sistemler olarak örgütler; müzakere edilmiş düzenler olarak örgütler; güç ve baskı yapıları olarak örgütler; sembolik inşalar olarak örgütler.

Paradigmalara göre daha gevşek bir alan çizen bu kavramsallaştırmaya göre sistem perspektifi çevresel baskı ve taleplere başarılı bir uyumlaşmayı mümkün kılacak biçimsel örgütsel tasarımlarla ilgilenir. Müzakere edilmiş düzenler perspektifi ise analize sistem yaklaşımına göre bir adım geriden başlar. Bu yaklaşımda başlangıç noktası “örgütün” nasıl mümkün olabildiği iken sorunsallaştırılan, örgütsel yapıların ve paylaşılan “gerçeklik” duygusunun meydana getirilişi ve varlığını sürdürmesidir. Bu yaklaşım, örgütsel aktörler arasında gerçekleşen ve üzerinden daha kalıcı düzenlemelerin inşa edilip korunduğu incelikli ve örtük alış-veriş süreçlerini

yakalamaya çalışır. Üçüncü yaklaşım olan örgütleri güç ve baskı yapıları olarak gören bakış, örgütler-arası tasarım ve uygulamaları şekillendiren makro düzeydeki kurumsallaşmış eşgüdüm ve kontrol yapılarını vurgular yani örgütsel kontrolün sağlandığı ve devam ettirildiği politik ve ekonomik yapılara odaklanır. Bu yaklaşımın temel ön-kabulü örgütlerin kendilerine özgü çıkar ve değer çatışmalarını düzenleme amaçlı kontrol mekanizmalarını tipik olarak barındırdıklarıdır. Bu mekanizmalar ise daha derinlere inen ve gelişmiş kapitalist toplumların politik ekonomileri içinde yerleşik olan ideolojik egemenliğin ve ekonomik gücün yansımaları olarak kabul edilirler. Son olarak sembolik perspektif, bir örgütsel üyelik ve kimlik duygusunu ortaya çıkaran ve bu duygunun sürmesini sağlayan kültürel süreçleri ve bu süreçlerin “örgütsel gerçekliğin” yeniden üretilen tanımındaki rollerini vurgular. Bu yaklaşım, örgütsel bir gerçeklik ve kimliğe ilişkin toplu bir duygunun varlığını sağlayan inanç sistemlerine ve ideolojilere ilişkin daha duyarlı ve temelli (subtle) bir farkındalığa (appreciation) ulaşmaya çalışır (Reed, 1992: 113-122).

Reed'in daha çok epistemolojik bir tartışma niteliği taşıyan çalışması (1996) ise daha önce belirtilen analitik çerçeveleri bir ölçüde detaylandırır. Buna göre örgüt analizinde yürürlükte olan analitik anlatılar bazı anahtar kavramlar yani “meta-anlatısal yorumlama çerçeveleri” (34) ile tanımlanabilir. Bu doğrultuda her biri, etrafında geliştiği merkezi sorunsala ve ortaya konulduğu sosyo-tarihsel bağlam ile ilişkisine göre tanımlanan altı analitik çerçeveden bahsedilebilir. Bu yaklaşımın temelinde bilimsel araştırmanın “dinamik bir sosyo-tarihsel bağlamda konumlanmış bireysel görüş kabiliyeti ile teknik üretimin bileşiminden” (33) oluştuğu fikri yatar. Reed'in (1996) belirlediği temalar *ussallık, bütünleşme, Pazar, güç, bilgi ve adalet* (34) temalarıdır.

Ussallık teması çerçevesinde yapılan çalışmalarda ana sorunsal düzendir. Bu çalışmaların örnekleri arasında klasik örgüt kuramı, bilimsel yönetim, karar teorisi, Taylor'un, Fayol'un ve Simon'un çalışmaları sayılabilir. Bütünleşmeci çerçevenin ana sorunsalı ise uzlaşmadır. Bu tip çalışmalar arasında insan ilişkileri, yeni-insan kaynakları, işlevselcilik, durumsallık ve sistem teorileri, şirket kültürü, Durkheim'in, Barnard'ın, Mayo'nun ve Parsons'un çalışmaları sayılabilir. Pazar teması çerçevesinde örgütlenen çalışmaların ana sorunsalı serbestliktir. Bu çalışmalar arasında firma teorisi, kurumsal iktisat, işlem maliyeti kuramı, vekâlet kuramı, kaynak bağımlılığı, popülsayon

ekolojisi ve liberal örgüt teorisi yer alır. Güç başlığı altında konumlandırılacak çalışmaların ana sorunsalı baskı meselesidir. Bu çalışmalar arasında yeni-radikal Weberciler, eleştirel/ yapısal Marksizm, emek süreci, kurumsal kuram, Weber'in ve Marx'ın çalışmaları sayılabilir. Bilgi referans çerçevesi altındaki çalışmaların ana sorunsalı kontroldür. Etnometodolojik çalışmalar, örgütsel kültür/sembolizm, postyapısalcılık, post-endüstriyel çalışmalar, post-Fordist çalışmalar, Foucault'un ve Garfinkel'in çalışmaları ile aktör-ağ kuramı yer alır bu çerçevede. Son olarak adalet temalı çalışmaların sorunsalı katılımdır. Bu tip çalışmalar arasında iş etiği, ahlak ve örgütsel davranış, endüstriyel demokrasi, katılım teorisi, eleştirel kuram ve Habermas'ın perspektifi yer alır (Reed, 1996: 34).

Yukarıda verilen yazın örneklerinin tarihsel bir sıralama içerisinde ele alınmasının temelinde, örgütsel analiz alanı ile ilgili epistemolojik tartışmaların alanın yıllar içerisinde çeşitlenmesini kapsayabilecek biçimdeki üretimini gösterebilme düşüncesi bulunmaktadır. Kapsamı ve analitik yaklaşımı nedeniyle bir ilk sayılabilecek olan ve toplumbilimsel paradigmlar ile örgütsel analiz arasındaki etkileşimden hareketle epistemolojik bir çerçeve sunan Burrell ve Morgan'ın (1979) çalışmasının gücü zaman içerisinde azalmıştır. Bunun temel nedenlerinden biri “paradigmaların araştırma yaklaşımlarını şekillendirici etkisine” karşı oluşan duyarlılık iken ikincisi “bu kavramların temellerinde yer alan zıtlıkların, daha yakın geçmişe ait bazı araştırma yönelimleri arasındaki farklılıkların üzerini örten etkisine” (Deetz, 1996) karşı oluşan duyarlılıktır. Deetz'e (1996) göre bu kavramların kökenindeki boyutlar ancak “kavramların kategorilere ya da tanımlamalara indirgenmesi yerine farklı yaklaşımlara odaklanma araçları” (191) olarak anlamlı bir çerçeve sunarlar. Yani paradigmların, sonraki yıllarda ortaya çıkan bazı araştırma grupları ve yaklaşımları arasındaki benzeşim ve farklılaşmaları yeterince hassas ifade edememeleri söz konusudur. Reed'in (1992, 1996) çalışmalarında örneklenmiş olan, toplum kuramının geneli ile etkileşim savını destekler biçimde ortaya çıkan yeni kesişim alanlarını örgütsel analiz şemsiyesi altında konumlandırabilecek, aynı zamanda *bakış açısı farklılığı* meselesini temellerinden hareketle, en az paradigmlar ayrımı kadar canlı biçimde ortaya koyabilecek bir çalışma örgütsel analizde yürürlükte olan *bilimsel söylemlere* odaklanır.

Bilimsel Söylemler

Örgütsel araştırmalarda yaklaşımlar arasındaki farklılıkların gerçekten paradigma temelli kategorileştirmeler ile açıklanıp açıklanamayacağı sorusu Deetz'in (1996) konuyla ilgili kuramsal araştırmasının merkezinde yer alır. Bu sorunsal yazarı, kavramsal bir araç olarak *söyleme* bağlar. Yazarın Burrell ve Morgan'ın (1979) paradigmlar ayırımı ile ilgili temel eleştirisi bu yaklaşımın toplumsal işlevselci bakış açısına tanımsal bir otorite bahşederek, bunun dışındaki yaklaşımları ötekiler olarak konumlandırığı iddiasına dayanır. O'na göre farklı perspektiflerin böyle tanımsal bir otoritelerinin olması durumunda kendilerinin baskın işlevselci bakış açısından farklılıklarını başka şekillerde tanımlamaları söz konusu olurdu. Yazar, paradigmlar sınıflandırmasının ana akım yönetim yazınınca hızla kabul edilmesini kısmen bu olguya dayandırır. Bu durumda ana akımdan farklılaşan örgütsel araştırma yaklaşımları ya kendilerini bu paradigmalardan biri içerisinde konumlandırmak–ki bu onları anılan nedenden ötürü tam olarak tanımlayabilen bir bağlam değildir- ya da anlaşılması güç, kötü çalışmalar olarak itham edilme durumunda kalmaktadırlar (1996: 192).

İşte Deetz'in (1996) çalışmasında, farklı araştırma yaklaşımlarının bu farklılıklarının daha tarafsızca ifade edilebilmesi ve örgütsel araştırmalar alanındaki çağcıl gelişmeleri de dışarıda bırakmayacak bir kavramsal araç geliştirme çabasıyla, alanı değerlendirebilmeyi mümkün kılacak yeni boyutlar önerilmektedir. Burrell ve Morgan'ın (1979) çalışmalarında büyük ölçüde işlevselci sosyolojinin varsayımları altında çalıştıklarını ve farklı yaklaşımları ötekileştirdiklerini ifade eden yazar kendi çalışmasında ise *diyalojik* bir duruş benimsendiğini, dolayısıyla burada işlevselci yaklaşımın örtük biçimde öteki olarak konumlandırıldığını belirtmektedir. Bu çalışmanın diğer temel farklılığı ise, alternatif yaklaşımların araştırmacıyı gerçeğe götüreren alternatif yollar olarak görülmemeleri, bunun yerine içerdikleri evrensellik ya/ya da bütünlük iddialarından arındırılmaları halinde, örgütsel yaşamla ilgili daha geniş bir düzlemde önemli uğraklar oluşturabilecek özel söylemler (193) olarak kabul edilmeleridir.

Deetz'in (1996) çalışmasının temelinde yaklaşım zıtlıklarını belirleyecek olan yine iki boyut bulunmaktadır. Bunlardan ilki araştırma içerisindeki kurucu sürecin bir parçası olarak kavramların ve sorunsalların kaynağına odaklanır. Bu boyuta göre araştırma

yönelimleri arasındaki farklılıklar yerel/oluşumsal araştırma kavramları ile seçkin/ önsel araştırma kavramları arasındaki farklılığa göre konumlanır (Deetz, 1996: 195; Alvesson ve Deetz, 1996: 195). Bu ayrışmanın seçkincilik tarafında, söylem araştırmacıyı imtiyazlı sezgileri olan daha güçlü bir fail olarak üretir ve siyasi gündemlere açık bir bağlılık ortaya koyar. Önsel kavramlar toplumdaki farklı gruplarla örtük ya da açık ittifaklara işaret eder. Örneğin, normatif araştırmacıların kavramları, yönetsel kavramlarla ve sorunsallarla uyuma gösterdiği ve araştırmalarda önsel olarak uygulandığı düzeyde, bilgi iddiaları da özünde belirli çıkarılara eğilimli olurlar. Yerel/oluşumsal söylemler, toplumsal grupların kendilerini inşalar olarak, güç ve baskıyı dağınık olarak ve araştırma gündemlerinin kendilerini baskıcı olarak görürler. “kadınlar”, “işçi”, “sahipler” gibi sözcükleri “gerçekliğin” temsilleri olarak değil güç-üklü ayrımlar olarak görülürler. Bu nedenle postmodern (diyalojik) ya da yorumsamacı çalışmalarda sonuç-yönelimli siyasi eylem kavramı varlığını sürdüremez (Alvesson ve Deetz, 1996: 197).

Zıtlıkların temelindeki ikinci boyut, araştırma pratiklerinin üzerinde çalışılan örgütte, araştırma topluluğunda ve/ ya da toplumun genelinde baskın olan toplumsal söylemlerle ilişkisine odaklanır. Buna göre araştırma yönelimleri hangi düzeyde baskın bir bilgi, toplumsal ilişki ve kimlik yapılanmaları seti içerisinde çalıştıklarına (bir yeniden üretim pratiği) ya da ne düzeyde bu yapılanmaları bozmaya yönelik çalıştıklarına (bir üretim pratiği) göre konumlanırlar (Deetz, 1996: 195; Alvesson ve Deetz, 1996: 195). Bu konumlardan ilki konsensüs söylemine, ikincisi dissensüs söylemine tekabül eder. Bu iki kavram anlaşma- anlaşmazlık şeklinde değil de birliğin ya da farklılığın gösterilmesi, tutarlı baskın bir söylemin sürdürülmesi ya da bozulması, temel beklenti olarak güven ya da şüphe şeklinde anlaşılmalıdır. Bu boyutun anahtar savı dissensüs ucundan gelir. Buna göre insanlar, düzenler ve nesnel iş, toplumsal etkileşim ve araştırma süreçleri içerisinde inşa edilirler, dolayısıyla algılanan dünya siyasi belirleme süreçleri üzerinde temellenmiştir. Bu süreçler genellikle baskıya işaret ederler ve tartışmaya açılmalıdırlar. Öte yandan konsensüs söylemi insanların, toplumsal düzenlerin ve nesnelere kimliklerini doğal, inşa edilmiş olsalar dahi meşru ve araştırmacı tarafından keşfedilmeyi bekleyen varlıklar olarak tanımlarlar (Alvesson ve Deetz, 1996: 196).

Kavramların kaynağı ve baskın toplumsal söylem ile ilişki boyutları bir araya geldiklerinde, araştırma faaliyeti içinde nelerin müzakere edilebilir olduğunu, nelerin olmadığını, araştırma raporlarının nasıl tasarlanacağını, araştırma faaliyetlerinin siyasi sonuçlarını gösteren söylemler ortaya çıkar. Burada önerilen model birbirlerine göre hareketli ancak ayrımlanabilir ilişkiler geliştiren özel söylemleri göstermektedir paradigmalardan farklı olarak. Bu söylemler aynı zamanda kendilerine özgü çatışma ve çelişki türleri de gösterirler (Alvesson ve Deetz, 1996: 195-6).

Tartışılan iki boyutun birbirleriyle kesişimlerinde ortaya çıkan bilimsel söylemler normatif (modern ve ilerlemeci karakterli), yorumsamacı (modern-öncesi ve geleneksel karakterli), diyalojik (postmodern ve yapısökümcü) ve eleştirel (geç modern ve reformist) söylemlerdir. Burrell ve Morgan'ın (1979) işlevselci, yorumsamacı, radikal hümanist ve radikal yapısalcı paradigmaları hatırlanırsa, Deetz'in (1996) çalışmasında toplumsal düzenin geneli ile uyum halinde olan perspektiflerin hemen hemen aynı biçimde tanımlandığını görürüz. Dolayısıyla işlevselci ve yorumsamacı paradigmanın bu çalışmadaki karşılıkları normatif ve yorumsamacı söylemler olarak düşünülebilir. Öte yandan toplumsal düzenin geneline ilişkin eleştirel bir tavrın benimsendiği araştırmalarda daha bireyci ve daha bütüncü radikal insancıl ve radikal yapısalcı paradigmanın yerine postmodern ve yapısökümcü olan diyalojik ve eleştirel söylemler ile karşılaşmış oluruz. Bu söylemlerin her biri örgütlere birer yaklaşım, insanları ve örgütsel olayları kurmak ve onları anlatmak için birer yol önerirler. Örgütsel analiz açısından bu söylemlerin hangi çalışmalara denk geldiği sorusuna karşı yazar bu kavramsallaştırmanın özel olarak araştırmacıları sınıflandırmaktan ziyade bizleri, hangi söylemlerin kullanıldığı ya da hangi söylemlerin diğerleriyle birleştirildiği noktasında düşünmeye itmesi (Deetz, 1996: 198) beklentisini dile getirir.

Söylemler ayırımına ilişkin bir derece daha somut bir fikir oluşturabilme adına bu söylemleri karakterize eden bazı boyutları ortaya koyabiliriz. Buna göre normatif söylemin kullanıldığı araştırmalarda temel amaç nesnelere arasında kanun-benzeri ilişkiler kurmaktır. Bu tip araştırmalarda beklenti ilerlemeci özgürleşimdir ve örgütler, Reed'in (1996) analitik anlatılarından birinde olduğu gibi, birer Pazar olarak tasavvur edilirler. Burada, verimsizlik ve düzensizlik problemleri araştırmaların odağında yer alır ve örgütsel kontrol ve uzmanlık kazanımı arayışı söz konusudur. Normatif söylemin

kullanıldığı araştırmalarda bilimsel ve teknik bir anlatısal üslup kullanılır (Deetz, 1996: 199). Kuzey Amerika'daki örgüt araştırmaları ile tüm dünyadaki uygulamalı örgüt araştırmaları, klasik yönetim çalışmaları, liderlik teorileri, durumsallık teorisi ve diğer sistem yaklaşımları, Burrell ve Morgan'ın (1979) işlevselci akım içerisinde tartıştıkları çalışmalar, kültür yönetimi çalışmaları, modern-sonrası yönetim uygulamaları, elitist planlamacı çalışmalar ve stratejik yönetim çalışmaları normatif söylemin hâkim olduğu çalışmalardır (Deetz, 1996: 201). Reed'in (1996) ussallık ve bütünleşme temaları içerisinde yer verdiği çalışmaların bazıları da bu söylemin kullanıldığı araştırmalardır.

Yorumsamacı söylemin kullanıldığı araştırmalarda temel amaç bütünleşmiş kültürel yapıyı göstermektir ve bütünleştirici kültürel değerlerin ihya edilmesi beklentisi söz konusudur. Örgütlerin birer topluluk olarak tasavvur edildiği bu söylem içerisinde sorunsal olarak anlamsızlık ve meşruiyet problemlerine odaklanılır. Bu tip araştırmaların örgütler için vaat ettiği kazanım bağlılık ve çalışma yaşamı kalitesidir. Bu çalışmaların anlatısal üslubu romantik ve kuşatıcı bir üsluptur (Deetz, 1996: 199). Kültürün bir değişken olarak kabul edilmediği kültür çalışmaları, etnografi, fenomenoloji ve hermenötik çalışmaları yorumsamacı paradigma içerisinde yer alır (Deetz, 1996: 201-202). Reed'in (1996) bütünleşme teması altında verdiği çalışmalardan bazıları bu söylemin kullanıldığı çalışmalardır.

Eleştirel söylemin kullanıldığı çalışmalarda temel amaç baskıyı açığa çıkarmaktır ve bu toplumsal düzenin iyileştirilmesi beklentisiyle yapılır. Bu bağlamda örgütler siyasal oluşumlar olarak görülür ve baskı ve rıza problemlerine odaklanılır. Bu yaklaşımın örgütsel kazanım olarak önerdiği şeyler katılım ve bilginin yayılmış olmasıdır. Bu tip çalışmaların anlatısal üslubu iyileştirici ve yönlendirici özelliklere sahiptir (Deetz, 1996: 199). Frankfurt ekolü, çatışma teorileri, yapılaşmacı yaklaşımlar, bazı feminist çalışmalar, emek süreci teorisinin güncel uygulamaları ve bazı Foucaultcu çalışmalar eleştirel söylemin hâkim olduğu çalışmalardır (Deetz, 1996: 202-203). Reed'in (1996) güç ve adalet temaları içerisinde yer verdiği çalışmaların bazıları bu söylemin kullanıldığı çalışmalardır.

Son olarak diyalojik söylemin kullanıldığı çalışmalarda temel amaç çatışmanın geri çağırılmasıdır ve bu susturulmuş olan sesler için bir alan sağlayabilme beklentisiyle yapılır. Bu söylemde örgütler karnavallar gibi tasavvur edilir ve uçlaştırma ve

çatışmaların bastırılması problemlerine odaklanılır. Bu tip çalışmaların örgütler için vaat ettiği kazanımlar çeşitlilik ve yaratıcılıktır. Diyalojik çalışmaların anlatısal tarzları ironik ve belirsizdir (Deetz, 1996: 199). İnşa edilmiş gerçeklikler ve dilin buradaki rolü, büyük anlatılara karşı savlar üreten çalışmalar, bilgi-güç ilişkisini araştıran çalışmalar, uzmanlık iddialarının baskı sistemlerindeki yerini araştıran çalışmalar, çağcıl dünyanın akışkan ve hiper-gerçek doğası üzerinde çalışmalar, bilgi teknolojileri ve kitle iletişiminin etkilerini araştıran çalışmalar, araştırmalarda anlatıların, kurgunun, retoriğin merkezi konumunu vurgulayan çalışmalar diyalojik söyleme sahiptirler (Deetz, 1996: 203). Reed'in (1996) bilgi teması altında yer verdiği çalışmaların bazıları bu söylemin kullanıldığı çalışmalardır.

1.1.2.4. Örgütsel Analizde Ayrılmış Yollar: Paradigmaların ve Söylemlerin İzinde Farklı Örgütsel Gerçeklikleri Görmek

Buraya kadar ortaya çıkan resim örgütsel analizde başlıca yaklaşımların dört ana başlık altında toplanabileceğini göstermektedir. Bu tez açısından bu resmin anlamı, yukarıda da değinildiği gibi örgütsel kontrolü kuran ve sorunsallaştıran yaklaşımları göstermesidir. Bu soru akılda tutularak yukarıda özetlenen kavramsal çerçevelere yeniden baktığımızda her bir çerçeve için birer ikilinin öne çıkması söz konusu olur. Buna göre Reed'in (1992, 1996) düşünme sistemi içerisindeki sistem perspektifi kontrolü kuran, güç perspektifi sorunsallaştıran perspektiflere örnek teşkil eder. Yazarın önerdiği analitik anlatılardan usallık-bütünleşme-pazar temaları kontrolü kuran perspektifi, güç-bilgi-adalet anlatıları kontrolü sorunsallaştıran perspektifi detaylandıran kavramları gösterir. Burrell ve Morgan'ın (1979) paradigmatlarından işlevselci paradigma kontrolü kuran perspektifi, radikal yapısalcı ve radikal insancıl paradigmatlar sorunsallaştıran yaklaşımları içerir. Deetz'in (1996) ve Alvesson ve Deetz 'in (1996) normatif bilimsel söylemi kontrolü kuran, diyalojik ve eleştirel söylemleri sorunsallaştıran çalışmaları içerir. Yaptığımız bir ölçüde 'kaba' bir özetleme olarak görülebilir ve bunun epistemolojik bir tartışma için uygunluğu tartışmaya açıktır. Ancak tezin bu kısmı için bakış açıları farklılaşmasının nasıl ifade edildiği ikincil önemde olup, daha önce de belirtildiği gibi sorunsalımızı oluşturan kontrol meselesine ilişkin bir tartışma zemininin oluşturulması öncelikli amaçtır. Dolayısıyla tezim bağlamı içerisinde, araştırma yaklaşımları arasında hangilerinin örgütsel kontrolün kurulması ve

etkinliğinin artırılması, hangilerinin örgütsel kontrol ile ilişkili örgütsel sorunsallara ışık tutulması ile ilgilendiğidir önemli olan. Tez eleştirel bir perspektife sahiptir ve bu eleştirelliğin kurulabilmesi için öncelikle sorunsalın temel parametreleri ortaya konulmak durumundadır. Bu doğrultuda şimdi, temel örgütsel kontrolün kurulması yönünde normatif içerimlere sahip olan örgütsel araştırmaların bakış açısının özelliklerine daha yakından bakılacaktır. Sonrasında ise örgütsel gerçeklikleri sorgulayan bakış açısının özelliklerine ve bu doğrultuda ilerlemiş olan örgütsel araştırmaların savlarına yer verilecektir. Böylelikle ikinci bölümde irdelenecek olan örgütsel kontrol olgusu için eleştirel bir tartışma zemininin oluşturulması umulmaktadır.

1.2. Seçilmiş Gerilim Alanı

Yukarıda açıklanan doğrultuda, örgütsel analiz alanında, ana bir ayrışmadan bahsedecek isek dikkate almamız gereken birkaç temel unsur vardır. Bunlardan birincisi Kuzey Amerika- Avrupa ayrışması konusudur. Şöyle ki, örgüt çalışmaları alanını yönlendirici nitelikli bilginin üretildiği iki ana kaynak bu iki bölgedir. Bu doğrultuda Kuzey Amerika, örgütleri anlamak ve/veya açıklamak adına kuram geliştirme yönelimli çalışmaların yaygın olduğu, Avrupa ise örgüt ve yönetime dair üretilmiş bilgiyi felsefik ve/veya ideolojik anlamda sorgulayan (Üsdiken ve Leblebici, 2001) çalışmaların gelişme imkânı bulduğu bölgeler olmuşlardır. Kuzey Amerika’da farklı kuramların “bütünleştirilmesine” yönelik çabalar, Avrupa’da ise kurumsal baskılar temelinde yönetimi eğilimler (Üsdiken ve Leblebici’den, 2001 akt. Sargut ve Özen, 2007: 17) söz konusu olsa da düzen ve değişim ya da uzlaşma yanlılığı ve karşıtlığı yaklaşımlarına yakınlıkları itibariyle bölgesel bir farklılığın varlığından söz edilebilmektedir.

İkinci olarak alanda ağırlık kazanmış olan yaklaşımın hangisi olduğu konusu gelir. Yukarıdaki tespiti bir adım daha ileriye götürerek “alandaki Amerikan ağırlığının devam etmekte” (Üsdiken ve Leblebici, 2001: 378) olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda örgüt çalışmaları alanındaki baskın perspektif düzenli ya da uzlaşma yanlı ve nesnelci ya da seçkincidir; dolayısıyla işlevselci paradigmanın ya da normatif söylemin özelliklerini gösterir. Bu tespiti yapmamızın dayanağı Üsdiken ve Leblebici’nin (2001) alanın kökenindeki iki temel özellik olarak *bilimcilik* ve *yönetimcilik* kavramlarını belirlemeleridir. Düzen/ uzlaşma ilişkiselliği yönetimi, nesnellik/ bilimsel seçkincilik ilişkiselliği bilimci karakterin yansımalarıdır çünkü. Yazarlar ayrışmanın karakterine

ilişkin daha genel bir çerçeveyi ise Kassem'in (1976) tespitlerine istinaden çizerler. Buna göre baskın perspektifin özellikleri "mikroskobik, örgütsel psikoloji temelli, insan ve süreç odaklı, ideolojik olarak tutucu ve uygulamalı teori yönelimli" olmasıdır. Buna karşın bu yaklaşıma meydan okuma konumunda bulunan Avrupa kökenli çalışmalar ise "makroskobik, sosyoloji temelli, bir bütün olarak örgüte odaklanmış, çatışma temelli ve soyut teori yönelimlidirler" (Üsdiken ve Leblebici, 2001: 380).

Örgüt çalışmaları alanında coğrafi ayırımıda temellenmiş bir perspektif farklılaşmasının bulunduğunu ve bu ayrışmanın dengeli olmaktan ziyade birinin diğerine göre baskın konumda olduğu bir ayrışma olduğunu tespit ettikten sonra bu bölümün ana tartışmasını oluşturan gerilim alanı ortaya konulabilir.

Baskın ve çekinik konumdaki yaklaşımların, birbirlerine göre konumları açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse öncelikle şunu söylemek yerinde olacaktır. Yönetim-örgüt araştırmalarında genel kabul görmüş bir sınıflandırma mantığı alanı, klasik-neoklasik-modern-postmodern başlıklarına göre böler aslında. Tarihsel bir perspektifte temellenen bu ayırma göre bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi kuramları klasik dönemin, insan ilişkileri yaklaşımı neo-klasik dönemin, sistem ve durumsallık kuramları modern dönemin yaklaşımlarıdır. Postmodern örgüt çalışmaları ise yeni yönetim teknikleri olarak da bilinen uygulamalar setine atfen kullanılan bir ifadedir. Örneğin toplam kalite yönetimi, yalın örgüt, süreç yenileme, takımlar, öz yetkinliklere odaklanma, kıyaslama v.b. (Koçel, 2003) uygulamaların hepsi postmodern dönemin uygulamalarıdır. Bu sınıflandırma anlayışı içinde örtük olarak yinelenen sav, her kuramsal ya da uygulama temelli yeniliğin bir öncekinin eleştirel bir sorgulaması ve onun ilerlemeci bir 'sonraki adımı' olarak ortaya çıktığıdır.

Alanın çizgisel ve ilerlemeci bir ideoloji temelinde tanımlanmasında örtük bir sorun vardır. Bu anlayış alana, hâkim olan ve "modern" (Morgan, 1996) düşüncenin özelliklerini gösteren işlevselci paradigmanın içerisinden bakan bir anlayıştır. Yukarıda bahsedilen bilimci ve yönetimci eğilimler bu sınıflandırma yaklaşımının da temel özellikleridir. İlerlemecilik mevcut düzenin devamı esaslı yani statüko yanlısı bir ilerlemeciliktir ve olgusal olarak "işlevselciliğe meydan okuma konumunda olan" (Burrell ve Morgan, 1979; Alvesson ve Deetz, 1996) yorumsamacı, eleştirel ve tarihsel bir dönem olarak değil yeni bir epistemoloji olarak postmodern (Yıldırım, 2007: 384)

çalışmaların perspektifleri ise bu sınıflandırmanın dışında tutulmuştur. Oysa bu tezde benimsenen duruş tam da bu dışarıda bırakılan perspektiflerden beslenmektedir.

Bir perspektife göre yorumsamacı ve radikal insancıl (Willmott'tan, 1990 akt. Üsdiken ve Lelebici, 2001) formlarda tanımlanan hâkim konum karşısındaki konumlara başka bir perspektif diyalojik/postmodern (Deetz, 1996, Alvesson ve Deetz, 1996) formu da ekler. Bunlar arasından yorumsamacılık bizim çalışmamızın temelindeki tartışma açısından tercih edilmemiştir. Çünkü içerisinde etnometodolojik ve fenomenolojik çalışmaların yer aldığı bu anlayışın karşıtlığı ana akımın nesnelci ve düzenli özelliklerinden özellikle nesnelci ve bilimsel açıdan seçkin yanlarına bir karşıtlıktır. Dolayısıyla düzen/değişim ya da uzlaşma/uzlaşma karşıtlığı açısından açık bir ayrılma söz konusu değildir ana akımdan. Sonuç olarak “esasen doğal bilim modeline içkin olan gerçekçi ontolojik kabuller ve niceliksel yöntemlerle mücadele halinde olan yorumsamacı gelenek içerisindeki çalışmalar, popüler yönetim kitaplarının araçsalcı ya da uyum-temelli kültürüyle ters yönde gelişmiş olsa da, yönetim-karşıtı bir tutum ya da yönetsel ilginin reddi bu çizgi içerisinde açık bir şekilde yer almamıştır” (Üsdiken ve Lelebici, 2001: 389).

Burrell ve Morgan'ın (1979) radikal olarak adlandırdığı formlar ise “yapısalcı” ve “insancıl” olarak ayrılır ve her iki paradigma da “üretken faaliyetin üzerindeki yönetsel kontrol stratejilerini açığa çıkarmak ile ilgilenmişlerdir. Ancak örgüt teorisinin işlevselciliğine en zıt yaklaşım radikal insancıl yaklaşımdır. Bu yaklaşım aslında anti örgüt teorisidir (Üsdiken ve Lelebici, 2001: 389) ve hem nesnellik hem de düzen ile ilişki bağlamında işlevselci paradigmanın karşısında yer alır. Alvesson ve Deetz'in (1996) bilimsel söylemleri içerisinde ana akımı oluşturan ‘normatif’ söylem ile her iki boyutta da karşıt olan söylem ise ‘diyalojik’ söylemdir. Ancak diyalojik söylemin bilimsel süreç ile ilgili oluşumsal karakteri de bizim çalışmamız için tamamıyla kabul edilebilir değildir. Diyalojik söylemin Postmodern olarak da ifade edilebilecek olan anlayış ile örtüştüğü söylenebilir. Ancak 1980lerin sonuna doğru örgüt yazınında yer bulan postmodernizmin temel mücadelesi modernite ve onun örgütlenme ve bilme biçimleri ile olduğundan bu anlayışta örgütlerin dünyasının bir metin olarak görüldüğü bir bakış açısı vardır. Buna göre bu metinsellik nedeniyle toplum biliminin yapabileceği çok şey yoktur. Araştırmalar da ancak söylem ve retorik analizi ile yazın eleştirisi gibi

yöntemlerden yararlanabilir (Üsdiken ve Leblebici, 2001: 389-390). Elbette postmodern çalışmalar içerisinde daha geniş bir bağlamın bir parçası olarak statükoya meydan okuyan ve bastırılan ve marjinalleştirilen görüşleri destekleyen (Alvesson ve Deetz, 2006: 256) araştırmalar da yer alır. Postmodern çalışmalar sıklıkla yıkıcı eleştirelilik ile malul addedilseler de –yine onların diliyle- yukarıdaki söylem tartışmasında dile getirildiği gibi, araştırma yaklaşımları olarak araştırma alanları, sorunsalları ve yöntemleri açısından diğer eleştireller ile postmodern ya da diyalojik çalışmalar arasındaki farklılığı somutlaştırmak zorlaşmaktadır. Bu en çok, örgütsel güç ve kontrol meselelerinin araştırılması noktasında böyle görünmektedir. Performativite kavramı da bu tespitin görünür hale geldiği başka bir temel olguya işaret eder. Kontrol ve performativite kavramlarının bu tez açısından önemi düşünüldüğünde, tezin konumu da aşağı yukarı belirlilik kazanır.

Açıklanan doğrultuda, “radikal insancıl paradigma” içerisindeki eleştirel gelenek ya da ‘eleştirel’ olarak, toplumsal uzlaş karşıtı konumuyla ‘normatif’ söylemin karşısına yerleşen “eleştirel bilimsel söylem” ve postmodernliğin eleştirel temalarından bazıları çalışmamız için uygun bir çerçeve sağlar. Zira bu tez kendisini bu bağlamda bir eleştirelilikte konumlamaktadır. Özetle temel gerilim Burrell ve Morgan’ın (1979) “işlevselci paradigma”sı, Reed’in (1992, 1996) tanımladığı ve örgütleri “sosyal sistemler” olarak hayal eden bakış açısı ya da Deetz’in (1996) ve Alvesson ve Deetz’in (1996) “normatif söylem” dedikleri söylem türü ile” radikal insancıl paradigma”, örgütleri “güç ve baskı yapıları” olarak tasavvur eden bakış açısı, “eleştirel söylem” ya da “eleştirel-postmodern” temalar arasında ortaya çıkar.

1.2.1. Örgütsel Analizde İlerlemeci-Düzen Yanlısı Bakış Açısı

Yukarıda örgüt çalışmaları alanında ana akımı oluşturan yazın içerisinde ilerlemeci bir mantığın, söylemsel olarak sürdürüldüğü ifade edilmişti. Yönetim araştırmaları ile birlikte ilerleyen bu yazında (yönetim-örgüt çalışmaları alanı olarak kabullenilmiş bir başlık altında çalışılmaktadır), geçerli olan ilerlemecilik anlayışı örtük bir biçimde tek yönlü bir bakış açısının etkisi altındadır. Alanda baskın konumda olan araştırma geleneğinin etrafında biçimlenmiş olduğu temel varsayımlar ve endişeler ile araştırmalara konu olan sorunsallar ağırlıklı olarak mevcut düzeni sağlamlaştırma ya da yeniden üretme amaçları yönelimlidirler. İşlevselci paradigma, sistem yaklaşımı,

modern örgüt teorisi ya da normatif söylem gibi kavramlarla çerçevelenmiş araştırma gruplarının altyapısını oluşturan yaklaşım işte bu ana-akım olarak ifade ettiğimiz yaklaşımdır. Önceki bölümde diğer yaklaşımlarla birlikte bu yaklaşım içerisinde yer aldığı kabul edilen yönetim ve örgüt araştırma gruplarından da söz edilmişti. Bu kısımda ise anılan araştırma geleneğinin epistemolojik özelliklerine odaklanılacaktır. En belirgin şekilde öne çıkan iki özellik *düzen yanlısı olma* ve bu çizgide *ilerlemeci* mantıktır.

1.2.1.1. Örgütsel Analizde İşlevselci Paradigma

Yönetim-örgüt çalışmaları alanındaki ana akımın çerçevesi çizilirken sıklıkla kullanılan *işlevselcilik* bir paradigma olarak örgüt konusunda yapılan “modern teorik ve ampirik araştırmaların temelini oluşturmuştur... Bu perspektifin biçimsel örgütün ilerlemesine ve gelişimine ve dolayısıyla da toplumun ilerlemesine ve gelişimine katkı sunan örgüt ve yönetim teorisinin temelini oluşturduğu düşünülür” (Morgan, 1990: 15). Bu düşüncenin içerisindeki ilerleme ve gelişim mantığı ile örgüt ile toplumun geneli arasında kurulan bağlantı tartışmanın ileriki kısımlarında açıklanacak olan bazı sorunlu alanlar açısından bilhassa önemlidir. İşlevselci anlayışın hâkim konumu esasında hem bu görüşü benimseyenlerce hem de eleştirenlerce kabul edilmiş bir olgudur. Öyle ki “başka referans çerçeveleri geliştirilmiş olsa da işlevselciliğin bir ortodoksi olarak varlığını sürdürdüğünü ve işlevselci paradigma dışındaki paradigmların meşruiyetlerinin dahi garanti altında olmadığını (Burrell, 1996: 648) iddia eden örgüt araştırmacıları vardır. İşlevselciliğin çağcıl temsilcileri de “yapısal işlevselciliğin hiçbir zaman krize girmediğini ve aslında yeni teorik ve uygulama ile ilgili konularla çok iyi başa çıktığını ve işlevselciliğin odağındaki kavramların hem kavramsal hem de felsefi olarak çok güçlü” (Burrell, 1996: 650-651) olduklarını savunmaktadırlar. Elbette bu tespit çok tartışmalı bir tespittir. Ancak bakış açısı olarak işlevselciliğin hakim paradigma olmasının bir ifadesi olması açısından anlamlıdır.

İşlevselcilik toplum kuramından kaynağını alan bir kavramdır ve sosyolog Talcott Parsons’un kuramsal önerilerinde temellenir. Örgüt teorisi açısından düşünüldüğünde ise, toplumsal işlevselcilik genel-sistem teorisi ile birleşerek, örgütsel analizde denge modelini oluşturmuştur. İşte, örgüt teorisi içinde neredeyse yarım-yüzyıl süren bir entelektüel hegemonya elde eden ve bugün hala eğitimi ve araştırmayı etkileme gücünü

(Hassard, 1995:2-5) koruyan bu anlayışın temel mantığını anlamak için Parsons'un örgütler ile ilgili söylediklerine bakmak gerekir. Zira işlevselci perspektifin en önemli taşıyıcısı olan sistem mantığının "örgüt teorisi içinde bir "ortodoksi"si oluşturması yapısal işlevselcilik olarak anılan yaklaşım üzerinden gerçekleşmiştir (Hassard, 1995: 4).

1.2.1.2. Yapısal İşlevselci Bakış Açısı

İşlevselciliğin örgütsel olgular hakkındaki açıklayıcılığını aslında öncelikle Merton'un (1940) yazısında görebiliriz. Merton bürokratik yapı ile ilgili yaptığı çözümlemede bu yapının tanımsal bileşenleri olan "biçimsellik" ve "akılcılık" kavramlarından hareketle örgütlenmiş bir yapının "açıkça tanımlanmış faaliyet kalıpları" içermesine vurgu yaparken, "bu faaliyet kalıplarının içerisindeki her eylem silsilesinin –idealde- işlevsel olarak örgütün amaçlarına bağlı" (194: 560) olduğunu söyler. Böyle bir biçimsel yapıda asıl "sonuçlara ulaşmak için gerekli olan teknik prosedürler devamlılık arz eden bir bürokratik personel tarafından gerçekleştirilir" ve "yapı, kişiselleşmiş ilişkilerin ve akılcılık prensibine aykırı değerlendirmelerin (düşmanlık, anksiyete, manipülatif girişimler v.b.) neredeyse tamamen ortadan kaldırıldığı bir yapıdır (Merton, 1940: 561). Merton (1940) bürokratik yapının bu temel özelliklerini değerlendirirken, Weber'e de yönelttiği bir eleştirel bakış açısı benimsemektedir. Ancak işlevselci perspektifin örgüt-içi bağlamını göstermesi açısından yaptığı tespit özellikle anlamlıdır.

Parsons'un (1956a, b) analizlerinde ise örgüt-içi düzeyi aşan işlevselci bir analitik yaklaşım ile karşılaşırız. Yazarın toplumsal sistemlerin genel kuramı bağlamında biçimsel örgütleri incelediği bu iki çalışması yapısal işlevselciliğin örgütsel analize uygulanması niteliğindedir. İşlevselci bakış açısının sağladığı epistemolojik dayanak ile tüm toplumsal disiplinlerde yaygınlaşan bir kuramsal perspektif olan sistem yaklaşımı da Parsons'un önermelerinden beslenmiştir. İleride baskın yaklaşımın taşıyıcıları olarak sistem perspektifinin daha güncel örnekleri ortaya konacaktır ancak öncelikle bu yaklaşımın temelindeki örgüt tasavvurunu anlamak gerekmektedir.

Parsons bir örgütü "daha kapsayıcı bir başka sisteme ilişkin –ki bu genellikle toplumdur- bir işlevi icra etmeye katkı sunacak nispeten özel bir amacın gerçekleştirilmesine yönelmiş olan toplumsal sistem" (Parsons, 1956a: 63) olarak tanımlar. Parsons'un bakış açısında, firmaların incelenmesi sadece iktisatçılara ya da

kamusal örgütlerin incelenmesi sadece siyaset bilimcilerine, okulların incelenmesi sadece eğitimcilere bırakılacak olursa bir şeyler eksik kalacaktır (Parsons, 1956a: 64). Çünkü tüm bu örgütlenme biçimleri özel uzmanlık alanlarının bilgisine terk edilecek kadar özerk değildir ve toplumun bütünü ile ilişkileri tanımsal düzeydedir. Peki, tüm bu biçimlerin paylaşılan özelliği nedir? Parsons'un çerçevesinde *örgüt* kavramının tanımlayıcı özelliği, “özel bir amacın gerçekleştirilmesine yönelmenin önceliği”dir.

Öte yandan, sistem mantığı içinde bütün örgüt türleri için bir tür “pazar”ın varlığından söz edilebilir. Örgütler bu pazara çıktılarını, yani amaçlarını oluşturan şeyi sürerler ve daha büyük sistem içindeki amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli olan başka bazı şeylerle bu çıktılar arasında bir değişim yaparlar (Parsons, 1956a: 65). Bir sistem olarak örgüt; daha büyük bir sistemin işlevsel bakımdan farklılaşmış alt sistemlerinden biri olarak örgüt ve bu örgütün içinde bulunduğu ve faaliyet gösterdiği çevresel bağlam ile tanımlanan özellikleri (Parsons, 1956a: 66) hep bu resmin bileşenleridir. Dolayısıyla “örgütün varoluş amacının gerçekleştirilmesi aynı zamanda daha kapsamlı bir sistem olan toplumun lehinde bir işlevin gerçekleşmesidir” (1956b:238). İşte örgütsel gerçekliğin içsel ve toplum ile ilişkisi bağlamındaki işlevsel özelliği böylelikle ortaya çıkar.

Birer analiz düzeyi olarak örgütler ile toplum geneli arasındaki işlevsel ilişkinin nasıl gerçekleştiği noktasında da Parsons bir açıklama sunmaktadır. O'na göre “toplumsal sistem ile örgütler birlikte düşünüldüğünde işlevsellik kurallarına ilişkin dördü bir ayrımın analitik olarak açıklayıcı olabileceğini görürüz: Örgütün amaçlarını tanımlayan ve meşru kılan değer sistemi; kaynakların dağılımını sağlayan adaptif mekanizmalar; doğrudan amaca ulaşma süreçleri ile ilgilenen işlevsel (code) ve son olarak da bütünleştirici mekanizmalar” (1956b: 239).

Parsons'un bu mantığının devamı olarak “her toplumsal sistem gibi, bir örgüt de tanımlanabilir bir yapıya sahip olarak” (1956a:68) ayrılabilir. Analitik düzeyler yeniden düşünüldüğünde bunların örgütsel gerçeklikte nelere denk geldiği görülebilir. Bir örgütün yapısının temel bileşenleri işlevselliğinin dayandığı toplumsal uzlaşıları tanımlayan değer sistemi; kaynakların dağılımını sağlayan mekanizmaları; politika belirleme, kaynakların dağılımı ve bütünleşme temelli kararların alınmasına odaklanan

işlevsel mekanizmaları ve örgütün yapısını bir bütün olarak toplumun yapısına bağlayan kurumsal örüntüleri”nden (1956b: 239) oluşur.

Bu yapı iki bakış açısından anlaşılıp çözümlenebilir: birincisi kültürel-kurumsal bakış açısı, ikincisi is grup veya rol bakış açısıdır. İlk bakış açısına göre bir örgüte ilişkin yapılacak olan tanım işlevlerini belirleyen değerler sistemini; amaçlarını gerçekleştirme, duruma adaptasyon ve sistem bütünleşmesi esnasında daha somut işlevsel bağlamlarda bu değerleri açığa çıkaran kurumsal örüntüleri içermelidir. Bunun yanı sıra yapının içinde teknik bilgi, ideoloji ve törensel sembolleştirmeler yer alır. İkinci bakış açısı ise daha yaygın kabul edilen bir bakış açısıdır. Burada örgüt yapısına, örgütteki çalışanlar ve onların örgütün işleyişindeki rolleri üzerinden bakılır (1956a: 68).

Özetle, Parsons’un (1956b: 225) örgüt kavramını anlama ve açıklama biçiminde *amaçlar* merkezi bir yer tutar:

“Örgütlerin gelişimi, yüksek oranda farklılaşmış bir toplum içinde, “işlerin yapılmasını”, bireyleri aşan amaçların görece bir verimlilik maksimizasyonu içinde gerçekleştirilmesini mümkün kılan temel mekanizmadır”. Ve görüldüğü üzere amaçlar toplumun bütünlüğü ile birer birim olarak örgütlerin ilişkisini kuran temel mecrayı oluşturur.

Parsons’un bakış açısında örgütler, gerçekleştirmek için örgütlendikleri amaç ya da işlev türlerine göre ayrılarak (buradaki tanımlayıcı işlev ya da amaçlar örgütlerin tek işlevi olarak anlaşılmamak ve daha çok öncelikli olan amaç ya da işleve dikkat çekmek kaydıyla) şu şekilde sınıflandırılır:

- Ekonomik üretime yönelik örgütler: Firmalar.
- Siyasal amaçlara yönelik örgütler: Hükümet organları.
- Birleştirici örgütler: Siyasal partiler, çıkar grupları.
- Sosyalleşme, bağlılık sağlayan örgütler (Layder, 2006: 24): Kiliseler, okullar, akraba grupları (s.: 228-229).

Merton ve Parsons’un kurduğu bu kavramsal çizgi, kontrol ile ilgili sorunsallaştırılan güncel ana-akımın omurgasını oluşturması nedeniyle çok önemlidir. Özellikle amaçların belirlenme ve örgüt düzeyinde işlevselleştirilme biçimleri ile bu amaçların toplumun

bütünlüğü içindeki işlevselliği, yani iki işlevsellik düzeyi, halen örgütsel kontrol tartışmalarının temel analiz düzeylerini belirleyebilen kavramsal temeller olmuşlardır.

1.2.2. İşlevselci Paradigmanın Taşıyıcısı Olarak Sistem Yaklaşımı

İşlevselci paradigmanın 50li yıllardan bu yana hangi örgüt araştırma gruplarını ortaya çıkardığı yukarıda özetlenmişti. Bu paradigmanın örgütler için öngördüğü özelliklere ve araştırma alanlarına daha yakından bakabilmek için ise Scott'un (1981) ve Scott ve Davis'in (2007) izlekleri ilgi çekicidir. Yazarlar bu çalışmalarında örgüt araştırmaları alanındaki hemen tüm çalışmaları sistem perspektifi çerçevesinde sınıflandırmaktadırlar. Merton ve Parsons'un da bir yere yerleştirildiği bu yaklaşımın temelinde, sistem kavramının örgütler açısından tanımsal bir konuma denk geldiği düşüncesinin yer aldığını düşünmekteyiz. Bu düşünce epistemolojik açıdan tartışmaya değer olmakla birlikte araştırma gruplarının ilgi alanları anlamında, hâkim paradigmanın sürekliliğini de (asıl amacı bu olmasa da) açığa çıkarması nedeniyle, çalışmamız açısından anlamlı bulunmuştur. Yazarların sınıflandırması akılcı, doğal ve açık sistem yaklaşımlarını ortaya koymaktadır.

1.2.2.1. Akılcı Sistem Yaklaşımı

Akılcı sistem yaklaşımına göre örgütlerin anlamı onların "hayatımızın içindeki alanların sistematik biçimde akılcılaştırıldıkları (planlandıkları, açıklandıkları, bilimselleştirildikleri, daha etkili ve düzenli hale getirildikleri ve "uzmanlarca" yönetildikleri) temel araç olarak" (Scott, 1981: 5) görülmelerinden gelir. Buna göre örgütler, görece özelleştirilmiş amaçlara ulaşma yöneliminde olan ve görece yüksek biçimsellikte sosyal yapılar arz eden topluluklardır (Scott,1981: 22). "Merton, akılcılık temelinde örgütlenmiş ve biçimsel olan bir toplumsal yapının açıkça tanımlanmış faaliyet kalıpları içerdiğini; bu kalıpların içerisindeki her eylem silsilesinin de -idealde- işlevsel olarak örgütün amaçlarına bağlı (1940: 560) olduğunu" söyleyerek bu yaklaşıma zemin oluşturmuştur. Amaçsal belirliliğin ve biçimselliğin akılcı davranışa katkı yaptığı süreçleri de Simon açıklamıştır (Scott, 1981: 45). Zira Udy'nin (1959) biçimsel örgüt tanımı bu çizgiyle örtüşür: *biçimsel bir örgüt*, "açıkça koordine edilmiş çabalarla açıkça ilan edilmiş amaçların peşinden giden herhangi bir toplumsal gruba denir" (s: 792-3). Görüldüğü gibi burada, örgütlerin ve katılımcılarının davranışları amaçlı ve koordine failerin eylemleri olarak görülür. Taylorizmin iş ile ilgili analizleri

ve standartlaştırma çabaları, Fayolizmin bir örgütsel fonksiyon olarak tanımladığı yönetim faaliyetini normatif biçimde kuramsallaştırması hem çalışanların hem de yöneticilerin eylemlerinin amaçlılığının ve koordinasyonunun teorik ifadesi kabul edilmiştir. Burada geçen **amaçların belirliliği** nosyonu akılcı davranışı desteklerken, **biçimsellik** de davranışı standartlara ve kurallara bağlayarak daha öngörülebilir kılmayı hedefler. Biçimselleştirmenin kendisi ise, bilişsel olarak yeterli (eyleme temel oluşturabilecek düzeyde kesin ve tam), başkalarına iletilebilir ve ilerleme hedefi içeren şeylerin değerli kabul edildiği bir soyutlamadır (Stinchcombe'dan akt. Scott ve Davis, 2007: 38). Bu noktada da yine bir örgütsel sosyolog bakışıyla Weber'in etkisi görünür hale gelmektedir. Zira akılcı sistem yaklaşımının biçimsellik ile ilgili vurguları da genellikle Weber'in aslında bir ideal tip olarak önerdiği *bürokrasiye* dayandırılır. Böylelikle toplamda “katılımcılar arasındaki eşgüdümün “bilinçli” ve “planlı”; ilişki yapısının “açık” ve “planlı” olarak üretilebilir ve yeniden üretilebilir (Scott, 1981: 21; Scott ve Davis, 2007: 36- 37) olduğu bir örgüt resmi çıkar ortaya. Bu resimde “örgütlenmenin etkililik, akılcılık gibi klasik yönetsel prensiplerinin” (Phillips ve Dar, 2009: 420) öne çıkışı akılcı sistem yaklaşımının yönetselci karakterinin bir yansımasıdır. Şöyle ki yönetselci perspektif, yöneticilerin örgütsel verimliliği ve şirket kârlılığını geliştirmelerine yardım etmek için, araçsal bir akılcılık (Levy vd., 2003: 92) benimser. Akılcı sistem yaklaşımının dili de “akılcı öngörülebilirliğin imalarını taşır. Bu dil enformasyon, bilgi, verimlilik, optimizasyon gibi kavramların yanı sıra otorite, kontrol, koordinasyon, kurallar, yönergeler ve performans programlarını da içerir”.

1.2.2.2. Doğal Sistem

İkinci yaklaşım örgütleri “doğal sistemler” olarak kabul eder. Bu yaklaşım özellikle örgütsel davranışın açıklanamamış örüntülerini açıklama iddiasında çalışmaları barındırır. Buna göre örgütler katılımcıların ayrı ve ortak çeşitli çıkarlar güttüğü, ancak önemli bir kaynak olarak örgütün devamlılığının da ayırtına varmış topluluklardır (Scott ve Davis, 2007). Scott (1981) ve Scott ve Davis (2007) bu grupta sınıflandırdıkları çalışmaların tümünde örgütsel bireylerin ve birimlerin farklılaşan çıkarlarının dikkate alındığını düşünmektedirler. Ancak önemli ayırım bu çıkarlar arasındaki ve bunların taşıyıcıları arasındaki ilişkilerin nasıl kuramsallaştırıldıkları noktasında ortaya çıkar. Bu nedenle yazarlar, doğal sistem perspektifi içerisinde iki farklı anlayışın varlığından söz

edilebileceğini söylerler. Toplum bilimleri yazınındaki temel ayrımlardan birine de denk gelen bu ayrışmaya göre *toplumsal uzlaş*ı bakışı, “temel öncelik ile amaçları paylaşan bireylerden oluşan topluluklar” düşüncesine vurgu yapar. Yani çıkarların ortak bir öncelik ve amaçta birleşmesi söz konusu edilir. Bu kavramsallaştırmanın altında yatan varsayım toplumsal düzenin, katılımcıları arasındaki uzlaşmanın bir yansıması olduğudur. Bu doğrultuda örgütsel istikrar ve devamlılık işbirliği temelli davranışların ve paylaşılan norm ve değerlerin yansımasıdır. Toplumsal düzenin temeli ile ilgili geniş kabul gören bu bakış açısı özellikle Durkheim ve Parsons’un yazılarında ortaya çıkmış ve özellikle Barnard ve Mayo’nun örgütsel teorilerinde yansıma bulmuştur.

Elton Mayo’nun içinde bulunduğu araştırma grubu insan ilişkileri yaklaşımı olarak bilinir¹ ve örgütsel davranış ile ilgili yönetselci çizgiden devam eden yazın için bu araştırmalar önemli bir çıkış noktası oluşturmuşlardır. Kendisi de iş yaşamından gelen ve işletmeler ile ilgili değerlendirmeleri kendi döneminde geniş etki uyandıran Barnard’ın görüşleri ise, bu perspektif içerisinde özel bir anlamlılık taşır. O’na göre “bir örgütün dayandığı iki temelden biri çalışanların örgüte katkı sunma noktasındaki istekliliği ve ikincisi de hangi motivasyonlara dayanıyor olursa olsun çabaların ortak bir hedefe yönelmiş olmasıdır” (Scott, 1981). Katılımcılar üzerinde ahlâki bir bağlayıcılık icra eden bu ortak amacın geliştirilmesi ve uygulanması da tepe yöneticilerinin görevidir (Scott ve Davis, 2007: 71). Dolayısıyla bir örgütün varlığını sürdürmesi ortak hedefe yönelmiş, örgüte katkı sunma noktasında istekli örgütsel bireylerin varlığına bağlıdır. Aynı perspektif içerisinde sınıflandırılan Selznick örgütleri, hedeflere ulaşmanın rasyonel araçları olarak görmesi bağlamında akılcı sistem yaklaşımına katılır ancak, bu biçimsel yapının akılcılıkla açıklanamayan örgütsel davranışlar üzerinde hâkimiyet kuramayacağını iddia eder. Böylelikle örgütü, daha organik bir halde, katılımcılarından ve çevrenin etkilerinden tamamen bağımsız olmayan bir biçimde (Scott, 1981: 64) somutlaştırır². Parsons ise sistemleri oluşturan alt sistemler ve birer alt sistemi oldukları üst sistemleri (Scott, 1981: 68-71) kavramsallaştırmasıyla, farklı düzeylerdeki çıkar ayrılıklarının birleştiği mekanizmaları açıklayarak bu yaklaşıma

¹ Bu araştırma ekolü kısaca, örgütlerde biçimsel olmayan grupların ve biçimsel olmayan ilişkilerin verimlilik üzerindeki etkilerine; bireylerin davranışlarını belirleyen bir mekanizma olarak liderlik süreçlerine ilişkin bir grup çalışmayı içerir.

² Bu çerçeve içinde doğrudan işin kendisi ile ilgili olmayan bazı değerlerin de kurumsallaşması süreçleri önemli sorgulama alanlarından biri olmuştur.

önemli bir dayanak sağlamıştır. Parsons toplumsal işlevi açısından örgütleri sınıflandırmasıyla da (1956) açık sistem yaklaşımında açıkça bir değişken olarak tanınacak olan çevre faktörünün, yani örgütün içerisinde bulunduğu daha büyük sistemin örgütsel amaçlar ve süreçler üzerindeki etkisinin öncül bir sorgulayıcısı olmuştur.

Scott ve Davis'in (2007) sınıflandırmasında oldukça geniş yer tutan, toplumsal uzlaşım temelli bu örgütsel yaklaşımlar¹ bugün yeni yönetselcilik olarak karşımıza çıkan uygulamalar topluluğunun ve yönetme anlayışının öncülleri olarak düşünülmelidir. Bu görüşle karşıt olan *toplumsal çatışma* anlayışı ise daha çok örgüt ve çalışma sosyolojisi alanlarında karşımıza çıkar ve aslında bu bölümde çizilmeye çalışılan epistemolojik gerilim resminin, diğer tarafını oluşturur. Toplumsal çatışma anlayışında temellenen bu araştırma yaklaşımlarına bir sonraki kısımda değinilecektir. Scott ve Davis'in (2007) sınıflandırma perspektifine göre üçüncü ayrılma noktası ise açık sistem perspektifi ile tanımlanabilir.

1.2.2.3. Açık Sistem

Açık sistem perspektifinde örgütler daha geniş maddi kaynaklar ve kurumsal çevreler içinde yerleşik olan katılımcıların oluşturduğu değişen koalisyonları birbirine bağlayan karşılıklı bağımlı akış ve faaliyet kümeleridir (Scott ve Davis, 2007: 32). Bu bağlamda kendisi de bir sistem olan örgüt alt sistemleri ve içinde bulunduğu üst sistem ile birlikte resmedilir. Her sistemin alt ve üst sistemleriyle etkileşimi önemlidir. Örgütün içinde bulunduğu üst sistem olarak çevrenin örgütün işleyişi ve yapısı üzerindeki belirleyici etkisinin vurgulanması bu yaklaşımın temel farklılığını oluşturur. Buna göre bir örgüt, karşılıklı olarak bağımlılıklar içeren ve sistem parametrelerinin kendilerinde uyardığı değişikliklere uyum gösteren, uyarlanabilir bir sistemdir². Bir açık sistem çevresi ile materyal alışverişinde bulunur ve *kendi-kendini düzenleme özelliğine* sahiptir. Toplumsal sistemler de bu alışverişte bulduklarına göre açık sistemlerdir (Andrew, 1965: 190-198).

¹ Ki bu yaklaşımlar tarihsel olarak Amerikalı akademisyenler arasında daha fazla destek bulmuştur (Scott ve Davis, 2007: 80)

² Bahsi geçen karşılıklı ilişkiler değişkenlerin, sistemi bir araya toplayan davranışlarıdır ve sistemin süreçlerini inşa ederler. Örgütün dışında kalan ama onun üzerinde etkide bulunan değişkenler ise sistemin *parametreleri* olarak kabul edilir.

Scott ve Davis (2007) bu yaklaşım içerisinde kabul edilebilecek üç araştırma geleneğini öne çıkarmışlardır. Bunlardan ilki olan sistem tasarımı perspektifi uygulamalı bir yaklaşımdır ve pragmatik bir kaygının ürünüdür. Sistem tasarımı perspektifinde yönetselci bir perspektiften örgütlerin değiştirilmesi ve geliştirilmesi meselesine odaklanılır ve temelinde örgütlerin son derece karmaşık ve olasılığa dayalı sistemler olarak görülmesi (Beer'den 1964 akt. Scott ve Davis, 2007) vardır. Bu doğrultuda örgütlerin davranışlarının istatistikî prosedürlerle betimlenmesi, tahmin edilmesi ve yöneylem araştırması ile sibernetiğin, simülasyonların kullanımı gündeme gelir. Böylelikle örgütün bileşenlerin toplamından fazla bir şey olarak, bir sistem olarak (Scott ve Davis, 2007: 99) araştırılması ve tahmin edilmesi mümkün olur¹. Sistem tasarımının bir kolu olan ikinci araştırma geleneği durumsallık teorisine dayanır. Buna göre bir örgütün alt birimlerinin yapısal özellikleri ilişkide oldukları çevreyle; örgütün farklılaşma ve uyumlaşma özellikleri de içerisinde faaliyet gösterdiği çevrenin karmaşıklık düzeyi ile uyumlu olmalıdır (Scott ve Davis, 2007: 103). Burada söylenen aynı zamanda kararların çevresel koşullara bağlı olduğu ve farklı çevrelerin örgütler için farklı ihtiyaçları ortaya çıkardığıdır. Üçüncü gelenek örgütleri yapı yerine süreç olarak ilk kez resmeden Weick'in çalışmasında temellenir. Örgüt yerine örgütlenmeye¹ odaklanan yazarın bu yaklaşımına göre örgütler varlıklarını ancak esneklik ve durağanlık arasında bir dengeyi yakalayabilmeleri halinde sürdürebilirler (Weick, 1979: 215) ve bunun için örgüte ulaşan ve onun tarafından seçilen bilginin olumlanması kadar sorgulanması (Scott ve Davis, 2007: 105) da kritik önemi haizdir.

1.2.2.4. İşlevselci Paradigmanın Öne Çıkan özellikleri

Yukarıdaki sınıflandırma örgüt araştırmaları/çalışmaları alanında hâkim olan bakış açısının tarihsel anlamda hangi sorunsallar ile çerçeve anlamında genişlediğini, yani “ilerlediğini” gösterecek bir izlektir aslında. Böylelikle, sınıflandırmanın küçük bir yerini oluşturan düzen karşıtı ya da düzeni sorgulayıcı (ilk kısımdaki tartışma hatırlanabilir) örgüt araştırmalarının görece çok daha çekinik konumda kaldığını; bugün görece güçlü konumda olan bakış açısının, daha çok düzeni geliştirme yönelimli

¹Örgütlerin karmaşık sistemler olarak ya da kaos modelleri olarak görülmeleri çeşitliliği bastıran (kontrol sistemleri gibi) unsurlarla çeşitliliği yaratan ve arttıran unsurları (personelin çeşitliliği, ar-ge gibi) bir araya getiriyor olmalarına dayandırılır (Scott ve Davis, 2007: 100).

araştırmalardan oluştuğunu, bu bölümde de, araştırma grupları üzerinden görmüş oluyoruz. Bu alanda fikri temelini yapısal işlevselci paradigmadan alan araştırma gruplarının çeşitlenerek ve yaygınlaşarak varlığını sürdürdüklerini söyleyebiliyoruz.

Morgan da (1990) çalışmasında yönetim-örgüt araştırmalarında işlevselci çalışmalarını irdemiştir. Toparlayıcı olması açısından Morgan'ın tespit ettiği özelliklere bakılabilir. O'nun ifadeleriyle işlevselci paradigmanın temel bileşenleri şunlardır:

- İşlevselci örgüt teorisi örgütlerin yönetimi ve kontrolü için bir “dil” (verimlilik ve etkililik merkezli: Taylorizm, insan ilişkileri, teori x, y, z, teknoloji, çevre bu kavramı paylaşır) üretir ve bu dili detaylandırır (Morgan, 1990: 15).
- İşlevselci örgüt teorisi müşterilerine, ona bakarak kendilerini görüp değerlendirebilecekleri bir “ayna” sağlar (genel prensipler) (Morgan, 1990: 16).
- İşlevselci örgüt teorisi örgütlerin, devam eden bire süreç halinde uyumlaşma kapasitelerini geliştirecek sorun-çözücü fikir ve uygulamalar üretir (örneğin örgütsel gelişim, adaptasyon yaklaşımları, güç ve siyasetin işlevsel analizleri) (Morgan, 1990: 17).
- İşlevselci örgüt teorisi geçerli ve güvenli kabul edilebilecek genellenebilir bilgi üretme iddiasındadır (örgütlerin yönetimi ve kontrolü için kullanılacak genellenebilir ideolojiler seti. Örneğin iş tasarımı ve çalışan tatmini, örgüt- çevre ve verimlilik arasındaki ilişkilere dair genellenebilir bilgi, eylemlere temel oluşturabilecek) (Morgan, 1990: 17).
- İşlevselci örgüt teorisi belirlilik özelliği gösteren bir dünya yaratma iddiasındadır (tutarlı bir düşünce sistemi, her şeyin düzenlenmiş ilişkiler içerisinde bir yerinin olduğu, açıklanabilir, öngörülebilir, kontrol edilebilir olduğu).

Özetle burada hâkim olan, “geleneksel bilim modeli... evrensellik ve değerden arındırılmış araştırma iddiaları, nedensellik, öngörü, model sına, niceliksel yöntemler gibi meşguliyetler”dir (Üsdiken ve Leblebici, 2001: 390).

Buraya kadar irdelenen bakış açısı, yukarıdaki başlıkla ima edildiği üzere, örgütsel analizde perspektif farklılaşmasına ilişkin temel gerilimin taraflarından ilkinin ifade

¹Örgütlenme var edilen bir çevre içindeki ikircikliğin, duruma göre ilişkili olan süreçlerde gömülü iç içe

etmektedir. Kavramsal olarak işlevselci ya da düzen yanlısı bakış açısının karşısında duran ikinci yaklaşım olarak ise eleştirel perspektifi alıyoruz.

İşlevselci bakış açısının ürettiği dil, örgütlere sunduğu kendi kendini görebilme potansiyeli (ayna metaforu), sorun çözücü yaklaşımları ve örgütler alanında belirliliğin esas olduğu bir işleyiş mantığı vaat ediyor olması örgütlerde kontrolün nasıl kurulduğu ve nasıl yeniden üretildiği noktasında kritik noktalara işaret etmektedir. Aşağıda sorunsal alanları, varsayımlar ve iddialardan hareketle resmetmeye çalışacağımız *örgütsel analizde değişimci bakış açısı* ya da bir başka ifadeyle örgütsel bilginin üretiminde *eleştirel* konum ise, anılan kritik noktalara ilişkin olarak bambaşka sorunsallar ve ele alış biçimleri öne sürmektedir. Dolayısıyla gerilim aslında somut örgütsel gerçekliklerin ele alınışında ve yorumlanışında oluşmaktadır. Eleştirel perspektif, tez açısından, araştırmacının benimsediği yaklaşımı da oluşturması açısından ayrıca önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda, birinci bölümün bundan sonraki kısmında, gerilimin ikinci odağına yani eleştirel perspektife ilişkin sorunsallar, yöntemler ve öneriler bazında bir irdeleme yapılacaktır.

1.2.3. Örgütsel Analizde Değişimci Yaklaşım

Yukarıda örgütsel analizde ana akımı oluşturan işlevselci perspektif ele alınırken özellikle belirli teorisyenlerin yaklaşımlarının öncü etkileri vurgulanmaya çalışılmıştı. Aynı altyapı eleştirel yaklaşım için de geçerli olmaktadır. Örgütsel analizde eleştirel yaklaşımlar da belirli başlı teorisyenlerin yaklaşımlarından ilham almaktadır. Çok genel düzeyde ifade etmek gerekirse eleştirel analizde, Marx'ın analizlerinde temellenen önemli bir damarın ve genellikle post-yapısalcı veya postmodern olarak isimlendirilen Foucault, Derrida gibi düşünürlerden ilham alan ikinci bir damarın varlığından söz edebiliriz.

Bu noktada ifade edilmesi gereken bir konu, ana akım karşıtı bu yaklaşımların başlıklandırılması ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel analizde *eleştirel yönetim çalışmaları* olarak bilinen araştırma grubu köken olarak Weber'den ve Marx'tan beslenen çalışmalarda (Alvesson ve Willmott, 1992) temellenmektedir. Frankfurt Okulu'nun *eleştirel kuramı* burada önemli bir dayanak noktası teşkil

geçmiş davranışlar aracılığıyla çözülmesi (Scott ve Davis, 2007: 105) anlamına gelir.

etmektedir. Ancak örgütler ve yönetim ile ilgili ana akıma alternatif bir yaklaşım sunan çalışmalardan oluşan *Eleştirel Yönetim Çalışmaları* topluluğu, yıllar içerisinde postmodern-postyapısalcı çalışmaları da içine alarak, bütün bu çalışmaların daha genel bir eleştirelilik kavramı şemsiyesinde toplanmasını sağlamıştır. Bu nedenle gerilimin ikinci odağı olarak sunduğumuz yaklaşımı, dar anlamıyla eleştirel teorinin ürünü olması bağlamında değil, daha geniş bağlamda postmodern-postyapısalcı çalışmaları da kapsayan bir formda ele alıyoruz.

Yukarıda sistem teorisinin oldukça kapsayıcı bir sınıflandırma sunarak örgütsel analiz alanında da bir meşruiyet alanı oluşturduğu gösterilmeye çalışılmıştı. Açıklanan arkaplan nedeniyle, eleştirel yaklaşımlar açısından ise tek bir teorinin, böylesi bir etkisinden bahsetmek doğru olmayacaktır. Burada daha çok eleştirel (Marksist anlamda) ve postmodern bazı kavramla üzerinde yükselen araştırma temalarından ve sorunsallardan söz edilebilmektedir. Bu tema ve sorunsallara odaklanmış ve somut örgütlere odaklanan araştırmaların oluşturduğu bir yazın da mevcuttur. Ancak bu aşamada öncelikle, epistemik bir konum olarak eleştirel yaklaşıma ilişkin bazı özellikleri hatırlatmak gerekir.

Öncelikle belirtmeliyiz ki, işlevselci yaklaşımın coğrafi bir konumlandırma ile daha çok ABD ile özdeşleştirilmesi gibi, eleştirel çalışmaların da belirli bir coğrafyada öne çıktığı söylenebilir. Bu doğrultuda Avrupa, örgüt ve yönetime dair üretilmiş bilgiyi felsefik ve/veya ideolojik anlamda sorgulayan (Üsdiken ve Lelebici, 2001) çalışmaların çok daha yoğun olarak karşımıza çıktığı coğrafya olmaktadır. Yaklaşımın epistemik niteliği ile ilgili olarak ise akla öncelikle, çıkış noktası gelmektedir. Alvesson ve Deetz (1996: 256), ana-akım karşıtı olan çalışmaların “yönetim alanında zengin bir zemin bulmasının nedenlerinden birinin, hem uygulayıcılar hem de örgüt teorisyenlerince modernist varsayımlar olarak kabul edilen varsayım setinin büyüünün bozulması ve düşüşe geçmesi” olarak ifade etmektedirler. Burada modernist kavramı “bilimsel-teknik bilginin kullanımı yoluyla insanların ve doğanın araçsallaştırılması” bağlamında işaret edilmektedir. Bu kullanımın ardında “teknik-sorun-çözümü ve üretkenlik ile ölçülen, öngörülebilir sonuçlar elde etme amacı yer alır. Bu da, ‘iyi’ ekonomik ve toplumsal yaşamın, temel olarak üretime yatırım yapanların servetlerindeki birikim ve tüketicilerin tüketimi temelinde tanımlanmasını getirir” (Alvesson ve Deetz, 2006: 258).

Modernist çizgiler ile çizilen bu resme ilişkin en önemli eleştiri ise işlevselci yaklaşımın özüne yöneliktir: işlevselci perspektif özünde “denge, bütünleşme ve karşılıklı bağımlılık vurguları nedeniyle, toplumsal eylemin iki temel unsuru olan değişim ve çatışmayı ıskalamaktadır” (Hassard, 1995: 50).

Hatırlanacağı üzere, Burrell ve Morgan’ın (1979) ayrımında, şemanın değişim yanında yer alan (radikal) yapısal ve (radikal) insancıl yaklaşımların ortak özelliği bu konuyla ilgili olup, toplumun değişken ve çatışmalı doğasına vurgu yapmaları öne çıkmaktaydı. Benzer doğrultuda Deetz’in (1996) kavramsallaştırmasında da *eleştirel ve diyalojik bilimsel söylemler* diğerlerinden hakim toplumsal söylem ile konsensüs içinde olmamaları bağlamında ayrışmaktaydılar. İşte işlevselci yaklaşıma ilişkin temel eleştiri bu yaklaşımların vurguladığı değişim ve belirsizlik gibi özelliklerin düzenin devamlılığı lehine çözümlenmesi gereken noktalar olarak görülmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda ana akımı oluşturan işlevselci anlayış, “detaylarda çeşitlilik gösterse de ‘akılcı tercih modeli’, ‘hedef paradigması’ ve ‘araç’ yaklaşımı olarak tanımlanan bir muhakeme mantığı ve sorunsal yapısı” göstermekte (Benson, 1977b: 2) ve değişim, çatışma ve belirsizliği bu bağlamlarda ele almaktadır.

1.2.4. Eleştirel Perspektifin Sorunsalları

Eleştirel örgüt çalışmalarının sorunsallarının neler oldukları anlaşılacak istendiğinde, Burrell ve Morgan’ın (1979) “radikal yapısalci” ve “radikal hümanist” paradigma tanımlamaları ile Deetz’in (1996) “eleştirel” ve “diyalojik” bilimsel söylem kavramları bir çerçeve olarak alınabilir. Yukarıda belirtildiği gibi bu yaklaşımların ortak özellikleri ana akıma eleştirel konum almış olmalarıydı. Bu bağlama oturan çalışmaların epistemik özelliklerine daha yakından bakıldığında, *postmodern* ve Marksist yaklaşımların bu ekole özgün katkıları belirgin hale gelmektedir.

Alvesson ve Deetz (1996: 195) ve Alvesson ve Deetz (2006: 256, 267-271) postmodern temalarda temellenen bakış açısının, *parçalanmışlık*, *metinsellik* ve *direnç* kavramlarını kullandığını ifade etmektedirler. Yazarlara göre tıpkı diğer eleştirel yaklaşımlar gibi postmodernler de aydınlanmanın karanlık tarafına odaklanırlar. Çevreye ve insanlara verdiği zararlara, dışlamalarına ve akılcılık ve ilerleme ile ilgili örtük etkilerine odaklanırlar. Ancak onlar projeyi tümünden hatalı görmektedirler. Yazarlar anılan yaklaşımın karakteristik noktalarını şöyle özetlemektedirler:

- Söylemin merkeziliği (burada dilin gerçekliği kurucu özelliği vurgulanmaktadır ve “doğal” nesnelere, söylemsel olarak üretilmiş ürünler olarak görülmektedir);
- Parçalanmış kimlikler (burada bir süreç olarak öznellik ve bireysel, özerk, anlam üreticisi öznenin ölümü vurgulanmaktadır. Bu anlayışta birey de söylemsel olarak üretilmiş bir ürün haline gelir ve bu düşünce insanlara ilişkin geleneksel “özcü” anlayışın yerini alır.)
- Varoluş felsefesinin ve temsililiğin eleştirisi (burada ‘dil’in kararsızlıkları’ teması, ‘gerçekliğin bir aynası’ ya da ‘anlamın ulaşımını sağlayan bir araç olarak dil’ anlayışına üstün gelmektedir.)
- Büyük-anlatıların ve kurumların yitimi (burada çeşitli sesler ve yerel siyaset teorik çerçevelere ve büyük-ölçekli siyasal projelere üstün gelmektedir.)
- Bilgi/güç ilişkisi (burada gücü bilgiden ayırmanın imkansızlıkları vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda bilgi masumiyetini ve tarafsızlığını kaybetmektedir.)
- Hipergerçekliğin “gerçek dünyanın” yerini alması (burada simülasyonlar çağcıl toplumsal düzen içerisinde baskın hale gelmektedir.)
- Direniş ve belirsizlik hedefli araştırmalar (burada ironi ve oyun akılcılık, öngörülebilirlik ve düzene baskın hale gelmektedir.) (Alvesson ve Deetz, 2006: 267-271).

Alvesson ve Deetz (1996) ve Alvesson ve Deetz (2006) Marksist teoriden ilham alan eleştirel çalışmaların karakteristik noktalarını ise “sömürü, baskı, adaletsizlik, asimetrik güç ilişkileri (toplumsal cinsiyet, sınıf ya da konum temelli), bozulmuş iletişim ve yanlış bilinçlilik” olarak işaret etmektedirler. Bu doğrultuda, “eleştirel teorisyenler tarihsel söyleme ilişkin şeyleştirme, kısmi çıkarların evrenselleştirilmesi, araçsal akılcılık baskısı ve hegemonya üzerinden asimetrikleşmesini ve içine kapanışını irdellemektedirler” (Alvesson ve Deetz, 1996: 195). Daha somut anlamda, örgütsel bağlamda yansıyan sorunsal alanları ise, teknokrasi, gizemselleştirme, kültürel doping, kolonileştirici güç gibi kavramlarda temellenmektedir.

Bütün bu metaforlar, “yönetim uzmanlığının nasıl olup da diğer örgütsel katılımcılar nezdinde eylemsizliğe neden olduğuna, belirsizlik ve çelişkilerin nasıl maskelendiğine,

değerler ve gerçekliğin tanımlanması mühendisliğin düşük-düzeyle ya da marjinal grupları iş yerinin gerçekliğine ilişkin müzakerede nasıl zayıflattığına” ilişkin açıklamalar açısından kritiktir. Aynı metaforlar ilgiyi, “nasıl olup da paranın kanununun ve biçimsel gücün, iş tecrübeleri ve ilan edilmiş değer ve öncelikler üzerinde hegemonik bir konuma yerleştiğine” (Alvesson ve Deetz, 1996: 203) de yönlendirmektedirler.

Toparlayıcı olması açısından Marksist anlamda eleştirel örgüt çalışmalarında öne çıkan üç karakteristik noktadan bahsedilebilmektedir:

- İdeoloji eleştirisi
 - o Bu bağlamda anılan çalışmaların toplumsal düzenin doğallaştırılması, yönetsel çıkarların evrenselleştirilmesi, araçsal akılcı süreçlerin baskısı, ve rızanın üretimi (Alvesson ve Deetz, 2006: 261-262) konularına odaklandığı söylenebilir.
- Kontrol eleştirisi
 - o Marksist yönelimli örgüt teorisyenleri için önceleri sermaye sahipleri sonradan da yöneticiler tarafından uygulanan baskı ve sömürü ideoloji eleştirisinin temel meselelerinden olmuştur. Zamanla, ideoloji eleştirileri sadece ya da baskın olarak sınıfsal meseleleri işaret etmez olmuş, resmi genişleterek yönetim seviyelerini de içine alacak şekilde tüm çalışanlar açısından kültürel-ideolojik kontrolün işleyişini mercek altına almıştır (Alvesson ve Deetz, 1996: 199).
- İletişimsel eylem
 - o Habermas’ın düşüncesinde temellenen bu anlayışın özelliği araçsal teknik akılcılığın neden olduğu sorunsallara (araçsal değerlerin asli değerlerin önüne geçmesi; toplumsal cinsiyet önyargıları, uzman-uzman olmayan asimetrisi; çalışanların zihinsel kontrolü; tüketimciliğin ve para kanunun ölçü haline gelmesi; doğal çevrenin bozulması) odaklanarak “anlaşılabilirlik, samimiyet, dürüstlük ve meşruiyet” (Alvesson ve Deetz, 1996: 203) kavramlarını evrensel prensipler olarak önermektedirler.

1.2.5. Nasıl Bir Örgütsel Analiz? Bu Tezin Konumu

Yukarıda postmodern ve Marksist yaklaşımların öne çıkardığı temalardan hareketle eleştirel perspektifte ana sorunsalların neler olduğuna yer verilmişti. Ana akım örgüt araştırmaları yazınından, “toplumsal düzen” ya da “hâkim toplumsal söylem” ile ilişkisi ve “değişim” ya da “belirsizliklere” bakış açısı temelinde ayrılan bu araştırma akımları, konusu örgütsel analizin nasıl yapılabileceği olan bu bölüm açısından özellikle önemlidir. Bu noktada öncelikle ifade etmeliyiz ki, tıpkı diğer ekoller için söz konusu olduğu gibi bu yaklaşımlar arasındaki ayrımlar da yer yer silikleşmekte ve çok net kategorik ayrımlara gidilememektedir. Araştırmanın doğasının da bir uzantısı olarak kabul ettiğimiz bu olguyu da dikkate alarak belirtmemiz gereken nokta ise, bu tezde benimsenen yaklaşımın postmodern ya da diyalojik söylemden daha çok Burrell ve Morgan’ın (1979) radikal insancıl paradigmasına ve Deetz’in (1996) eleştirel bilimsel söylemine daha yakın düşüştüğüdür.

Morgan (1990: 22-23) radikal insancıl yaklaşımın özelliklerini sıralarken, “toplumsal kurma (enactment) süreçlerinin temelinde yatan güç boyutuna dikkat çeken” çalışmalar olduklarını ifade etmekte ve bu konunun liderlik rolleri ile ilgili olduğunu hatırlatmaktadır. Tezin konusu olan kontrolü ele alış biçimimiz açısından bu tespit özellikle anlamlıdır. İlk kısımda yapılan tartışma doğrultusunda *meso* ve özellikle *mikro* düzeylere odaklanacak olan çalışmamız, perspektif olarak da bu yaklaşımı benimseyerek, kontrole örtük güç ilişkileri bağlamında yaklaşacaktır. Örtük güç ilişkilerinin nasıl açığa çıkarılacağı noktasında ise “çalışanların gerçeklik-inşa eden katkılarını da içermek üzere örgütsel gerçekliğin toplumsal olarak üretilişi” (Benson, 1977a) gündeme gelmektedir. Eleştirel perspektifte, “toplumsal inşa süreci içerisinde üretilen toplumsal düzen, toplumsal yaşamın bünyesindeki çelişkileri, kopuklukları, tutarsızlıkları ve uyumsuzlukları da içerir” (Benson, 1977b: 4). Bu tip durumlar değişimin kaynağı olarak kabul edilmektedirler zira “insanların hali hazırdaki sınırlılıklarını aşma çabaları onları eninde sonunda kurulu olan düzenlemeler ile çatışma noktasına getirir ve toplumsal değişmeye ön ayak olur” (Benson, 1977b: 3). Bu kabuller temelinde örgütsel gerçeklikleri irdeleme noktasında *çelişkiler* önemle öne çıkan kavramlardan biri olmaktadır. Bu doğrultuda tezin ikinci bölümün konusu kontrol kaynaklı çelişkiler olmaktadır.

Anılan “çelişkiler örgütsel hiyerarşinin farklı seviyeleri arasında gelişebilmektedir” (Heydebrand, 1977: 89). Bununla birlikte örgütleri bütüncül “failler” olarak almak, faillerin ve grupların özel kümelenmelerini gizler ve farklı grup ve faillerin örgütlerin şeklinde ve çıktılarında sahip oldukları özel çıkarları gizemleştirir” (Heydebrand, 1977: 89). İşte bu nedenle çelişkilere odaklanmak örtük güç ilişkilerini de açığa çıkarma potansiyelini sunmaktadır araştırmacıya.

Kontrol kavramı açısından bu çelişkilerin neden önemli olduğu sorusu ise *kontrol diyalektiği* kavramını akla getirmektedir. Kontrol diyalektiği yukarıda sözü edilen değişim öncüleri gibi çalışmaktadır. Zira örgütsel varlığın koşulları üzerinde kontrol sahibi olabilmek için baskın konumdakilerin ve onların astı konumundakilerin yaptıkları sürekli mücadelenin yeniden ürettiği kaynak ve güç dengesindeki devamlı değişim anlamındaki diyalektik, örgütlerdeki değişimin temel kaynağı olarak kabul edilmektedir. Reed’e (1992: 100) göre, bu çerçeve içerisinde kontrol diyalektiği, bütün örgütlerdeki güç dengesinin temelini oluşturur. Bu diyalektik, güç dengesinin, içerisinde hâkimiyetin, günlük faaliyetler düzeyinde ya da stratejik kararlar ve kurumsal yönetim düzeyinde eşanlı olarak korunduğu ve sürekli yeni meydan okumalara maruz kaldığı yapı ve uygulamaları şekillendirme ve yeniden şekillendirme üzerindeki, etkisinin de temelini oluşturur. Ancak güç dengesi sadece örgütler düzeyinde anlaşılabilir bir anlitik odak olmayıp makro bağlamı ve mikro etkileşimleri ile birlikte ele alınması gereken bir konudur. Makro düzeyden ilke ve politikaların alt kademe yöneticilerce nasıl operasyonel kontrol pratiklerine dönüştürüldüğü konusu dikkatle incelenmesi gereken bir konu olarak işaret edilmektedir Reed (1992) tarafından. Operasyonel kontrol pratiklerinin hâkim grupların ileri sürdüğü stratejik hedefler ve kısıtlılıklar ile ilişkisi ise çok müphemdir. Genel düzeydeki kontrol buyruklarının yönetim pratiklerine dönüştürme girişimleri sonucunda ortaya çıkan karmaşıklıklar ve çeşitlilikler yönetsel hiyerarşi içerisindeki politik çatışmaların etkisiyle yoğunlaşırlar. Ki bu da ayrışma ve bölünme eğilimini güçlendirir (Reed, 1992: 102). Dolayısıyla yöneticilerin eylemleri dolayısıyla gerçekleşen yeniden üretim süreci, kontrol ile ilgili çelişki ve çatışmaların ve dolayısıyla değişim imkânlarının açığa çıkarılabilmesi açısından kritik olmaktadır.

Burada ifade edilen *yeniden üretim* kavramının içeriğinin ne olduğu noktasında ise *praxis* kavramı bir yol gösterici olabilir. Kavram, “mevcut toplumsal biçimlerin hem

sınırlılıkları hem de potansiyellerine ilişkin akılcı bir analiz temelinde toplumsal düzenlemelerin özgür ve yaratıcı yeniden inşası” (Benson, 1977b: 5) olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu haliyle praksis, yeniden üretimin olgusal formu olmaktan çok, ulaşılması arzulanan bir formdur. “özgür” ve “yaratıcı” bir yeniden inşanın imkânlarını araştırma açısından diyalektik analiz bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, “özel bir örgütsel biçimin üretildiği sürece, kurulu bir biçimin sürdürüldüğü (ya da yeniden üretildiği) mekanizmalara ve bunun devamlı suretle yeniden inşa edilmesine odaklanır” (Benson, 1977b: 6). Ancak bu odaklanma ilişkileri yorumlarken, “düzenlilik arz eden, öngörülebilir ilişkilerin üretildiği ve yeniden üretildiği toplumsal süreçleri sorgular” (Benson, 1977b: 6) aynı zamanda. Söz gelimi, bir önceki kısımda irdelediğimiz ana akım bakış açısının ürünlerinden olan “kaynak bağımlılığı, stratejik koşul bağımlılık, vb. yaklaşımlarda pozitivist bir metodoloji benimsenmektedir ve bu yaklaşımla kurgulanan araştırmalarda “özel bir düzen türünün tarifi ve çözümlenmesi ile uğraşılmaktadır”. Oysa diyalektik analiz “bunun ötesine geçerek bu tip bir düzenin nasıl üretildiği ve varlığını sürdürdüğü ile” (Benson, 1977b: 13) ilgilenir.

Benson (1977b:18) öncül çalışmasında diyalektik örgütsel analizi tarif ederken hem var olan örgütsel biçimlerin eleştirisini hem de alternatiflerine ilişkin bir arayışı hatırlatır. Geleceğin tanımı gereği şimdinin bir projeksiyonu olmadığı varsayımında temellenen bu alternatif arayışının nasıl gerçekleştirileceği sorusuna yanıt niteliğinde ise yazar, şu anda var olan kısıt ve olasılıkların görgülük temelinde anlaşılmasına işaret etmektedir. Öyleyse bu tezin konumu nasıl tarif edilebilir?

Yukarıda, birinci bölüm boyunca yapılan analiz düzeyi ve perspektif tartışmaları dikkate alındığında bu tezin epistemik konumunun iki özelliğinin bulunduğu söylenebilir. Buna göre tez, örgütlerde kontrol meselesini, *makro* bağlamı bir arkaplan ve *meso* düzeyi de yapı olarak ele almakta ve asıl olarak bireylerin düzeyine yani *mikro* düzeye odaklanmaktadır. Bu tezin kapsamında kritik aktörler olarak *yöneticiler* alınmaktadır. Bunun nedeni ise, epistemik konumun ikinci özelliği ile ilgilidir. Tez perspektif olarak *eleştirel* konumu benimsemektedir. Eleştirel perspektifte çalışanlar ile ilgili pek çok sorunsal alanı tanımlanmış olmakla birlikte, özellikle güç ve kontrol kavramları bağlamında yöneticilerin eylem ve söylem alanları önemle öne çıkmaktadır. Eleştirel araştırma geleneğinde, geleneksel olarak güç ve kontrolden yoksun olarak

kavramsallaştırılan diğler çalışanlar gibi yöneticiler de, benzer kısıtlılıklara tabi örgütsel bireyler olarak alınmaktadır. Elbette yöneticilerin konumu da kendi özgün bağlamlarında araştırılmayı gerektiren ampirik alanlar açıklamaktadır. İşte bu doğrultuda, tezde *yöneticiler* kritik aktörler olarak alınmaktadır. Kontrol ile ilgili sorgulamanın yapılabilmesi için ise, yöneticilerin kontrol etkisi üretecek olan yönetim pratiklerini yeniden üretim biçimlerine odaklanılacaktır. Böylelikle çelişkili açıklıkların ortaya çıkarılması umulmaktadır. Bu doğrultuda tezde eleştirelilik, öncelikle (ikinci bölümde) kontrol kavramının ele alınmasında temel alınan yazının karakterinde; sonra da (üçüncü bölümde) görgül araştırmada benimsenen temel sorgulama yaklaşımının özelliği olarak kendisini gösterecektir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTLERDE KONTROL ve YÖNETİM UYGULAMALARI- KONTROL İLİŞKİSİ

Giriş: 2. Bölümün Sorunsalı, Bağlamı ve Araştırma Soruları

Tezin ikinci bölümünü yönlendiren *teorik sorunsal*;

- Örgütlerde kontrol kaynaklı çelişkilerin analizidir.

Birinci bölümde detayları açıklanan eleştirel yaklaşımın benimsenmesi nedeniyle, bu bölümde araştırmacı kontrol meselesine çelişkileri açığa çıkaran bir mercekle bakmaya çalışacak ve ikinci bölümde yapılacak olan yazın değerlendirmesini örgütlerde kontrol ve yönetsel kontrole ilişkin eleştirel çizgi etrafında örecektir.

Bu doğrultuda ikinci bölümün *odağındaki soru*;

- Örgütlerde kontrolün doğrudan ve dolaylı olarak nasıl ortaya çıktığıdır.

Bu soruyu cevaplamaya yönelik olarak araştırmacı öncelikle (örgütsel kontrol kavramını bağlamına oturtabilmek adına) makro kontrol örüntüleri ile ilgili bir giriş yapacak; ardından ise örgütlerde kontrolü üreten yönetim uygulamaları üzerinden, yapısal ve dolaylı kontrol etkilerini tartışacaktır. Bu tartışma örtük güç ilişkilerini de açığa çıkaracak şekilde tasarlanacaktır.

Bu bölümün *iddiası* ise;

- Örgütlerde doğrudan ve dolaylı kontrol etkisi üreten yönetim uygulamalarının birbirini besleyerek örtük bir güç alanı oluşturduğudur.

Yukarıda ifade edilen soruyu yanıtlamaya yönelik olarak bu bölümde kontrol ile ilgili kavramsal bir tartışma yapılacaktır. Bölümün tasarımı, daha sonra saha araştırması kısmında yeniden gündeme gelecek bir yaklaşımla gerçekleştirilmiştir. Buna göre birinci bölümde yapılan tartışmayı hatırlatarak belirtmemiz gereken ilk nokta, kontrol meselesine odaklanırken benimsediğimiz yaklaşımın örgütsel analiz içerisindeki konumlardan eleştirel yaklaşımın sorunsallaştırma biçimine ve savlarına uygun düşüğüdür. Bu doğrultuda örgütlerde kontrol konusu ele alınırken, açık ve örtük güç ilişkilerini sorunsallaştıran bir yaklaşım benimsenecektir.

Yine birinci bölümde yapılan tartışmanın sonunda belirtildiği gibi analiz düzeyleri açısından ise tez örgütsel analizde *meso* ve *mikro* olarak kavramsallaştırılan düzeylere odaklanmaktadır. Yukarıda yapılan tartışmada analiz düzeylerinin isimleri benzetmekle birlikte farklı sınıflandırmalara göre farklı içerikler ile tanımlandığına değinilmiştir.

Bu tezin perspektifine göre *makro* düzey örgütler-üstü alanı yani, odaktaki örgütün daha üst düzeyden aktörler ile (örneğin devlet), sistemler ile (örneğin yasal düzenlemeler) ve başka örgütler ile etkileşim gerçekleştirdiği alanı ifade etmektedir. Buna göre makro düzeyde ele alınabilecek olan örgütler-üstü alan ile ilgili veri ve bilgiler araştırmamız için bir arkaplan oluşturmuştur. Aşağıda öncelikle benimsenen eleştirel mantıkla kontrolün makro etkileşimlerinin nasıl resmedilebileceği ile ilgili kavramsal bir tartışmaya yer verilecektir. Bu kısmın başlığı “Kontrol Problemi Nasıl Ortaya Çıkar? Kontrolün Toplumsal Bağlamı” olacaktır. Makro düzey, veri analizinde ve sonuç tartışmasında gündeme gelecek olan bazı yeni soruların da konusu olacaktır.

Çalışmamızda *meso* düzeyin olguların örgütsel düzeydeki yansımalarına denk geldiği kabul edilmiştir. Bu yaklaşım temelinde çalışmanın odaklanacağı asıl alanlardan ilki burası olmaktadır. *Meso* seviyede örgütlerin stratejik düzeydeki kararları ve görece sistemli ve yapısallaşmış örgütsel özellikler yer almaktadır. Bu düzeyde kontrol ile ilgili Emek Süreci, teknoloji, bürokrasi ve kültür gibi fenomenler kritik hale gelmektedir. Görüldüğü gibi tüm bu faktörlerin ortak özelliği yapısallaşma göstermeleridir. Bu çizgide aşağıda ikinci olarak, kontrolün örgütsel düzeydeki bu yapısallaşmış yansımalarına bakılacaktır. Bu kısmın başlığı “Yapısallaşmış Kontrol: Akılcı Örgüt Tasarımı ve Sistemsel Kontrol” olacaktır.

Çalışmanın odağındaki ikinci düzey ise *mikro* düzeydir. Tez içerisinde mikro düzey, örgütte hayata geçirilen yönetim uygulamalarının ve örgütün temel faaliyetlerinin-yani yapılan işin olduğu alanı ifade etmektedir. Bir üst düzeyde yapısallaşma olarak ortaya çıkan olgu, bu düzeyde hayata geçirilen uygulamaların sonuçları olarak düşünülebilir. Buna göre üçüncü olarak, mikro düzeyde yönetim uygulamalarının kontrol etkilerine odaklanılmaktadır. Bu kısmın başlığı “Uygulama ve Süreçlerde Kontrol: Normatif Yönetim Tasarımı ve Normların Kontrolü” olacaktır. Dolayısıyla bu bölümde, bir kesit alma gibi düşünülürse genişten daha dar doğru gidilerek önce *makro*, sonra da daha kapsamlı biçimde *meso* ve *mikro* düzeylere mercek tutulacaktır.

2.1. Kontrol Problemi Nasıl Ortaya Çıkar? Kontrolün Toplumsal Bağlamı

Kontrolü örgütsel bağlamda tartışabilmek için öncelikle, *makro* düzeydeki faktörler de dikkate alındığında *örgütü* nasıl bir bağlama oturtmak gerektiği ile ilgili bir konum almak gerekmektedir. Tezin asıl tartışma sahasının bu düzey olmadığı daha önce belirtilmişti. Ancak benimsediğimiz eleştirel perspektifin bir örneği olan bir çalışma, fikrinsel altyapı oluşturması açısından burada ele alınacaktır. Bu çalışma analitik açıdan tartışılabilir olmakla birlikte, örgütlerde üretilen ve yeniden üretilen her tür toplumsal ilişkinin nasıl bir makro-meso-mikro kesitine yerleştirilebileceğine ilişkin bir örnek sunması açısından özellikle önemli bulunmuştur.

Clegg (1981) örgütsel kontrolü emek sürecinin kontrolü olarak kavramsallaştırmıştır. Bu kavramsallaştırma, kontrol ile ilişkili olarak, bir örgütün sınırlarını aşan ilişkileri görünür hale getirme imkânını taşımaktadır. Buna göre örgütsel kontrol örgütsel gerçekliğin farklı düzeylerine denk gelen farklı kurallar ile belirlenir. Bu kurallar farklı analiz düzeylerini bir arada görmeyi mümkün kılar. Bu açıklamanın makro düzlemdeki çerçevesini ise “kapitalizmin evrimi” belirler. Yazar kuramsal modelinde, kontrolün dönüşümünü farklı örgüt düzeyleri ile özdeşleştirirken, aslında kapitalizmin dönüşümünü gerçekleştiren dalgalar ile bir çerçeve çizmektedir. Böylelikle örgütlerde kontrolü toplumsal bir kesit içerisinde görme imkânı doğar.

Çalışmada ileri sürülen temel iddia, “örgütlerin, içerdikleri emek sürecinin bütününe ilişkin değişen kontrol kipleri temelinde, inşa edildiğidir”. Emek sürecinin örgütleri aşan yapısı düşünüldüğünde bu iddia anlam kazanır. Sınıf, örgütlerin içerisinde de var olan bir toplumsal kategori kabul edildiğinden, “örgütler içerisindeki sınıf yapısının farklı düzeylerinde farklı kontrol kipleri geçerlidir” (Clegg, 1981: 559).

Edwards’ a (1978, akt. Clegg, 1981) göre emek sürecinin kontrolü üç temel unsur içerir. Bunlar iş ile ilgili görevlerin yönetimi, yapılan işin değerlendirilmesi ve çalışanların ödüllendirilmesi ve disipline edilmesidir. Bu unsurlar basit (kişilerarası), teknik ve bürokratik kontrole tekabül etmektedir. Bunlardan, “basit kontrol” açık bir kontrol türüyken, teknik kontrol teknoloji içerisine yerleşiktir, bürokratik kontrol ise üretim noktasındaki “üretimin toplumsal ilişkilerine” yerleşik olur. Dolayısıyla her kontrol türü aslında örgütlerini bağlamını aşan bir ilişki sistemi içerisinde yerleşiktir. Bu “kontrol

sistemleri arasındaki geçiş sistemleri kapitalizmin aşamalarına uyar ya da onların özelliklerini taşır” (Edwards, 1978: 112, akt. Clegg, 1981: 550).

Şimdi bu kontrol unsurları da dikkate alındığında, örgütlerde kontrolün, toplumsal bağlamı içerisinden nasıl bir analitik farklılaşma gösterdiğine bakılabilir. Clegg (1981) “örgüt içerisinde, işlevsel karmaşıklığın farklı aşamalarında ve farklı zamanlarda farklı kontrol kuralları geliştiğini” (s: 551) söylemektedir. Zaten “stratejik hesaplamalarda, yönetim tekniklerinde ve uygulamalarında meydana gelen gelişmeler evrim içindeki ve görev-süreksizliği gösteren örgütleri dönüştürür” (Clegg, 1981: 552). Bu temelde, örgütlerin içerisine yerleşik olduğu toplumsal yapı içerisinde, belirleyici olan “seçilim kurallarının katmanlı yapısını” oluşturan kurallar en dıştan en içe doğru şöyle sıralanabilir:

Örgüt-dışı kurallar: Bu kurallar ikilik arz eden emek piyasalarının yapısını yansıtır. Örneğin cinsel, etnik, bölgesel eksenler düşük ücretli emek sağlayarak ikili bir yapının oluşmasını sağlarlar.

Teknik kurallar: Bu kurallar için önemli/belirleyici olan teknolojik dönüşümdür. Örneğin Taylorizm’den otomasyona geçişin yaşandığı düzey burasıdır. Temel kabul, teknik prensiplerin çalışanın arzuları üzerinde olduğu kabulüdür.

Toplumsal-düzenleyici kurallar: Bu kurallar toplumsal dayanışmanın yeniden üretimini sağlarlar. Örneğin insan ilişkilerinden insan kaynaklarına geçiş bu düzeyde gerçekleşen bir dönüşümdür.

Yeniden üretim kuralları: Bu kurallar baskın ideolojinin yeniden üretilmesini sağlarlar. Örneğin yönetim okullarında örgüt teorisinin kullanımı bu düzeyde temellenen bir olgudur.

Stratejik kurallar: Bu kurallar monopol kapitalizminin üretilmesini mümkün kılarlar. Örneğin çok-uluslu şirketler bu düzeyde bir kontrol örüntüsüne katkı yaparlar ve monopol kapitalizminin oluşmasını sağlarlar.

Devlet kuralları: Bu kurallar üzerinden devlet müdahalesi oluşturulur. Devlet kapitalizmi bu düzeyde ortaya çıkar. Burada önemli olan devlet aygıtlarının rolüdür (Clegg, 1981: 553).

Bu kuramsal yaklaşımın anlaşılması için not edilmesi gereken nokta sayılan katmanların birbirleriyle kesişim alanları oluşturacak biçimde resmedildiğidir. Buna göre her katman kendi üstündeki ve altındaki katmanlar ile kesişim alanları oluşturur. Dolayısıyla her bir katmandaki kurallar bir üst katman ve bir alt katman ile bir üretim ilişkisi içerisindedir. Buna göre en son düzeyde gerçekleşen, tekelci kapitalizm için gerekli/arzulanan politikaların üretilmesi iken, bir üstteki tekelci kapitalizm düzeyi, bu ilk düzey için gerekli mamullerin üretildiği düzeydir. Baskın ideoloji tekelci kapitalizm için nitelikli elemanların yetiştirilmesini sağlarken, bu ideolojilerin gelip geçici alıcıları da bu şirketler tarafından sağlanır. Toplumsal dayanışmanın üretimi, baskın ideoloji için bir örnek olay teşkil ederken bu ideolojiden tasarım prensiplerini alır. Teknik kuralların yönetimindeki teknoloji üretimi, toplumsal dayanışmanın başa çıkması gereken örgütsel sorunları yaratırken, toplumsallaşma teknolojinin hizmetine, zenginleştirilmiş görev tanımlarını sunar. Örgüt dışı kuralların yönettiği, emek piyasalarının ikili yapısı teknolojik dönüşüm karşısında güçsüz olan düşük-ücretli çalışan profilini sağlarken, bu piyasalar için işin tasarımını da teknolojik dönüşüm sağlar.

Bu kavramsal çerçeveden hareketle örgütlerde kontrolün, toplumsal gerçekliğin başka katmanlarıyla nasıl bir etkileşim içerisinde olabileceğini tasavvur edebiliriz. Bu çalışma özelinde odaklanılan kapitalist-örgütler olmakla birlikte, bu çalışmadan ilhamla, diğer örgütsel sektörler için de toplumsal gerçekliğin katmanları ile etkileşimin şekli anlaşılabilir. Zira tıpkı kapitalist örgütler gibi, bu tezde araştırılacak olan kamusal örgütler de, üretimin niteliğine göre değişkenlik göstermek üzere örgüt-dışı, teknik, toplumsal-düzenleyici, yeniden üretim, stratejik ve devlet kuralları ile etkileşim halindedir. *Yönetimcilik* olgusu irdelenirken, zaten, kapitalist örgütler ile kamusal örgütler arasında da çok temel uygulama farklılıklarının kalmadığı iddiası gündeme getirilmişti. Bu noktada yazarın uyarısıyla, “teknik kuralların ve toplumsal-düzenleyici kuralların sadece dünya ekonomik tarihinin farklı dönemlerinde uygulanmadıklarını; aynı zamanda emek sürecinin farklı unsurları için de geçerli” olduklarını hatırlatmamız gerekir. Buna göre teknik kurallar emek süreci için daha çevresel konumda olan çalışanlara (stratejik olarak daha az kritik) uygulanma eğilimi gösterirler. Öte yandan toplumsal-düzenleyici kurallar daha merkezi konumdaki (stratejik açıdan daha kritik) çalışanlara uygulanma eğilimindedirler. Yönetim tam da stratejik açıdan daha kritik

olan (contingent) çalışanları daha örtük, hegemonik baskı yoluyla kontrol etmeye yönelir. Bunun aracı da toplumsal- düzenleyici kurallardır (Clegg, 1981: 555).

Yazarın yaptığı bu bağlantı, tezin görgül araştırması açısından özellikle önemli bir bağlantıdır. Şimdilik örgütlerin nasıl bir kontrol bağlamı içerisinde yerleşik olduklarını ve bunu mümkün kılan mekanizmalar silsilesini not etmekle iktifa ediyoruz. Bu noktadan sonra asıl analiz düzeylerimizi oluşturan *meso* ve *mikro* düzeylerde kontrolün karşılığına bakabiliriz.

2.2. Örgütlerde Kontrole Giriş

Etzioni (1969) örgütsel kontrol kavramının ortaya çıkışını, örgütlerin doğal varlıklar değil insanlar tarafından oluşturulan-yapay varlıklar olmalarına dayandırır. O'na göre doğal süreçlere bırakılmayacak kadar karmaşık olmaları nedeniyle örgütler, kontrol mekanizmaları geliştirmek durumunda kalırlar. Bu bağlamda “çalışanlar ile örgütün ihtiyaçlarının uyumlu olmaması halinde, örgütün performansı için, daha fazla örgütsel kontrol gerekir. Dolayısıyla örgütün başarısı çalışanları denetleme yeteneğine bağlı hale gelir” (s: 67).

Örgütlerde kontrol ile performansı doğrudan ilişkilendiren, alanın öncül çalışmalarından biri olan çalışma, yazının güncel ayrışma alanlarını da göstermektedir aslında. Bu çalışmada yazar örgütsel kontrol araçlarını analitik bir mantıkla üçe ayırmıştır. Bunlardan ilki fiziksel cezaların kullanılması ya da kullanılması tehdididir. Burada söz konusu olan fiziksel kontroldür. İkinci kontrol tipi maddi ödüller ile mal ve hizmet sağlanmasına yarayan sembollerde temellenir. Burada söz konusu olan maddi kontrol iken bu araçların kullanılması faydasal erk olarak tanımlanır. Son olarak simgeler üzerinden kontrolden söz edilebilir. Bu kontrol tipi kullanılmaları fiziksel tehdit ya da maddi bir ödül yaratmayan gerçek simgelerde temellenir. Prestij, itibar, sevgi ve kabul edilme bu simgelerin örneklerindedir. Bu araçların kullanılması “normsal, normsal-toplumsal ya da toplumsal erk olarak tanımlanabilir” (s. 68). Özetlemek gerekirse, “simgesel denetim araçlarının uygulanması kişileri ikna etmekte, maddi denetim araçlarının uygulanması onları kendi menfaatleri için uyuma götürmekte ve fiziksel denetim araçlarının kullanılması da onları uymaya zorlamaktadır” (s. 69).

Çok temel düzeyde bir tartışma sunan bu çalışma, başta değindiğimiz gibi, örgütlerde kontrol ile ilgili temel ayrışma noktalarını da göstermektedir. Burada zorlayıcı kontrol olarak geçen kontrol daha çok totaliter örgütler ile ilişkilendirilmiştir. Bu örgütler bizim tartışmamızın dışındadır. “Maddi” ve “simgesel” olarak tanımlanmış olan diğer kontrol tipleri ise, örgütsel teorilerin ve teknolojilerin gelişim çizgisiyle de örtüşür biçimde zaman içerisinde dönüşmüştür. Ancak temeldeki arayışın iki bileşeni “neyin kontrol altına alınmak istendiği” ve “bunu yapmak için başvurulacak doğrudan ve dolaylı yollara ilişkin bakış açısı” değişmemiştir. Bugün artık örgütlerde kontrol iki ana başlık altında *kontrolün yapılaşmış ve akıl temelli yönleri ile süreçsel özellik taşıyan normatif yönleri* üzerinden tartışılabilmektedir. Buradaki akılcılık *araçsallık* ile de ilişkili bir kavram olarak maddi unsurlar ile de doğrudan ilişkilidir. Öte yandan süreçsel özellikli kontrol arayışları, simgelerin de etkili olduğu bir bağlamda ve daha dolaylı kontrol biçimleri üretmektedirler.

Yukarıda Etzioni’in (1969) ortaya koyduğu temel kavramsal ayrımın zaman içerisinde dönüştüğü ancak yine de bir açıklama temeli sunduğunu belirtmiştik. Örgütlerde kontrolün kavramsal temellerinin ve uygulama alanlarının tarihsel bağlam içerisinde nasıl bir dönüşüm geçirdiğini gösteren iki çalışma bu noktada anlam kazanmaktadır. Bu çalışmalarda sunulan *tarihsellik* perspektifinin, önceki uygulamaların sonrakiler tarafından tümüyle bertaraf edildiği şeklinde anlaşılması gerektiğini, not ederek gösterdikleri örnek şemalara bakabiliriz.

- Bürokratik kontrol:

Burris (1989), örgütsel kontrol yapılarının tarihsel bir diyalektik içerisinde evrilerek “teknokratik kontrol” aşamasına geldiğini iddia eder. Bu çalışmada kontrol yapılarının ortaya çıkışlarından itibaren eş anlamlı olarak varlıklarını sürdürdükleri ifade edilmektedir. Bu çalışmaya göre örgütsel kontrol yapısının evrimi özetle şöyledir (Burris, 1989: 4):

Zanaat, aile üretimi üzerinden kontrol: Kapitalizm öncesi dönemden bugüne dek varlığını sürdüren öncül kontrol biçiminde çıraklık uygulamaları, âdemi merkeziyetçi yapı, akışkan mesleki ilişkiler, sınıf ve cinsiyet eşitsizlikleri ile ilgili dini ideoloji tanımlayıcı özellikler olarak ortaya çıkmaktadır.

Basit kontrol: Doğrudan (küçük işyerlerinde geçerli olan, yüzyüze ilişkide gerçekleşen, kurallarla sınırlanmamış, patron-çalışan ilişkisinde kendisini gösterir) ve Hiyerarşik (büyük iş yerlerinde geçerli olan, yönetici katmanlarının bulunduğu bir kontrol yapısıdır) kontrol şeklinde görülebilir. 18. yüzyıldan bugüne varlığını sürdüren bu kontrol türünde ayırıcı özellikler doğrudan gözetim, zorlayıcı otorite ve zaman disiplini.

Teknik kontrol: Teknolojide yerleşiktir. Kişisel gözetime gerek kalmaksızın gerçekleşir. Örneğin montaj hattının işçiyi kontrol altında tutması bunun bir göstereimidir. 19. yüzyıldan bugüne varlığını sürdüren teknik kontrolde makineleşme olgusu belirleyici olmuştur. Makine sistemi içerisinde yedirilmiş bir kontrol yapısı, üretimin hızını makinelerin belirlemesi, işçilerin izolasyonu ve vasıfsızlaştırma bu tip kontrolün ayırıcı özellikleridir.

Bürokratik kontrol: Yine 19. yüzyıldan bugüne varlığını sürdüren bir kontrol türü de bürokratik kontroldür. Burada, yapının içsel olarak farklılaşması, uzmanlaşma temelli görev tanımları ve örgüt içinde nesnel ölçütlere göre terfi ana prensipleri oluşturur.

Profesyonel kontrol: Profesyonel kontrol de 19. yüzyıldan bugüne varlığını sürdürmektedir. Burada öne çıkan unsurlar statü grupları, kendi-kendini düzenleme, etik kodlar, eğitimin biçimsel bir formata bürünmesi ve özgün yeteneklerdir.

Teknokratik kontrol: 1960lardan bugüne varlığını sürdüren teknokratik kontrolde ise uzman- uzman olmayan kutuplaşması, mesleki kariyer basamaklarının aşınması, teknik uzmanlığın otorite temeli haline gelmesi, belgelendirme kriterleri, takım organizasyonu, yeteneklerin yeniden yapılandırılması, teknik yönergeler ve sistem devamlılığı ideolojisi anahtar değerler haline gelmektedir.

Bu çalışmada sunulan perspektife göre örgütsel kontrol yapısının esas olarak “işin örgütlenmesinde” temellendiğini ve kontrol yapısının özelliklerinin de buna göre dönüştüğünü söyleyebiliriz. Yukarıda ayrımlanmış olan her bir kontrol yapısının barındırdığı içsel çelişkiler de farklıdır. Öncül kontrol türü olarak zanaatların kontrolünde temel çelişki emek sürecinin ve üretimin etkili biçimde kontrol edilemeyeşinde belirgin hale gelir. Bu kontrol yapısı Burris’e (1989) göre ataerkil, teokratik ve işçi kontrolünde bir yapıdır. Basit kontrol yapısının temel çelişkisi

açık/şeffaf hale gelen baskıda ve buna karşı işçilerin direnişlerinde ortaya çıkar. Temelde küçük ölçekli üretim için uygun olan bu kontrol yapısı büyük ölçekli üretim örgütlerinde uygulanabilirliğini kaybeder. Bundan sonra gelen teknik, bürokratik ve profesyonel kontrol yapıları daha yapısal bir özellik göstermektedir ve bunların içsel çelişkilerinden teknokratik kontrol doğmuştur.

Makine temelli teknik kontrol yapısında üretimin hızının gözle görünür olması ve bunun kontrolü, çalışanların buna dirençleri ve üretim sisteminin esnek olmayışı temel çelişki alanlarını oluşturur. Teknik kontrol, çalışanlar ile yöneticiler arasında bir kutuplaşmayla eşanlı olması nedeniyle anlamlı bir duraktır. Yönetimcilik kavramı açısından bu ayrışma önemlidir. Burris'e göre (1989), Taylorizm ve bu akımın yönetimin bilimsel temelleri ile ilgili arayışları yönetimin, üretimin örgütlenmesinin "en iyi tek yoluna" ilişkin anlayışının geliştirilmesi yoluyla yönetsel kontrolü ve örgütsel verimliliği artırma yolunda erken dönem girişimlerdendir. Ancak Taylorcu ideolojinin ve buradaki üretimin "en iyi tek yolu" arayışının uzun dönemdeki etkisi dikkate değerdir. Endüstri mühendisleri, teknik uzmanlar ve profesyonel yöneticiler bu noktaya odaklanmaya devam etmişlerdir (Stark, 1980 akt.). Bu çizginin sonunda "profesyonellik, bürokrasi ve teknik kontrol daha karmaşık ve aşırı derecede meşrulaştırılmış bir teknokratik kontrol biçimiyle bütünleşmişlerdir" (Burris, 1989: 6).

Teknokrasi teknik kontrolden farklılaşırken, daha kapsayıcı bir kontrol örüntüsü oluşturmuştur. Bu yapıda artık ayrışma/kutuplaşma zihinsel emek/kol gücü arasında değil uzmanlar ve uzman olmayanlar arasındadır. Teknik kontrol altında işçilerin genel anlamda yabancılaşma yaşaması söz konusuysen, teknokratik kontrol örüntüsü çalışma koşullarının kutuplaşmasını getirmektedir. Daha önce gündeme gelen vasıfsızlaştırmanın yerini yeteneklerin yeniden yapılandırılması alır. Merkezileşmiş örgüt yapılarının yerine de merkezi/ademi merkezi yapıların esnek bir bileşimi alır. Artık "işin zihinsel tasarımı binlerce kilometre uzaktan yapılırken, gerçekleştirilmesi kadın, genç, beyaz olmayan işçilerin sorumluluğundadır" (Burris, 1989: 7). Bu, kapitalist, ataerkil, sömürgeci değer sistemlerinin yeni üretim örgütlenmesine dolayısıyla kontrol örüntülerinin içine yerleştiğinin göstergesidir. Öte yandan oluşan yeni örüntü içerisinde teknolojinin gelişiminin kendisi kontrol çelişkisini de derinleştiren bir faktöre dönüşmektedir. Bu bağlamda örneğin uzmanlar "e-postayı

iletişim imkânlarını geliştirmek için kullanırken, bilgisayar teknolojileri uzman-olmayanlar için izolasyonun ve kontrolün yeni bir aracı haline gelmektedir”.

Bürokratik kontrol yapısının temel çelişkileri profesyonel değerler ile bürokratik değerler arasındaki çatışmadan, nesnel ölçütler karşısında kayırmacı yaklaşımdan ve verimsizlik ve esnekliğin yitiminden kaynaklanır. Teknik kontrol daha çok mavi yakalıların çalıştığı üretim alanlarında ortaya çıkarken, bürokratik kontrol yapısı daha çok beyaz yakalıların çalıştığı kurumsal alanlarda ortaya çıkar. Bu kurumsal alanlarda örgütsel hiyerarşi ve kurallar içerisinde kontrol söz konusudur. Bürokratik kontrolün teknokratik kontrole dönüşümünde “hiyerarşinin düzleşmesi, uzman-uzman olmayan kutuplaşması, teknolojik karmaşıklık, terfi için kıdem yerine belgelendirme ölçütleri, uzmanlarda esnek yönelim uzman olmayanlarda uzmanlaşma ve bir otorite temeli olarak uzmanlığa artan vurgu söz konusudur” (Burris, 1989: 10).

Profesyonel kontrol yapılarında profesyoneller ile bürokratlar arasındaki çatışmalar devam etmekle birlikte, çıkarlar ile etik değerlerin çatışması da gündeme gelir. Profesyonel ideolojiden teknokrasiye dönüşümde görece özerk mesleki konumlardan sistemle bütünleşmeye ve mesleki kontrolden yönetsel kontrole geçiş söz konusudur. Mesleki eğitimler yerini kurumsallaşmış belgeleme prosedürlerine bırakmıştır. Müşteri odaklılık ve hizmet ahlakının yerini örgüt/sistem odaklılık ve verimlilik ahlakı almıştır. Son olarak genel bir kavram olan yeterliliğin yerini uzmanlaşmış yetenekler ve meşruiyet kaynağı olarak teknik uzmanlık almıştır (Burris, 1989: 13). Bu doğrultuda teknokratik kontrol yapılarında temel çelişki alanlarının gelişmiş teknolojinin üretken potansiyelinin bozulumu, uzman-olmayan çalışanlara artan bağımlılık ve tarafsızlık iddialarına karşı etnik ve cinsiyet ile ilgili ayrımcılıklarda ortaya çıktığı söylenebilir. “Tipik olarak teknokratik örgüt gözle görünür ve işlevsel bir ademi merkezileşme biçimi öngörür ancak buna yazılımın içine programlanmış merkezileşmiş bir kontrol eşlik eder” (Burris, 1989: 15).

Özetle bu çalışmada uzmanlık bilgisi tarihsel diyalektik yapılaşarak “teknokrasi” adında bir kontrol örüntüsüne erişmiştir. Burada ilginç olan, yapılaşma dolayısıyla oluşan bu kontrolün, uzmanlık bilgisinin başlangıçtaki sahiplerini de çerçevesiyor olmasıdır. Bu çalışma kontrolün nasıl biçim değiştirdiğini ve yapılaşmış olduğunu göstermesi açısından anlamlı kabul edilebilir. Aynı çizgide yönetim uygulamalarının zaman

içerisinde nasıl bir süreklilik çizgisi arz ettiğini gösteren bir başka çalışma da Barley ve Kunda'nın (1992) çalışmasıdır.

Yazarlar “Amerikan yönetim söyleminde hâkim olan retorik dalgalarını anlattıkları çalışmalarında kontrol anlayışındaki değişimleri de ortaya koymaktadırlar. Bu çalışmanın temel varsayımı, yönetim ideolojisi tarihinin aynı zamanda yönetsel kontrol söyleminin de tarihi olduğudur” (Erdemir, 2007: 70). Çalışmada Amerikan yönetim anlayışı “iki kutuplu bir düşünce yapısı içinde” (1992: 385) ilerleyen bir biçimde resmedilmektedir. Buna göre “gelenekselcilik /akılcılık ve toplulukçuluk/bireycilik ikilik-algıları temelinde oluşan kutuplaşmada her bir kutup kontrol meselesine diğerine karşıt bir çözüm önerir: normatif kontrol ve güven rejimlerine karşı akılcı kontrol ve öz-çıkarcı rejimleri” (1992: 385-386). Bu mantıkla Amerikan yönetim düşüncesi dönemsellik mantığı içerisinde beş farklı başlık altında ayrımlanabilir. Buna göre ekonomik genişleme ve daralma dönemleri ile de örtüşür biçimde yönetim ideolojisi **normatif** ve **akılcı** temalar arasında gidip gelmektedir. İddia edilen ilişkiselliğin niteliğine göre ekonomik genişleme dönemlerinde, yani “kârlılığın ağırlıklı olarak sermaye artırımına ve otomasyona dayandığı dönemlerde” akılcı prosedürler ve yapılar daha fazla karşılık bulurken; “sermayenin geri dönüş oranının düşmeye başladığı dönemlerde” (s. 390) endüstrinin ikinci üretim unsuru olan emeğin kullanılabilirliğine yönelik odaklanmalar daha çok karşılık bulur.

Burada tanımlanan yönetim ideolojileri ve kontrol perspektifleri içerisinde *normatif* olarak tanımlanan yaklaşımlar genelde çalışanların kimliklerinin, duygularının, tutumlarının ve inanışlarının şekillendirilmesinde temellenir. Bu anlayışa göre yöneticilerin liderlik özellikleri taşımaları gerektiği düşüncesi öne çıkar. Akılcı yönetim ideolojileri ve kontrol anlayışları ise normatif ideolojilerdeki resmin tersine akılcı örgüt tasavvurunda temellenmiştir. Burada iş, çalışanlar için bir araç olarak kabul edilir ve verimlilik kaygısı öne çıkar. Bu anlayışta kontrol, itaat sorunsallaştırılmaması sayesinde rahatlıkla sistemin manipülasyonu üzerinden sağlanabilmektedir (s.384-385). Bu tanımlama içerisinde yöneticilerin konumu “uzmanlık bilgilerine duyulan ihtiyaç” açısından kritik hale gelir.

Çalışmanın dönemselleştirme çerçevesi şöyle özetlenebilir:

Endüstriyel İyileştirme İdeolojisi (Normatif yönetim ve kontrol anlayışı, 1870-1900 arası): Bu ideolojiye göre kâr, kontrol ve endüstriyel barışa giden yol çalışanların çıkarlarının, değerlerinin ve inanışlarının sahiplerininkiyle uyumlaştırılmasından geçer (Barley ve Kunda, 1992: 367).

Bilimsel Yönetim İdeolojisi (Akılcı yönetim ve kontrol anlayışı, 1900- 1923 arası): Bu dönemde ortaya çıkan birçok çalışmanın ortak paydaları üretim sürecindeki sebep-sonuç ilişkisini belirleyerek üretkenliği geliştirme çabası olmuştur. Taylor'un çalışmaları temelinde gelişen ve mühendislik arka-planlı yöneticilerin öne çıktığı bu dönemde endüstrinin artan karmaşıklık düzeyinin yönetimin planlama ve düzenleme yeteneğini aşındırdığı düşünülmektedir. Bu durumda firmalar sadece toplumsal koşullar nedeniyle değil yönetimin “giderek daha kaotik, karışık ve savurgan hale gelmesi” (Litterer'den, 1963 akt.) nedeniyle de kontrol gücünü kaybetmektedir. Clegg ve Dunkerly'e (1987) göre “bilimsel yönetimin ortaya çıkışını önceleyen örgütsel problem bir *kontrol* problemi yani, emeğin çok sıkı çalışmasını sağlayabilecek gerçekten etkili bir genel mekanizmanın nasıl kazanılacağı (akt., Hobsbawm, 1975'ten) iken bilimsel yönetimin sağladığı şey kontrol yapısının bürokratikleştirilmesidir” (s. 82). Dolayısıyla yönetimin kendisine ilişkin yapısallaşma yönelimli bir çabadan söz edilebilir. Bu doğrultuda ortaya çıkan maliyet muhasebesi sistemleri, üretim kontrol sistemleri ve ücret ödeme planları yönetimin kontrolünü arttırmaya matuf şemalardır (Barley ve Kunda, 1992: 369).

Clegg ve Dunkerly' e göre bilimsel yönetime kadar kontrol mekanizmaları görece oldukça basitti (En azından İngiltere'de bu böyleydi). Bu dönemde karşı karşıya olunan işsizler ordusu, kalıcı istihdam güvencesizliği, yoksulluk gibi olumsuz özellikler ve olumlu açıdan parça-başı çalışma gibi olgular” (1987: 83) kontrolün daha karmaşık hale geldiği örneklere denk gelir. Oysa bilimsel yönetimle birlikte, görece basit olan daha önceki kontrol yaklaşımından farklı olarak, daha sistemli ve yapısal, akılcılık temelli uygulamaların tasarlanması gündeme gelmiş oldu. Bu yapısallaşma eğilimli çabanın temel prensiplerini ise Taylor'un öncülük ettiği uygulamaların kontrol ile ilgili yansımalarına bakmak gerekir. “Taylorizm'in işteki değişim ilişkilerinin yeniden örgütlenmesi üzerinden emeğin üretim sürecindeki sömürü oranının yükseltilmesinin bir yolu olarak geliştirildiği” (Clegg ve Dunkerly, 1987: 85) iddiası tam da bu bağlamda öne sürülmektedir. Yani Taylor, emek sürecinin hem ideolojik (gerekli çabanın

belirlenmesi) hem de teknik (iş-tasarımı) açıdan kontrolü için bir bilgi birikimi oluşturmuştur. Bu aynı zamanda, kolektif sendikacılık ideolojisine karşı çalışanın yalnız ve birey doğasını yeniden-vurgulayan bir bilgi kümesidir (Clegg ve Dunkerly, 1987: 86).

Yeniden Refah kapitalizmi/ İnsan İlişkileri İdeolojisi (Normatif yönetim ve kontrol anlayışı, 1923- 1955 arası): Bu dönem akılcılığın vaatlerinin tadil edilmesi ve çalışma ilişkilerine genişletilmesi olarak görülebilir. Personel yönetimi anlayışı bu dönemde ortaya çıkmıştır. Bu ideolojide kritik birim olarak çalışma grubu öne çıkmakta ve liderlik, toplumsal dinamikleri etkileyerek ve çalışanların rızasını kazanarak sağlıklı ve verimli bir örgüt oluşturulması anlamına gelmektedir (Barley ve Kunda, 1992: 371-375).

Sistem Akılcılığı İdeolojisi (Akılcı yönetim ve kontrol anlayışı, 1955- 1980 arası):

Bu ideoloji bilgisayar ile birlikte sibernetiğin yükselişi (yeni bir dil aynı zamanda), teknoloji yatırımlarının artışı ve işletme okullarında odaklanan eleştirilerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu somutlaşma üç cephede gerçekleşmiştir. Bunlar yön-eylem araştırması ve yönetim bilişim sistemlerinin yükselişi, genel ve her durumda geçerli olabilecek yönetsel ilkelerin arayışı ve örgüt teorisinin doğuşudur. Bu süreçte niceliksel planlama ve kontrol teknikleri ortaya çıkmıştır. Temel düsturlar, yönetim ilke ve işlevlerinin belirliliği, evrensel kabuller, genel süreçler, sistem tasarımı ve planlama/tahminleme/kontrolüdür (Barley ve Kunda, 1992: 376-377). Sistem akılcılığının örnekleri yönetim bilimi, yöneylem araştırması, süreç kuramı ve koşul bağımlılık kuramıdır. Disiplinleri farklı da olsa sistem akılcılığının benimsendiği tüm yaklaşımlarda ilhamını bilimsel yönetimden alan ve yöneticilere planlama, tahminleme, verimli eylemlerde bulunma imkânı veren programlı teknikler ya da evrensel prensipler öne çıkmıştır. Bu anlayışla örgütler, alt-birimleri arasındaki sınırların yönetilmesi ve örgüt ile çevresi arasındaki girdi-çıkı ara-yüzünün düzenlenmesi yollarıyla kontrol edilebilmektedir (Barley ve Kunda, 1992: 378-379).

Örgüt Kültürü İdeolojisi (Normatif yönetim ve kontrol anlayışı, 1980'den bugüne):

Barley ve Kunda'nın (1992) sınıflandırmasında 1980li yıllardan sonra ortaya çıkan normatif ideoloji ile ilişkilendirdikleri yönetim anlayışı bizim çalışmamızda

yönetimcilik olarak ele alınacak olan akım açısından ve kontrol etkilerine baktığımız yönetim uygulamalarının en güncel uygulamalarının bu dönemde ortaya çıkmış olması açısından özellikle önemlidir. Barley ve Kunda'ya (1992) göre bu ideoloji iki yoldan devreye girmektedir. Bunlar toplumsal olarak inşa edilmiş anlam sistemleri bakış açısı ve uygulamaya dönük araştırmalar ile danışmanlık çalışmalarıdır. Bu yaklaşım içerisinde kalite, esneklik, hizmet odaklı güçlü kültür geliştirme fikirleri ortaya çıkmaktadır. Toplam kalite hareketi ve dünya çapında üretim de bu süreçte ortaya çıkmış kavramlardır. Yazarlar bu dönemde bu tip uygulamaların ortaya çıkışını “çalkantılı dönemlerde ekonomik performansın çalışanların bağlılığını gerektirdiği; güçlü kültürlerin temel özellikleri olan birlik ve sadakatin akılcı tasarımlarının beklenmedik sonuçlarını etkisiz hale getireceği; güçlü kültürlerin bilinçli olarak tasarlanabilir ve değiştirilebilir olduğu; değerlerde uyum ve duygusal bağlılığın finansal kazanım sağlayacağı” (s: 382- 383) fikirlerinin öne çıkmasına bağlamaktadırlar.

Burada bahsi geçen uygulama ve yaklaşımların kontrol ile ilişkili sonuçları açısından bakıldığında öncelikle tespit edilmesi gereken, “1980’li yıllarda yoğunluk kazanan örgüt kültürü yazınının kültürün kritik bir değer olarak kabul edildiği yönetimci bir bakış açısının yansımalarını” gösterdiği. Örgüt kültürü “performansı arttırıcı, yönetilebilir, değiştirilebilir, ölçülebilir bir değişken ve normatif bir kontrol aracı olarak görülmektedir” (Erdemir, 2007: 78). Bu akımın içerisinde “örgüt kültürü” kavramı yavaş yavaş “şirket kültürü” haline dönüşmüş (Linstead ve Grafton-Small, 1992 akt. Erdemir, 2007: 78) ve kültür bu bağlamda “örgütü kendini oluşturan üyelerin gözüyle görme yeteneğini kaybederek, üyelerin kendilerini örgüte adanmalarını sağlayacak normatif bir yönetsel kontrol aracı haline dönüşmüştür” (Erdemir, 2007: 79).

Örgüt kültürü gibi normatif bir yaklaşım olarak en çok etkili olan örneklerden biri de kalite kavramı etrafında şekillenmiştir. Erdemir (2007), bu çalışmada kalite hareketinin neden normatif bir araç olarak kabul edildiğiyle ilgili yeterli açıklama bulunmadığını, bunun nedeni olarak da makalenin yazıldığı dönemde henüz kalite hareketinin etkilerinin tam olarak ortaya çıkmamasının görülebileceğini söylemektedir. Ancak yazar yine de, “daha sonraki yıllarda yaşanan gelişmelerin de Barley ve Kunda'nın öngörüsünü haklı çıkardığının” (s.72) söylenebileceği fikrindedir. “Makalenin yazarlarından biri daha sonraki bir çalışmasında normatif yöntemler arasına o dönemde

yeni yeni dile getirilmeye başlanan değişim mühendisliği, küçülme, dış kaynaklardan yararlanma vb. tekniklerin de eklenmesi gerektiğini belirtmektedir” (Kunda ve Ailon-Souday, 2005 akt. Erdemir, 2007: 72).

Bu iki çalışmanın sunduğu tarihsellik perspektiflerini bir arada değerlendirecek olursak, Burris’in (1989) çalışmasında yer alan ilk iki evrenin Barley ve Kunda’da (1992) dışarıda bırakıldığını görürüz. Bu, ikinci çalışmanın analizdeki sabit değişken olarak kapitalizmin gelişim evrelerini kabul etmesinin bir sonucudur. Burris (1989) ise daha çok üretimin örgütlenmesi etrafında bir kontrol yapısı resmettiği için kapitalist öncesi üretim örüntülerini de dikkate almıştır. Öte yandan diğer evreler açısından tam bir örtüşme iddia edilemeyecek olsa da, Barley ve Kunda’nın (1992) çerçevesinde *sistem akılcılığı* ideolojisi olarak tanımlanan son akılcı dalga ile Burris’in (1989) analizi sona ermektedir. *Teknokratik kontrol* bu dönemin öne çıkardığı kontrol yapısı olmaktadır. Tarihsel olarak da daha sonraya tekabül eden Barley ve Kunda’nın (1992) çalışması ise o dönemde ortaya çıkan yeni yönetim uygulamalarını da dikkate almaktadır.

Tarihsel bir perspektif sunduk ancak tarihsel sınıflandırma tezlerinin genelinde savunulan, önceki dönemlerin uygulama ve fikirlerinin sonraki dönemlerde tümüyle ortadan kalkmadığı savını yeniden vurgulamak gerekir. Bu anlamda Burris’in çalışması (1989) uygulamaların ilk ortaya çıktıkları dönemden bugüne kadar varlıklarını sürdürdüklerini kabul ederek makul bir yaklaşım sunmaktadır. Zira “yeni kontrol biçimleri nadiren eskilerinin yerini alır, bunun yerine yeni kontrol biçimleri mevcut biçimlere eklenerek onları tamamlarlar (Van Maanen ve Kunda’dan akt, 1989, Karreman ve Alvesson 2004: 151). Elbette farklı yaklaşımların birbirini tamamlaması gibi, bazılarının diğerlerine göre daha baskın konumda olması da mümkündür. Alvesson ve Karreman (2004) “başka araştırmacıların yapı ve davranışa ya da kurumsal kültür, ideoloji ve kimliğe odaklanan baskın kontrol biçimlerinden” (Alvesson ve Karreman, 2004: 426) bahsettiklerini söylemektedirler. Barley ve Kunda (1992) “farklı örgütlerin ve farklı zaman aralıklarının farklı kontrol biçimleri tarafından baskılandığını, bu doğrultuda normatif ve akılcı kontrol biçimlerinin çevrimsel bir mantık içinde farklı periyotlarda öne çıktığını” söylemiş olsalar da akılcı ve normatif kontrol olarak tanımlanan türden uygulamaların, aynı anda, aynı örgütte ancak farklı düzeylerde etkili olduğunun gösterildiği (örn. Karreman ve Alvesson 2004; Alvesson ve Karreman, 2004,

Storey, 1985) çalışmaları da bulunmaktadır. Bunun gibi, örneğin teknik ve bürokratik kontrol, mesleki ve bürokratik kontrol, öz-kontrol ve bürokratik kontrol bir arada bulunabilir (Simpson, 1985).

Zaten bazı öncül yazarlar da kontrol olgusunun farklılaşmasını örgütsel yapıların farklılaşmasıyla ilişkilendirmişlerdir. Buna göre “denetlemelerin niteliğindeki farklar, örgütler arasındaki diğer farkları göstermektedir.... denetlemede hakim etken zorlayıcı, faydasal ya da normatif olabilir (Etzioni, 1969). Dolayısıyla Barley ve Kunda'nın (1992) perspektifini daha çok tarih temelli bir tanımlama olarak alırsak kontrol tiplerinin tarihsellik içerisinde de olsa devamlılık arz eden özelliklerini dışarıda bırakmış oluruz.

Öte yandan Burris'in çalışması da hem daha güncel bazı uygulamaları dışarıda bırakması nedeniyle hem de kontrolün türü ile ilgili genelleştirilebilir bir ayırım yapmaması nedeniyle buradaki tartışmada eleştirel olarak ele alınmalıdır. Bu doğrultuda Burris'in (1989) perspektifi tarihsellik vurgusu ve kontrol uygulamalarının devamlılığı temelinde; Barley ve Kunda'nın çalışması (1992) ise kontrol ile ilgili olarak yaptığı temel ikili ayırım temelinde anlam kazanmaktadır tartışmamız açısından. Buraya dayanarak bir sonraki kısmın amacı, kontrolün normatif (fikirselsel ve kurallara temel teşkil eden boyut) ve akılcı (araçsalsel ve uygulamalara temel teşkil eden boyut) karakteristikleri temelinde anlaşılmasıdır. Yukarıdaki yazına dayanılarak buradaki temel varsayım kontrol biçimlerinin birbirini beslediği olacaktır. Bu doğrultuda ele alacağımız örnek örgütlerde “kurumsal kültür, ideoloji ve kimlik” odaklı ve “yapı ve davranış” (Alvesson ve Karreman, 2004: 426) odaklı kontrol biçimlerini ve bunlar arasındaki etkileşimi araştırma ve tartışma imkânımız olacaktır. Sıradaki bölümde ele alınacak uygulamalar, tezin üçüncü bölümünde inceleyeceğimiz örneklerde mevcut bulunan kontrol örüntüleri açısından kritik olan uygulamalardır. Başka bir ifadeyle, Türkiye’de yaşanan *yönetimci dönüşümün* normatif altyapı ve uygulama prensipleri ve örneklerinde burada tarif edilen normatif ve akılcı yaklaşımların izleri açık biçimde görülecektir.

Bu noktada açıklığa kavuşturmamız gereken bir konu da, yukarıda bileşenlerini verdiğimiz ve benimseyeceğimizi belirttiğimiz sınıflandırma yaklaşımının Türkiye örneği için uygun olup olmadığı meselesidir. Bu noktada *yönetimcilik* olgusu bir kez daha gündeme gelir. İfade edilen sorunsalla ilişkili olarak en önemli dayanağımız, tezin

görgül araştırmasına altyapıyı oluşturan yöneticilik akımının 1980lerden itibaren Avrupa’da ortaya çıkmış olup, 2000’lerin başlarından beri de ülkemizde kendisini gösterdiğine ilişkin işaretlerden gelir. Bu durum, yönetim uygulamalarının ve bilgisinin nasıl yayıldığı ayrı bir tartışma konusu olmakla birlikte, bağlamsal (kültürel, yasal, coğrafi) farklılıklara karşın ülkelerarası düzeyde yönetim bilgisinin yayılımı tezinin yazında yer etmiş olması ile de doğrulanmaktadır.

Giriş niteliğindeki bu tartışma ile örgütlerde kontrolün analitik olarak, makro bağlam içerisine nasıl oturtulabileceği ve kontrolün kavramsal olarak, tarihsel bir çizgiyle tanımlanıp tanımlanamayacağını irdeledik. Şimdi bu kısımdaki tartışmanın sonunda eriştiğimiz varsayım, “çağcıl olarak örgütlerde kontrolün, -makro ve mikro etkileşimleri ile birlikte- ana hatlarıyla ikili bir ayrımla ele alınabileceğidir”. Buna göre devam eden bölümde öncelikle kontrolün davranışa odaklı, akılcılık prensibine dayanan ve yapılaşan boyutunu, sonrasında ise bireylerin kültürel bağlamlarına, ideolojilerine ve kimliklerine odaklanan normatif ve dolaylı boyutunu ele alacağız. Böyle bir ayrımı temel alırken yaptığımız aslında doğrudan kontrolün nesnesine göre bir sınıflandırma yapmak değildir. Burada daha çok kontrolün *nasıl* olduğu sorusu kritiktir. Bu ikili ayrım *kontrol* ile *kontrole konu olan* arasındaki ilişkinin doğrudan ya da dolaylı bir ilişki olma düzeyi ile ilgilidir. Buna göre akılcı öncüllerle (verimlilik, sistematiklik v.b.) daha nesnel olma iddiasında temellenen kontrol türü, daha doğrudan bir ilişki öngörür. Buna karşın daha çok normatif öncüllerden hareketle özneliğin paylaşımı iddiasında temellenen kontrol türü, daha dolaylı bir ilişkiden türemektedir.

Bunun için yapılaşmanın daha gözle görünür olduğu ve bireylerin yeniden üretiminin görece etkisiz olduğu alanı, bu özellikteki uygulamaların sonunda bir tür sistemli örgütsel tasarım oluşturuyor olmaları nedeniyle, *örgütsel alan* olarak başlıklandıracağız. Daha çok yönetim uygulamaları üzerinden ortaya çıkan ve zihinsel odaklı olan, süreç içerisinde bireylerin yeniden üretiminin görece daha önemli olduğu alanı ise *yönetmel alan* olarak başlıklandıracağız. Yukarıda yapılan tartışmayı takip edersek, örgütsel alanın *meso* seviyeyi, *yönetmel alan*ın ise bu çalışma bağlamındaki mikro seviyeyi ifade ettiğini söyleyebiliriz.

2.3. Örgütlerde Kontrolün Analizi: Örgütsel ve Yönetisel Alanlar

Aslında örgütlerde her şeyin bir takım yönetim uygulamaları eliyle yapıldığı iddia edilebilir. Böyle bir iddia karşısında yukarıda yaptığımız “örgütsel alan”, “yönetisel alan” ayrımı totolojik bulunabilir. Bunun için bir noktayı, tekrara düşmek pahasına, netleştirmeye çalışmamız gerekir. *Örgütsel ve yönetisel alan* şeklinde bir ayrıma gitmemizin temel mantığı birbirinden ayrı alanlar varsayımı değildir. Burada yapılmaya çalışılan açık biçimde, kontrolün her düzeyden örgütsel bireylerin (çalışan-yönetici) yeniden üretiminden ne derece etkilendiğini dikkate alan bir analitik ayrımdır. Buna göre “örgütsel alan” diyebileceğimiz, yönetim uygulamalarının yeniden üretiminin kontrolün oluşmasını görece daha az etkilediği, bu nedenle de uygulamaların kendilerinin bir kontrol yapısı ürettiği, sonuç olarak da süreçlerin değil yapısal özelliklerin analizinin önem kazandığı bir alan söz konusudur. Aynı mantıkla bir de yönetisel alan diyebileceğimiz, yönetim uygulamalarının yeniden üretiminin kontrolün oluşmasını daha çok etkilediği, bu nedenle de uygulamaların dolaylı olarak (örgütsel bireylerin yeniden üretimiyle dolaymlanarak) kontrol etkisi ürettiği bir analitik alanın var olduğunu iddia edebiliriz. Bu mantıkla yönetisel alanda da yapısallaşma eğiliminden ve ortaya çıkan yapıdan çok süreçlerin önemli olduğu bir bakış açısıyla analiz yapmak gerekir. Örgütsel analiz bizim çalışmamız için, örgütlerde kontrolün daha nesnel olgular üzerinden nasıl etkiler ürettiği açısından önem kazanırken, yönetisel alan ise örgütlerde kontrolün özneliğin yeniden üretimi üzerinden nasıl etkiler ürettiği açısından önemlidir. Bu analizler ile varmak istediğimiz nokta ise örgütlerde kontrol kaynaklı çelişkilerin hangi alanlardan ne şekilde beslendiği ile ilgili bir açıklama sunmaktır. Bu çizgide yapacağımız kavramsal tartışma sonunda ampirik araştırma aşamasına geçilecektir.

Reed (1992) örgütlerde geçerli olabilecek bir kontrol sisteminin bileşenlerini “iş ile ilgili akışı belirleyen mekanizma (directive); değerlendirme mekanizması (evaluative) ve emek sürecini yönetimin istediği yönde gerçekleştiren mekanizma (disciplinary)” şeklinde üçe ayırır. Burada bahsedilen ilk iki tür kontrolün, yani işin akışını belirleyen ve değerlendiren uygulamaların kontrolün yapısallaşma eğilimindeki unsurları olarak düşünebiliriz. Disiplinsel mekanizma ise, bir mekanizma olması hasebiyle bu iki tür kontrolden de faydalanmak kaydıyla, öznelleştirme süreçlerinin de etkili olduğu bir kontrol mantığında temellenir. Ferner’in (2000) kontrolün görevlerin yapılaş şeklini etkileme (davranış/ görev kontrolü) ya da sonuçları/çıktıları etkileme (performans/çıktı

kontrolü) amaçları olabileceğini ifade ederken ortaya koyduğu yaklaşım da bu ayrım ile belirli noktalarda çakışır. Görevlerin yapılış şekli yapısallaşmış kurallar yoluyla kontrol edilebileceği gibi, daha dolaylı yoldan öznelleştirme süreçleri üzerinden de denetim altında tutulabilir. Çağcıl olarak ise işin yapılış şekli ile ilgili kontrol, daha çok örtük işleyişe sahip öznelleştirme süreçleri üzerinden işlerlik kazanmaktadır. Buna karşın çıktıların kontrolü bazı yönetsel araçlar marifetiyle daha doğrudan yapılmaktadır.

Bu, farklı türden, kontrol kavramsallaştırmalarını anlamlı kılma noktasında Storey'in (1985) "kontrol düzeyleri" ve "kontrol devreleri" kavramları yararlı olabilir. Yazar örgütlerde kontrolün diyalektik bir mantık içerisinde ele alınması gerektiğini belirtir. Bu diyalektik ilişki kontrolün bir takım geçici örüntüler üzerinden var olduğunu ima eder. Geçici kontrol görüntülerini *kontrol konfigürasyonları* olarak kavramsallaştırarak yazar, zaman içerisinde belli düzeyde düzenlilik arz eden yapıların ortaya çıktığını gösterir. Burada düzey kavramı, biri ya da diğerleri zayıfladığında, ya da aşındığında onu güçlendiren ya da onun yerine geçen, iç içe geçmiş kontrol katmanlarını ifade eder. Kontrol devresi ise tamamlayıcı bir kavram olarak ortaya çıkar. Bir elektrik devresini oluşturan çeşitli elektrik akımı yolları gibi düşünülebilir kontrol devreleri. Kontrol düzeyleri açısından bakıldığında örneğin doğrudan kontrol, faaliyet raporları yoluyla kontrol ve kaynakların paylaşımı yoluyla kontrol arasında hiyerarşik bir kademelendirmeden söz edilebilir. Kontrol devreleri ise bu tip dikey ilişkilerin yanı sıra yatay olarak gerçekleşen kontrol örneklerini de içine alır (s. 198-199). Bu yaklaşım bize örgütsel ve yönetsel alanlarda ortaya çıkan kontrol biçimlerinin zaman zaman hiyerarşik bir ilişki içerisinde, farklı düzeylerde ortaya çıktıklarını, öte yandan hiyerarşik mantığın dışında biri diğerini tamamlayan farklı kontrol araçlarının da olabileceğini düşünme imkânı sunar. Aşağıda kontrol konusu, örgütsel ve yönetsel alanlar bazında yani "örgütsel tasarım" ve "yönetsel tasarım" başlıkları altında tartışılırken bu ilişkilendirme biçimi akılda tutulacaktır. Bu yaklaşım "birden fazla kontrol türünün aynı anda, farklı düzeylerde uygulanabildiği" (Storey, 1985: 203) şeklindeki varsayımımızın da yeniden desteklenmesini sağlamaktadır.

2.3.1. Doğrudan (Yapısallaşmış) Kontrol: Akılcı Örgütsel Tasarım ve Sistem Olarak Kontrol

Bu kısımda öncelikle, örgütsel tasarım düzeyinde sonuç üreten ve kontrolü bir sistem olarak gerçekleştiren hangi uygulamalardan bahsedilebileceğini netleştirmemiz gerekir.

Czarniawska-Joerges (1988) ideolojik olmayan örgütlerde ideolojik kontrolü araştırdığı çalışmasında ideolojik olmayan örgütleri ekonomik örgütler, işletmeler ve yönetsel örgütler (s.4) olarak sınıflandırdıktan sonra bu örgütlerde kontrolün nasıl ayrımlanabileceğini tartışır. Buna göre “kontrolün hedefi bir kişi ya da o kişinin yaşamı (kişisel ya da toplam kontrol); davranış (eylem kontrolü), dünya görüşü (ideolojik kontrol) ya da bir kişi ya da topluluğun yakın çevresi (ekolojik kontrol)” (Czarniawska-Joerges, 1998: 9) olabilir. Bunlardan toplam ya da bütünsel kontrol, bireylerin fiziksel ya/ya da zihinsel bütünlüklerini etki altına alma amacı güder. Bu tip kontrolün örneği olarak ilk akla gelen totaliter kurumların kendileridir. Ancak örneğin, bir kurumda işten çıkarmalarda yaşananlar da (intihar, kalp krizi v.b. olaylar) aynı tip kontrolün bir yansımasıdır aslında (Czarniawska-Joerges, 1998: 9-10). İkinci kontrol türü eylem kontrolü ya da davranışsal kontroldür ve gözetim, teknolojik kontrol, bürokratik kontrol ve örneğin parça-başı iş sistemi de eylem ya da davranış odaklı kontrol türleridir. Davranışın hedef olduğu durumlarda “doğrudan gözetim, performans-özel-teşvikler, kurallar ve düzenlemeler hep yararlanılan araçlardır” (Czarniawska-Joerges, 1998: 10). Bu tartışma ideolojik kontrolün parametrelerinin neler olduğu meselesi ile devam etmektedir ve bu konuya bir sonraki bölümde değinilecektir. Ancak bu noktada bizim tartışmamız açısından öne çıkan yazarların *davranış kontrolü* bahsinde vurguladığı kontrol biçimleridir. Bu kontrol biçimleri tezin bu kısmında ele alacağımız yapısallaşma eğilimi gösteren doğrudan kontrol yöntemlerinin çerçevesini çizmektedir.

Çerçeveyi ve içeriğini netleştirme noktasında yol gösterici olabilecek iki çalışmadan daha söz edilebilir. Czarniawska-Joerges’in ampirik çalışması gibi yine saha araştırmasında temellenen Karreman ve Alvesson (2004) bir danışmanlık firmasında gözlemlenen iki kontrol türünü ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki olan ve “çalışanları davranışsal tekbiçimlilik göstermeleri yönündeki baskıların tanımlayıcı olduğu ‘yapısal bir kafes’” (teknokratik kontrol: davranışı hedefleyen düzenlemeler, mekanizmalar, prosedürler) (s. 155-156) içerisine yerleştiren kontrol tipi bizim burada bahsettiğimiz

yapısallaşma eğilimindeki kontrol türüne uygun düşmektedir. “Doğrudan çalışan davranışını kontrol etmeye yönelik girişimlerin” oluşturduğu kafesi yazarlar “*teknokratik kontrol*” olarak da adlandırmışlardır. “Teknokratik kontrol tipinde, yöneticiler öncelikli olarak planlarla, düzenlemelerle ve davranışa ve ölçülebilir ürünlerimize odaklanmış olan sistemler ile çalışır” (Alvesson ve Karreman, 2004: 425). Yazarların başka bir çalışmada yine ampirik olarak karşlarına çıkan bu kontrol türünü “örgütsel kontrol” (Alvesson ve Karreman, 2004: 429) olarak kavramsallaştırdıklarını görüyoruz.

Yazarlara göre örgütsel kontrolün temel nitelikleri hiyerarşi; sürekli ölçme; standartlaştırılmış iş yapma yöntemleri (finansal kontrol, iş yöntemleri ve yönetim bilişim sistemleri yoluyla); kariyer planlamalarıdır (s. 156-158). Yani daha yapısal olan bu kontrol “standartlaştırılmış iş yapma yöntemleri, işbölümü, biçimsel İKY prosedürleri gibi araçlar üzerinden icra edilir” (Karreman ve Alvesson, 2004: 151).

Bu noktada not etmemiz gereken bir konu analiz düzeyleri meselesi ile ilgilidir. Alvesson ve Karreman’ın (2004) yaklaşımı bu bölümün başlığında ortaya koyduğumuz, yapısallaşma eğiliminde olan kontrol uygulamalarının örgüt düzeyinde (akılcı örgütsel tasarım) sonuçlar doğurduğu şeklindeki yaklaşımımızı, desteklenmektedir. İlk bölümde yapılan tartışma da dikkate alındığında burada *örgütsel kontrol* olarak ifade ettiğimiz alanın, araştırmamızın *meso* düzeye denk gelen tartışmasını oluşturduğunu söyleyebiliriz. Daha makro düzeydeki kontrol örüntüleri ve bunların etkileşimleri ile daha mikro düzeyde bireylerin konumlanışları ve bunların etkileşimlerinden ayrı düşünülemez olan örgütsel alanın bu özellikleri, hem kavramsal tartışma hem de saha araştırması esnasında akılda tutulacaktır.

2.3.1.1. Örgütsel Kontrolde Araçsal Akılcılığın Rolü

Örgütlerde kontrolün yapısallaşan boyutlarını açıklayabilme noktasında *akılcılık* kavramı önemli bir yer tutar. Akılcılığın buradaki rolü örgütsel tasarıma rehberlik edecek yönetim uygulamalarının temel prensibini oluşturmasıdır. Buna göre, akılcılık uygulamalar ile kontrol arasındaki ilişkiden ayrı düşünülemez. Yukarıda belirtildiği gibi örgüt düzeyinde bir gerçeklik olarak tanımladığımız yapısal kontrol için *bürokrasi* ana çerçeveyi oluştururken işlerin yapılışı ile ilgili iş-bölümü ve uzmanlaşma prensipleri uyarınca *teknolojinin rolü* ve uzmanlık *bilgisi* öne çıkar.

Örgütlerde akılcılık kavramsal olarak verimlilik ve kârlılık gibi hedeflere odaklıdır. Townley (2005), Gowler ve Legge'den (1983), "bürokratik kontrol retoriği" olarak aktardığı bir çerçeve içinde "yönetmelik öncelikleri akılcı, amaç odaklı bir örgütsel verimlilik anlayışı üzerinden inşa eden ve meşrulaştıran etkili bir dile" (s. 310) göndermede bulunur. Bu dil bizim bu başlık altında ele alacağımız tüm uygulamaların söylemsel temsilinde, meşrulaştırılmasında kullanılan dildir. Pekâlâ, bu dil hangi araçlar üzerinden bir söylem oluşturmaktadır? Bu noktada yönetim uygulamalarının daha yapısal, sistemsel özellikler kazandıkları süreçler yani yönetim bilgisinin yapılaşığı ve kontrolün yapısal unsurlarına dönüştüğü süreçler gündeme gelir. Aşağıda araçsal akılcılık ile ilişkileri bağlamında ele alınacak kavramlar olan bürokrasi, teknoloji ve uzmanlık bilgisinin rolü birbirleriyle tamamen ayrık alanlar olarak düşünülmemelidir. Buradaki iddia hepsinin araçsal akılcılık prensibine dayanan bir örgütsel tasarıma katkı sunan bileşenler olduğudur.

Bürokrasi

Örgütlerde yapılaşma noktasında *bürokratik yaklaşım* çok temel bir yere sahiptir. Hiyerarşi, standartlaşma, kişisellikten kaçış gibi öncül kaygıları açısından bakıldığında Weber'in bir ideal tip olarak tarif ettiği *bürokrasi* "hakkında bazı tartışmalar olabilse de kullandığı tekniklere ilişkin tartışmaları neredeyse tümüyle engelleyen bir idare" (Merton, 1940: 561) şekli olarak somutlaşmıştır. Örgütlerin yapıları *esnekleşme paradigması* çerçevesinde dönüşmüş olsa da bu tip dönüşümlerin halen net bir şekilde yapısal bazı kontrol yöntemlerinin uygulanmasının önüne geçemediğini söyleyebiliriz. Zira çağcıl dönemde uygulanan birçok yönetmelik araç kontrolün bu yapısal boyutuna hizmet etmektedir. Merton'un (1940) ifadesiyle bürokrasinin "kesinlik, güvenilirlik (reliability) ve verimlilik (efficiency)" gibi kazanımları, sonradan bürokrasinin hantallaşan yapıların sorumlusu ilan edilmesine rağmen, yerine yeni kavramların geçemediği temel prensipler olarak varlığını korumuş görünmektedirler. Girişte bahsettiğimiz *denetim akımı* tam da bu kavramların ifade ettiği ihtiyaçların yeniden duyumsanmasında temellenmektedir. Oysa bürokrasinin temelindeki akılcılık prensibinin araçlaşması noktasında ortaya çıkan sorunlar bugün de geçerliliğini korumaktadır. Akılcılığın *teknik* bir yaklaşımda temellenmesi araçlaşmasını açıklamada önemli bir noktadır. Yine girişte tezin sorunsalının bağlamını açıklarken

değindiğimiz “yönetimci perspektif (de), yöneticilerin örgütsel verimliliği ve şirket karlılığını geliştirmelerine yardım etmek için, araçsal bir akılcılıkta” (Levy v.d., 2003: 92) temellenmiştir. Dolayısıyla örgütlerde araçsal akılcılığın nasıl yer bulduğu bu tartışma açısından önemlidir.

Bu tasarım içerisinde, yani bürokratik mantıkta “yaptırım” temel bir boyut olarak ortaya çıkar. Bu özellik araç-amaç ilişkisinin deformasyonuna da işaret ederek akılcılığın araçsallaşmasının örneklerinden birini gösterir. Merton’un (1940: 562-563) da belirttiği gibi;

“Örgütlerde başvuru yapıları (sentiment), disiplini garanti altına alma adına, genellikle teknik olarak gerektiğinden daha yoğun olarak uygulanırlar. Bu durum, cezaların hedeflere odaklı olmaktan, kuralların gerektirdiği davranış kalıplarına odaklı olmaya dönüşmesine ön ayak olur. Düzenlemelere uyum olarak yorumlanabilecek olan disiplin, bazı özel amaçlar için tasarlanmış bir ölçüt olmaktan çıkar ve kendisi bir değer haline gelir”.

Bugün için geçerliliğini koruyan bürokratik kontrol arayışı kendisini “ödüllerin manipülasyonunu, sadakati ve verimlilik artışını sağlayabilmek için insanların akılcı, ekonomik, rekabetçi gelecek-yönelimli bireyler olarak görüldüğü bir bakış açısı” (Ray, 1986) ile göstermektedir. Bu paradigmada “çok çeşitli denetimsel teknikler üzerinden günlük faaliyetlerin detaylı şekilde tarif edilmesi (zaman çizelgeleri, görev bölüşümleri, örgüt üyelerinin cinsiyet, yaş, vasıf ve biçimsel hiyerarşi içerisindeki konumları temelinde genelleştirilmiş yönetsel kategorilere bölünmesi v.b.)” (Reed, 1992: 165) söz konusudur. Bu çizgide bürokratik kontrol “biçimsel kurallar ve prosedürler temelinde, merkezden belirlenmiş bir çerçeve içinde görevlerin dağılımı, uyumu takip etmeyi mümkün kılan mekanizmalar, uyumu garanti altına alan açık, standart ödül ve ceza sistemleri” (Ferner, 2000: 522) olarak bugün de somut karşılıklara sahiptir.

Teknoloji

İşlevselci paradigmaya göre örgütlerde genellikle işlerin yapılışına yaptığı katkı bağlamında bir sorunsal alanı teşkil eden teknoloji de, araçsal akılcılığın gelişimi açısından önemli bir uğrak teşkil eder. Kontrol ile teknoloji fenomeni arasındaki ilişkiye dair tartışmaya bakıldığında da arka-planda açıklayıcı prensibin yine araçsal akılcılık olduğu görülür.

Kontrol ile ilgili eleştirel yazın teknolojinin yukarıda bahsedilen, bir anlamdaki yansız bir araç olarak konumlandırılması, yaklaşımına karşı çıkan savlar barındırmaktadır. Bu savlar “herhangi bir teknolojik gelişmenin genellikle özü itibariyle iyi olduğu ve olumlu karşılanması gerektiği ve... eğer teknolojik ‘gelişme’ye karşı hareket edilirse bunun arkaik ve illegal olmanın göstergesi olduğu düşüncesine” (Clegg ve Dunkerly, 1987) karşı durmaktadırlar. Burada öne çıkan teknolojinin belki şeffaf olduğu ancak yansız olamadığıdır.

Clegg ve Dunkerly’nin örgütlerde kontrolü örgütsel teknolojilerin de değişimini takip eden bir mantıkla tarihsel bir perspektifle ele aldıkları çalışmaları, kontrol ile ilgili eleştirel yazın içerisinde çok temel bir yer tutmaktadır. Burada teknoloji meselesi de irdelenmektedir. Özetlemek gerekirse Clegg ve Dunkerly (1987) teknolojinin örgütsel verimliliği artırmanın ötesinde bazı amaçlar için tercih edildiğine ilişkin yazına gönderme yaptıklarını söyleyebiliriz. Buna göre teknolojinin örgütlerdeki öncül kullanımlarını düşünerek endüstriyel teknolojiye kadar gidersek “endüstriyel teknoloji sadece... işin doğası ile ilgili kararları çalışanlara dayatan fiziki araçları sağlamaz, bunun ötesinde biçimsel bir sistem olarak genel bir kontrol örüntüsünü oluşturacak araçları da sağlar” (Dickson’dan akt, 1974) (s. 340). “Braverman ve Dickson gibi yazarlar tarafından iddia edilen teknolojilerin yönetsel kontrolü, özellikle de bireyin işi ve bu işin ürünü üzerindeki kontrolü arttırmak için kullanılabilir” (s. 340). Ancak yukarıda ifade edilen inanışlar doğrultusunda “teknoloji kurumsallaşmıştır ve teknolojik gelişim kaçınılmaz, doğal ve değerlerden bağımsızdır”. İşte teknolojinin, toplumdaki rolünün etrafını saran mitoloji ile birlikte bu şekilde kurumsallaşması, Dickson’un “sanayileşmenin ideolojisi” dediği şeydir. Bu ideolojinin temel özellikleri devamlılık arz eden bir ekonomik büyüme arayışı ve toplumun tamamen işlevsel terimlerle açıklanabilecek bir işleyişe sahip olduğu görüşüdür (akt., Dickson’dan, 1974). Tamamıyla düzen paradigmasının özelliklerini taşıyan bu yaklaşıma göre “sanayileşme ideolojisi toplumların içinde ve arasında bütün düzeylerde işleyişini sürdürür”. Bizim çalışmamız açısından kritik olan “örgüt düzeyinde ise en açık örnek artan örgütsel verimlilik ihtiyacının daha çok bölünmüş iş görevlerinin getirilmesi üzerinden meşrulaştırılmasıdır” (s. 341).

Teknolojinin daha çağcıl uygulamaları düşünüldüğünde aynı mantığın korunduğu iddiasını sürdürmek mümkündür. Bugün örgütlerde teknoloji “diğer kontrol aygıtları ile bir arada var olur ve gelişmiş türlerinde, birleştirici bir araç olarak kullanılabilceği söylenebilir”. Storey (1985) bunu söyler ve daha önce bahsettiğimiz *kontrol düzeyleri* ve *kontrol devreleri* ile ilişkisini hatırlatarak iddiasını temellendirir. Teknolojinin “önemi ayrı kontrol düzeyleri ve devrelerine ilişkin kontrol türlerini içerecek bir bütünlüğün oluşması ihtimalinden gelir”. Buradaki beklenti “muhasabe, satın alma, stok kontrol ve üretim sistemlerinin, bilgisayar temelli bütünlük bir kontrol sistemine izin verecek şekilde uyumlaştırılmalarıdır” (s. 206). Bu bütünlük kontrol sistemi de nihayetinde çalışanları “düzenlenmiş bedenler ile onların ilişkili faaliyetlerini sistematik olarak bağlayan yönetsel bir bilgi edinme, depolama ve kontrol altyapısının oluşturulması” (Cousins ve Hussain, 1984’ten akt. Reed, 1992: 165) sayesinde kontrol altında tutmuş olur. Bu durumda bilim ve teknolojiye vücut bulan *akılcılık* aynı çizgide araçsallaşmaktadır. Sonuç olarak teknoloji işin yapılış metodunun kontrolü için normatif bir kontrol aracı olduğu gibi çıktıların kontrolü için de bir araç haline gelir. Aynı zamanda teknoloji çalışanların görünürlüğünü arttıran bir araç haline de gelir. Simpson’un (1985) “gözlemlenebilirlik düşükse işi yapanın kontrolü artar” önermesini tersten ele alırsak gözlemlenebilirlik ne kadar artarsa işi yapanın kontrolünün o kadar azaldığını söyleyebiliriz. Bu haliyle teknolojinin yansız olduğunu iddia etmek zorlaşır. “Denetimin özgün dağarcığından gelen ve baskın konuma yükselen kavramlar olarak “kamusal teftiş”, “incelenmeyi kabul”, “görünür kılma” ve “performans ölçütleri” (Foucault 1977:200’dan akt. Shore ve Wright, 2004: 59 hep birlikte çalışarak yapılaşma eğilimindeki kontrol örüntüsünü oluşturmuş olurlar.

Uzmanlar

Yönetim bilgisinin araçsal akılcılık temelinde yapılaşmasını anlayabilme noktasında uzmanlık bilgisi ve kontrol ile ilgili tartışmalar da bir açılım sağlar. Reed (1996) örgütlerde kontrol ile ilgili olarak uzmanlık bilgisinin etkisi üzerinden bir tartışma yapmıştır. Öncelikle belirtmek gerekir ki, farklı bilgi temellerinde yükselen farklı uzmanlık gruplarından söz edilebilir. Bunlar “bağımsız/özerk meslekler (doktorlar, mimarlar, avukatlar), örgütsel profesyoneller (yöneticiler, teknisyenler) ya da bilgi çalışanları/işçileri (finansçılar, iş danışmanları, proje ve ar-ge mühendisleri v.b.)” (Reed,

1996: 586) olabilir. Buradaki tartışma açısından, bir uzmanlık alanı olarak yöneticilerin bilgilerinin kontrolün yapısal boyutunun temeline dönüşmesine odaklandığımız için, *örgütsel profesyoneller* öne çıkmaktadır.

Örgütsel profesyonellerin, diğer uzman grupları gibi, kontrol yapılarının oluşmasındaki rolü onların “uzaktan kontrol”ün (akt. Cooper, 1992) rutin olarak sağlanabilmesini mümkün kılan maddi ve toplumsal teknolojileri sağlamalarından” (Reed, 1996: 574) kaynaklanır. Yazında da “(post)modern toplumlarda, uzmanların ve uzmanlığın daha karmaşık ve yaygın örgütsel gözetim ve kontrol sistemlerine yaptıkları stratejik katkılar” (Reed, 1996: 574) tartışılmaktadır. Araçsal akılcılık bu katkılar açısından önemli bir köprü oluşturur. “Bir uzmanlık bilgisinin varlığından söz edilebilmesi için bilişsel bir temelin varlığı, (sorun çözümü için) teknik bir araçsallaştırma yaklaşımının varlığı, rakiplerden korunma, (meşruiyet için) ideolojik kaynaklar ve ahlaki kuralların desteği gereklidir” (Reed, 1996: 575). Bu “bilişsel, teknik, politik ve normatif kaynakların arz ettiği bağlantı uzmanlık gücü ve kontrolün devşirilebileceği, güvenilir bir sosyo-teknik ve örgütsel temel sunar” (Reed, 1996: 576). Reed’in (1996) 1980li ve 90lı yılları karakterize ettiğini söylediği “kontrol devrimi” ve “yenilikçi maddi ve sosyal teknolojilerin” geliştirilmesi bu doğrultuda ortaya çıkmış olgulardır.

Yönetim uygulamalarının örgütlerde ortaya çıkardığı etki, daha geniş bağlamda, “kurumsal düşününsellik” olarak adlandırılan bir olgunun görüntüsü olarak kabul edilmektedir. Reed (1996) *kurumsal düşününselliği* geç modernliğin ayırıcı bir özelliği olarak almıştır. Yazar, “uzman gruplarının da eşanlı olarak hem kapsamlı (geniş) hem de yoğun (derin) kontrol ve gözetimi mümkün kılan yeni biçimlere dönüşümü sağlayan bilişsel, teknik, örgütsel ve kültürel araçları sağlayarak” (Reed, 1996: 579) bu kurumsal düşününselliğe yaptıkları katkıya işaret etmektedir. O’na göre, “yüksek ya da geç modernliğin, önemli derecede artmış olan kurumsal düşününsellik gücü, örgütler için topluca kendi üzerine düşünme ve yeniden düşünmeyi mümkün kılan uzmanlık bilgisi ve kontrol sistemlerinin geliştirilmesinde temellenir” (Reed, 1996: 579).

“TKY, yeni üretim sistemleri, müşteri kontrol sistemleri, süreç yenileme-değişim mühendisliği, performans değerlendirme, performans kontrolü ve bilgi teknolojileri” (Reed, 1996: 577) gibi uygulamaların hepsi bu çizginin ürünleridirler. Bu uygulamalar üzerinden “örgütlerin içyapılarıyla ilgili konular ve çevreleriyle ilgili konulara ilişkin

olarak kendilerini sürekli surette izlemeleri ile küreselleşmiş ağlar ile yerel faaliyetler üzerinde kontrol eşgüdümlü hale” (Reed, 1996: 580) gelmekte, yani örgüt bağlamını aşan kontrol örüntüleri ile örgütler düzeyinde kontrol birbiriyle ilintilenmektedir. Sistemlilik de örgüt sınırlarını aşan bir kapsamda düşünülmelidir bu çizgide. Burada iki uygulama alanı önem kazanır. Öncelikle ilk bölümde yapılan tartışma hatırlanacak olursa, örgütsel analizde işlevselci perspektifin tipik bir örneğini oluşturan *sistem yaklaşımının*, örgütleri içinde buldukları toplumun/çevrenin bir alt-sistemi, örgüt departmanlarını ve örgütsel bireyleri de örgütün alt-sistemleri olarak kavramsallaştırdıklarını söyleyebiliriz. Bu çizgide stratejik planlama uygulamaları bu sistem mantığının yansımalarını gösteren bir alan olarak yapılaşan kontrol boyutunu tartışmamıza imkân sağlar.

2.3.1.2. Stratejik Planlama Yoluyla Kontrol

“Stratejik planlama” ve “strateji” kavramının kendisi örgütler yazınında kayda değer eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirel argümanları irdelediğimizde, stratejinin kontrol ile ilintileri de daha görünür hale gelir. Daha işlevselci yorumlarından farklı olarak eleştirel yazın bize, *stratejinin* kontrol etkilerini daha çok yönlü ve derin biçimde irdeleme imkânını sunmaktadır. Örneğin Phillips ve Dar’ın (2009), *stratejiye* ilişkin eleştirel bir perspektif geliştirdikleri çalışmalarında, strateji, yönetimci bakış açısının bir parçası olarak alınır ve yazında bu olguyla ilgili örülmüş olan eleştirel yaklaşımlar özetlenir. Buna göre strateji ile ilgili *bir ideoloji* olarak, *bir söylem* olarak, *politik-iktisat anlamında* ve *uygulama olarak* strateji ile ilgili dikkate alınması gereken bir dizi eleştirel sav ortaya atılmıştır. Bunlardan *stratejinin bir ideoloji olduğu* ve *söylem olarak strateji* savları, strateji uygulamalarının yöneticilik olgusu içerisindeki yeri açısından özellikle kritiktir.

Bir yönetim aracı olarak strateji ve stratejik planlar örgütlerde yerleşikleştirilirken söylemsel araçlardan yararlanır. Yazında stratejinin kendisinin de bir söylem olarak değerlendirilebileceği tartışılmıştır hatta. “Bir söylem olarak strateji erillik ve akılcılık ile karakterize edilmiştir ve kaçınılmaz biçimde piyasa ekonomisini meşrulaştıran söylemlerle bağlantılıdır” (Knights ve Morgan, 1991). Yöneticilik işte bu gibi özellikler temelinde ortaya çıkmış bir olgudur. Knights ve Morgan’a (1991: 262-267)

göre, bu söylemlerin önemi ürettikleri güç etkisiyle ortaya çıkar ve bu şekilde yedi etkiden bahsedilebilir. Bunlar:

- Yöneticilerin başarı ve başarısızlıkları için bir açıklama sunma;
- Yönetimin imtiyazlarını sürdürülebilir kılma ve geliştirme, örgütler ile ilgili alternatif bakış açılarını olumsuzlama (problemlerin ve çözüm yollarının tespiti için uygun ve meşru merci olarak yönetim, dolayısıyla imtiyazları da meşru);
- Yöneticiler için kişisel ve örgütsel bir güven alanı oluşturma (yöneticilerin söylemsel olarak, kaderlerini bir ölçüde ellerinde tutma imkânına sahip stratejik özneler olarak kurulması);
- Erkek yöneticiler için güçlü eril cinsiyet duygusunun korunması (örgütsel eylemlerin de bu söylem çizgisinde kurgulanması);
- Akademisyenlere, müşterilere, rakiplere, hükümetlere ve çevredeki diğer önemli aktörlere karşı yönetimci bir makuliyet çerçevesi oluşturma;
- Örgüt içinde güç kullanımı kolaylaştırma ve meşrulaştırma;
- Örgüt üyelerinin öznelliklerini kurmadır.

Bu özellikler temelinde, yöneticilik yazınında strateji kavramının uygulanırlığına yöneltilen en temel eleştiri, ya da eleştirilerin temelinde yer aldığı söyleyebileceğimiz olgu “kavram olarak şirket stratejisinin bütün sektörler ve kurumlara yayılma biçimidir. Oysa “şirket stratejilerinin küresel olarak uygulanabilirliği fikri” sorgulanmaktadır. İddia edilen uygulanabilirlik “ancak belirli piyasa koşulları ve belirli kültürler içerisinde mümkün olabilir” (Knights ve Morgan, 1991, akt. Phillips ve Dar, 2009: 423). Bunun dışında, kapitalist piyasa mantığında temellenen bir *strateji* anlayışının kamusal örgütlerde uygulanması, bu örgütlerde üretilen hizmet ve ürünlerin niteliği ve örgütler için gelecek bağlamı olası sonuçları açısından da tartışmalıdır. Uygulama örnekleri bazında ele alınacak bu tartışma alanları özellikle gündeme getirdikleri yeni örgütsel değerler ve iş yapma yaklaşımları etrafında gelişmektedir.

Piyasa koşullarının kabul edilmesi konusunun yanında ciddi eleştirilere maruz kalan noktalardan biri de, yukarıda özetlenen maddelerde de görüldüğü gibi stratejinin kendi

iç mantığı açısından yönetimi olmasına odaklanır. Burada genellikle yukarıdan aşağıya doğru belirleyicilik gösteren ve yöneticilere imtiyazlı alanlar tanıyan bir yaklaşımın yerleşmesi öne çıkmaktadır.

Stratejinin yöneticilik ile ilişkisi, ideolojik karakterine odaklanıldığında daha net biçimde ortaya çıkar. “Shrivastava (1986) strateji alanının içsel olarak ideolojik olduğunu ve düşünce sistemleri ve eylemin gözetimi olmak üzere iki düzeyde işlevselleştiğini ortaya koymuştur” (Phillips ve Dar, 2009: 421). Yazar alanın ideolojik altyapısını özetle 5 ölçüt etrafında açıklama iddiasındadır: eylem normlarının olgusal olarak tam anlamıyla belirlenemezliği (pozitivist bakış açısı ve görgül yöntemlerin yetersizliği); kısmi çıkarların evrenselleştirilmesi (bu yolla hâkim grupların asıl çıkarlarının örtük hale gelmesi ve kaynakların bu doğrultuda kullanılması); çelişki ve çatışmaların reddi (baskın olan grupların lehine olacak şekilde ve böylelikle güç ilişkilerinin değiştirilmemesinin sağlanması); kısmi çıkarların normatif olarak idealleştirilmesi (bir grup elit tarafından belirlenen amaçların tartışma konusu edilmemesi ve başka amaçların otomatik olarak gayrimeşru sayılması yoluyla); statükonun doğallaştırılması (mevcut durumun doğal kabul edilmesi yoluyla alternatif varoluş biçimlerinin imkânsızlaştırılması, değişim imkânının reddedilmesi) (Shrivastava, 1986: 363, 365-367).

Yazar tüm bu ölçütlere göre değerlendirildiğinde stratejinin ideolojik bir işlev kazandığının iddia edilebileceği sonucuna varır. Phillips ve Dar (2009) da bu doğrultuda “kısmi çıkarların nasıl korunduğunu ve güç dengesinin zaman içinde nasıl olup da birkaç tepe yöneticisi lehine sağlama alındığını” (s:421) göstermiş olurlar.

Stratejinin nasıl üretileceği ve örgütlerde nasıl uygulanacağı noktasında, yukarıda öne çıkarılan ölçütlerin her birinin çok önemli yansımaları vardır. Örgütlerde “kısmi çıkarların evrenselleştirilmesi” örgüt-üstü ve örgütsel birimler arasında bazılarının lehine bazılarının aleyhine olacak biçimde bir çıkar yapısının yerleşikliği için bir altyapıya imkân hazırlar. Bu durum hem maddi ve maddi olmayan kaynakların dağılımını etkilemesi nedeniyle hem de bu konunun *amaçlar* ile olan ilişkisi açısından kritiktir. Bu yaklaşım belirli ve aslen kısmi nitelikteki amaçların diğerlerinin önüne geçerek genelleşmesi ve amaçlar hiyerarşisinde tepeye oturması ile birlikte, kökten bir kontrol örüntüsüne dönüşür. Öyle ki bu örüntüde hangi amaçların meşru olarak

gündeme taşınacağı bile kontrol altına alınmış olur. Stratejinin yukarıdan aşağıya doğru ilerleyen işleyiş yapısı gereği, belirli amaçların meşru kabul edilerek dayatılması ve diğer bazılarının örgütsel elitler tarafından ancak retorik olarak tartışma konusu edilmesinin önü açıktır. Oysa öte yandan stratejik yönetimin “mitsel” (Levy v.d., 2003:97) bir yanı da vardır.

Amaçların bütün örgüt düzeylerinde, tüm katılımcılarca takip edildiği iddiası da böyle mitolojik bir temelde kurularak, amaçlar ile ilgili tartışmanın üzerini örter. Bu çizgide bir anlayışının stratejik planlar üzerinden yapısallaşması, mevcut düzenin doğallaştırılmasını da garanti altına almış olur.

Özetle yukarıda açıklanan özellikle ideolojik ve söylemsel özellikler temelinde strateji, “bir fikir olarak yöneticiler ile “yönetilenleri” birbirinden ayıran kurumsal mimariyi destekler”. Hatta strateji bazı yazarlarca, “yönetim uzmanlıklarından belki de en yönetimsi” (Levy v.d., 2003: 92) olarak görülmektedir. “Bir uygulama olarak strateji de, çalışanlar (etnisiteler, toplumsal cinsiyetler, yaşlar, öznellikler) ile örgütler (kamusal, özel, kar amacı gütmeyen) ve jeopolitik konumlar (Kuzey/Güney, gelişmiş/gelişmekte olan, oluşan piyasalar/ gelişmiş kapitalist toplumlar) arasında eşitsiz güç ilişkilerinin devamlılığını” (Phillips ve Dar, 2009: 428) sağlamanın bir aracı haline gelir. Tüm bunlar birlikte düşünüldüğünde, ideolojik niteliği ve söylemsel araçları temelinde strateji planlama araçları üzerinden örgütlerde yapısal bir kontrol aracı olarak kullanılabilir bir uzmanlık alanı sunmaktadır.

Nihayetinde akademik bir alan olarak da “stratejik yönetim pozitivist, tümdengelimci, nicel araştırmaların baskın olduğu bir alana dönüşmüştür” (Phillips ve Dar, 2009: 417). Bu durum stratejik planlama ile performans arasındaki ilişki açısından önemli olan *niceliksel mantığın* kuruluşu açısından özellikle önemlidir. Levy v.d. (2003: 97) yukarıda da belirtildiği gibi, “stratejik yönetimin araçsal akılcılığı güçlendiren güçlü bir retorik aracı” haline geldiğini hatırlatmaktadır. Strateji fikrinin, araçsal akılcı bir yaklaşıma dönüşmesi ise stratejik planlar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Performansın tanımlanma ve izlenme biçimi ile birleşen stratejik planlama perspektifi de örgütlerde kontrolün yapısal boyutunu oluşturmaktadır.

2.3.1.3. Performansın Kontrolü

İncelediğimiz alanda, örgütlerde kontrolün yapıllaştığı odak noktalarından en önemlisi *performans*tır. Performans, örgütlerde yapılan işin göstergesi olarak yönetimi akım ile birlikte çok fazla ağırlık kazanan bir mesele haline gelmiştir. Performansın bu kadar önem kazanması çağcıl örgütsel gerçekliklerin bir dizi özelliğinde temellenir. Bu bağlamda en kritik nokta bilginin niteliğinde yaşanan algısal dönüşümdür.

İşlevselci bir perspektif ile performans, öteden beri kontrolün asıl bağlamlarından birini oluşturmaktadır. Buna göre genel kontrol kuralı “yöneticilerin kârlılık sağlayacak üretimin garanti altına alınmasını sağlayacak biçimde iş performansını düzenleyip kontrol edecekleri piyasa mekanizmalarına ve örgütsel mekanizmalara ihtiyaç duyduklarını” (Reed, 1992: 157) ifade eder. Kerr ve Slocum (1981) da bu iddiayı ortaya koyarken işlevselci bakış açısında performansın nasıl konumlandırıldığını gösterirler. Bu çalışmadaki temel önerme davranış bilimleri temelli bir yazından gelen performans kavramına dayanarak, olgusal olarak performansın “yetenekler ya da yeterlilikler ile motivasyonun bir araya gelmesinin bir fonksiyonu olduğudur”. Yazarlar bu denklemin bileşenlerine odaklanarak performansın kontrolünün nasıl yapılabileceğini tarif ederler. Bu çalışma yönetim uygulamalarının kontrol ile ilgili örtük içerimlerini görebilmek için anlamlı bir örnek oluşturur. İşte bugün artık performans doğrudan izleme metoduyla çıktılar üzerinden kontrol edilmektedir. “Bireylerin kurumsal kariyerleri süresince onların gelişimini izleyen değerlendirme prosedürleri” (Reed, 1992: 165) bunun en somut yansımasıdır. Ancak performansın kontrolü bununla kalmayıp bir de performansı bir fonksiyon olarak üreten denklemin değişkenleri gibi performans üzerinde etkili olabileceği düşünülen diğer değişkenler kontrol edilmektedir. Böylelikle performans üzerinde bir de dolaylı kontrol ortaya çıkmaktadır. Buradaki düşünce, ampirik odağımız bağlamında, yapısal sistemler sayesinde doğrudan performansın kendisinin kontrol edildiği, dolaylı ve yeniden üretime bağlı uygulamalar üzerinden de performansı oluşturan değişkenleri kontrol edecek ideolojinin hayata geçirilmiştir. Yani performans üzerindeki doğrudan kontrolü yapısal yönetim araçları sağlarken, bir takım sürece bağlı uygulamalar yoluyla da ideolojik bir dolaylı kontrol kurulmaya çalışılmaktadır.

Tezin bu kısmında ele alınan yapısal araçlar üzerinden sağlanan doğrudan kontrol olgusunu anlamlandırabilme noktasında, tıpkı araçsal akılcılık kavramında olduğu gibi, bir arka-plan çıkar karşımıza. Bu arka-planda *performativite* kavramı yer alır. Tezde bu kavram *edimsellik* olarak ifade edilecektir.

Spicer vd.nin çalışmasına göre edimsellik kavramı “bilginin, araç-amaç hesaplamaları içerisine yerleştirilmesi” (Fournier ve Grey’den akt. 2000: 17) anlamına gelir. Yazarlara göre bu tarif Lyotard’ın (1984) edimselliği “girdi ile çıktı arasındaki küresel ilişkinin optimizasyonu” şeklindeki tarif edişinde temellenir. Lyotard’a göre, *performativite* postmodern bilginin meşruluk kazanabileceği baskın yollardan biriydi. Bu doğrultuda “performatif bilgi doğru olduğu için değil, sonuçlar üretme ile bütünleşen bir teknik değer taşıdığı için meşru” (Spicer v.d., 2009: 541) hale geldi. Bu bağlamda edimselliğin toplumsal alanda yükselmesi söz konusu olmuştur. Edimselliğin bu alandaki yansıması “toplumsal sonuçlara götüren araçların kendilerinin amaç haline gelmesi” ve “bilgisayarlara ve malumata (info) (insanlara-akademisyenlik- bağlı bilgidan çok finansal kaynaklara bağlı bilgi) erişimin önemli bir bilgi ve güç kaynağı haline gelmesidir” (Alvesson ve Deetz, 1996: 209).

Örgütleri aşan bağlamda düşünüldüğünde “edimselliğin kontrol ile ilişkisi kökten bir ilişki” olarak kabul edilir. “Sadece daha iyi bir toplum ve kamusal çıkar görüşüne göre değil basit olarak daha çok üretim ve daha çok tüketim düşüncesince yönlendirilen yeni kontrol biçimleri ortaya çıkar” (Alvesson ve Deetz, 1996: 209). Bu kontrol örüntüsü içerisinde bilgi ile teknoloji arasındaki ilişki de önemlidir. Buna göre edimsellik, “bir görüngünün teknolojik kontrolünü arttırma yolunda bilimin kullanılması girişimini, dolayısıyla “riskin, öngörülemezliğin ve karmaşıklığın en aza indirgenmesini” (Benhabib, 1984’ten akt.) içerir. Spicer v.d. ne tip edimsel eylemlerin olabileceği noktasında Butler’a atıfla (1993) “otoriter konuşma biçimlerini, özellikle en yoğun şekilde söylem üzerinden de bir eylem üreten ve bir bağlayıcı bir güç üreten” (2009: 543-544) konuşmaları gündeme getirir. Yine Butler’ın (1993) ifadesiyle “edimsel olan tekil veya kasıtlı bir eylem olmak zorunda değildir”. “Edimsellik daha çok söylemlerin ifade ettiği etkileri üreten tekrarlayan uygulamalar olarak anlaşılmalıdır” (Spicer v.d., 2009: 544).

Edimselliğin örgütler bazında kritik bir kavram haline gelmesi, bu yapılar üzerinden yaygın sonuçlar doğuruyor olmasından gelir. Alvesson ve Deetz (1996), örgütler ile ilgili ana akım bilgi çizgisine karşı duran postmodernizm ve eleştirel teori kökenli yaklaşımların bu konudaki duruşuna dikkat çeker. “Örgütler ve onları destekleyen toplum bilimleri git gide daha çok araçları amaçların önüne çeken ve baskın grupların görünmez şekilde kendi amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıran bir araçsal akla dayanan olgular olarak” ifade bulur bu anlayışta. Lyotard’ın “performativite” kavramı ile “Habermas’ın araçsal teknik akılçılık” kavramı (Alvesson ve Deetz, 1996: 211) da örgütler açısından böylelikle gelmiştir gündeme.

Örgütlerde bilimin kullanımı ve dolayısıyla edimselliğin gündeme gelişi daha somut anlamda ise yönetim uygulamaları üzerinden gerçekleşmektedir. Fournier ve Grey’e (2000) göre, edimsellik yönetim açısından düşünüldüğünde, bir içerik ya da dayanak olarak bu özelliği taşıyan yönetimden ve taşımayan yönetimden söz edilebilir. Yazarlar bunu yine Lyotard’a (1984) atıfla belirtmektedirler. Buna göre kavramın içeriği, “en az girdiden en çok çıktı üretmeye katkı yapan bilgiyi geliştirme ve bu tip bir eğilimi göklere çıkarma” şeklindedir. Bu içerik, daha önce de belirtildiği gibi “bilginin araç-amaç hesaplamalarına yedirilmesini” de içerir (Fournier ve Grey, 2000: 17). Yazarlara göre “edimsellik ilkesi etrafında örülmüş olan eleştirel-olmayan yönetim çalışmaları, bu akım içerisinde, bütün bilgilerin ve uygulamaların kendisine uyması gereken ve sorgulanması da gerekmeyen bir buyruk sistemi” olarak görülmektedir. “Yönetim burada arzu edilen ve verili olan bir nosyon olarak alınır ve etkililiğin geliştirmesine hizmet etmeyeceği sürece de sorgulanmaz” (Fournier ve Grey, 2000: 17). Bu bağlamda “proje yönetim teknikleri, liderlik, girişimcilik, iş yerinde cinsiyet v.b. gibi söylemlere müdahil olmak da” (Spicer v.d., 2009: 544) örgütlerde edimselliğin yansımaları olarak görülebilir.

Edimsellik konusuna burada yer vermemizin nedeni, örgütlerde yapılaşana kontrol örüntülerinin önemli bir bileşeni olan performans kavramının tanımlanmasının ve izlenmesinin de bu kavram temelinde anlaşılabilir olmasıdır. Reed (1996), geç modernitede, toplumsal yaşamın “bilgiselleştirilmesinin” (informatization) (Webster, 1995 akt.) önemli bir kavram olduğunu söylemektedir. “Bu yolla uzmanlar, örgütleri karmaşık bilgi kontrol sistemlerinin etkisi altına sokan ve kurulu zamansal, mekânsal ve

politik sınırları yıkan sosyo-teknik araçları ve kipleri sağlarlar” (Reed, 1996: 580). Bu durumun getirdiği yeni kavramlardan biri de “merkezileşmiş merkezsizleştirme”dir. Kavram, “örgütsel davranış üzerindeki kontrolün, uzman gruplarının geliştirdiği bilgi ve iletişim teknolojilerinde temellendiği, durumlarda gündeme gelir” (Reed, 1996: 581). Bu nitelikteki bir yapıda “örgüt üyeleri, daha yakın ve daha keskin disiplin biçimlerine boyun eğmeye yönlendirilirler”. Aslında burada olan, “üyelerin kendi kendini-disipline etmeleri ve kontrolü zihinlerinde ve bedenlerinde içselleştirmeleridir”. Bireyler “böylelikle düşünüş ve davranışlarını örgütsel akılcılık, üretkenlik ve verimlilik kurallarına konu etmiş olurlar” (Reed, 1996: 581). İşte başarının temel ölçütü olarak kabul gören *performans* böyle bir *merkezileşmiş merkezsizleştirme* yaklaşımı ile kontrol örüntüsü içerisindeki yerini alır.

Townley (1997), performans kavramının bir ölçüt olarak kamu sektörü örgütlerindeki yayılımını tartışırken asıl olarak performansı tanımlama ve değerlendirme için açıklayıcı bir çerçeve de olabilecek iki farklı yaklaşımı tanımlamıştır. Buna göre “eleştirel/yargısal temelli” performans değerlendirme sistemlerinde merkezi koordineli bilgi sistemleri önemli bir yer tutar. Performans değerlendirme kaynak dağıtımında bir temel/ölçüt olarak alınır. Bu yaklaşımda belgelendirme çok önemlidir ve belgelendirme süreçleri merkezi yönetimin erişimine açıktır. Tazminat, terfi ve disiplinsel kararlar gibi uygulamalar bu sistemli performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılır. Yazar, ikinci yaklaşımı “gelişimci ve güven temelli” bir model olarak resmeder. Burada öncelikle bireyin örgüte olan bağlılığı önemsendir. Bireysel zayıflıklar ve güçlü yönler tespit edilerek yetenek ve yeterliliklerin geliştirilmesine odaklanılır. Bu sistemde, güvensizliğin önüne geçmek ve doğru bilgi akışını sağlayabilmek için ödüllendirme ve cezalandırma uygulamalarının performansla ilintili olması reddedilir. Bu ayrıma göre yöneticilik akımı çerçevesinde yaygınlaşan performans değerlendirme uygulamaları anlatılan yaklaşımlardan ilkiyle uyumluluk içindedir. Bu, performansın tanımlanma biçimini de sorgulamayı içeren bir yaklaşımla eleştirilmektedir.

Merkezsizleştirilmiş merkezileşme eğiliminden yukarıda bahsedilmişti. Performansın merkezi kontrol altındaki bilgi sistemleri üzerinden izlenmesi de örgüt üyelerinin kendi kendilerinin araçsal bir verimlilik anlayışı doğrultusunda kontrol altına almalarını doğurmaktadır. Foucault’dan esinlenerek söylemek gerekirse burada kontrolün

temellendiği nokta “bir alanın bilinmesi üzerinden hesaplanabilir ve müdahaleye uygun kılınması süreci”dir. “Bilgi sistemleri yönetim sisteminin temel bir bileşeni” (Townley,2005) olduğu için de kontrolün yerleşikleşmesinde araç haline gelmektedirler. Bu türlü bir izleme mantığı performansın nasıl tanımlandığı sorusunu da getirir akla. “Bazı örneklerde değerlendirme doğrudan bir yönetim aracı olmak yerine işin tartışılması üzerinden işlev görür, örneğin değerli kabul edilen amaçlarla ilişkili hedefler belirlemek ve bunların özelleştirilmiş, ölçülebilir, gerçekçi ve uygulanabilir olmasına odaklanmak önemlidir” (Townley, 2005: 313).

Rosanas ve Velilla (2005) da bu olguya dikakt çekerek, “yönetim kontrol sistemlerinin rolünün her zaman bir örgütte çalışan bireylerin davranışlarının onların çıkarlarını örgütün çıkarları ile aynı eksene oturtmak olarak algılan”dığını belirtmektedir. Buna göre yönetim kontrol sisteminin esas unsurlarından biri, “amaçların belirlenmesi”dir. Diğer unsurlar ise “performansın ölçümü ve değerlendirilmesi” ile “teşviklere ilişkin biçimsel bir sistem”dir. Yazar burada yönetim kontrol sisteminin değerlendirilmesindeki temel ölçüt olarak ise “amaçların uyumluluğu”nu öne çıkarmaktadır: “Klasik bir ders kitabı formatında ifade etmek gerekirse; amaçların uyumlaşması sürecinde bireylerin öz-çıkarcı algılarıyla uyumlu olarak gerçekleştirmeye yönlendirildikleri eylemler, aynı zamanda örgüt için en iyi olan ile de uyumludur” (Anthony ve Govindarajan, 2003’ten akt., Rosanas ve Velilla, 2005: 85).

Stratejik planlama uygulamaları ile performans izleme-değerlendirme uygulamaları bu bağlamda bir ilinti içerisindedirler. Değerli ya da doğru kabul edilen, ölçülebilir, takip edilebilir nitelikteki amaçların belirlenmesi strateji düzeyinde benimsenerek aşağıya doğru iletilen süreçlerdir. İzlenebilirlik burada tarif edilen yaklaşımın çok önemli bir parçasıdır. Zira kontrol bu nokta üzerinden işlevselleşir. Dönemsel izleme de yine stratejik planlama sürecinin de bir parçası/getirisi olarak uygulanır. “Bir önceki değerlemenin sonuçları mevcut durumu değerlendirirken bir ölçüt haline gelirken”, “nicel, sonuç odaklı, tamamıyla akılcı ve bağımsız olarak kanıtlanabilir olan imtiyazlı hale gelir” (Earl’dan akt. Townley, 2005: 313). Performansın raporlar ve planlar yoluyla dönemsel olarak izlenebilmesinin temelinde niceliksel bir mantıkla tarif edilmesi yer alır. “Araç-amaç araçsal akılcılığının artan bir baskısı olarak” ortaya çıkan bu olgu aslında “başlangıçta yöneticilerce performans ile coşkuyla” karşılanmış olsa da daha

sonraları bu coşkunun “yerini şüphecilik ve siniklik almıştır” (Townley vd, 2003: 1045). Yukarıda bahsedilen uygun amaçların belirlenmesi ve bunların ölçülebilir olması talebi de bu niceliksel yaklaşımın yansımalarıdır. Townley (2005) bu noktada Morgan’ın “rakamsal gerçeklik” (s: 313) olarak ifade ettiği metaforu hatırlatır.

Stratejik planlamaların yapılaşdırıcı çerçevesinin temel araçlarından birinin performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi olduğunu anlatmaya çalıştık. Bu noktada not etmemiz gereken bir konu oraya çıkar. Niceliksel bir çıktı mantığının amaçların yerine getirilmesi ya da başarının gerçekleşmesi ile eş tutulması, sadece bu yaklaşımların uygulandığı örgütlerde çalışanların nasıl bir kontrol örüntüsü içerisine yerleştikleri açısından değil yapılan işlerin niteliğinin bu uygulamalardan etkilenme biçimi ve düzeyi açısından da çok sayıda soruyu akla getirir. Bu sorunsal alanı bizim tartışmamızın dışında kalmakla birlikte, bu tezin sorunsalının da içerisine yerleştiği bağlam daha genel düzeyde ele alındığında bu sorular da görmezden gelinemez.

2.3.2. Uygulama ve Süreçlerde (Dolaylı) Kontrol: Normatif Yönetel Tasarım ve Normların Kontrolü

Örgütlerde kontrolün sadece yapısal mekanizmalar ve doğrudan kontrol işlevi gören yönetim uygulamaları yoluyla gerçekleştirilmediğini yukarıda tartışmıştık. Daha çok bireylerin yeniden üretim sürecindeki duruşlarının öne çıktığı alan olarak dolaylı özellikleri ağır basan ve bu süreçler üzerinden dolaylı bir kontrol örüntüsü oluşturan yönetim uygulamaları ise çalışmanın bu kısmında tartışılacaktır.

Örgütlerde yönetim ile kontrol arasındaki ilişki, bir biçimde Fayol’un yönetimin işlevlerinden biri olarak kontrolü belirlemiş olmasında da açık şekilde ortaya konmuş bir kabuldür. Daha somut ifade etmek gerekirse etkili yönetimin bir bileşeni olarak “yönetel kontrolün tipik olarak bireysel ve toplu eylemi özelleştirme, izleme ve değerlendirme için bir aygıt” (Alvesson ve Karreman 2004: 424) olduğu hemen hemen kabul edilmiş bir olgudur. Buna göre “yönetel kontrol işçi davranışına, ürünlere ya da çalışanların zihinlerine odaklanır. Bazen bunların her üçüne de odaklanabilir”. Biz bu kısımda yönetel kontrolün davranış ya da ürünlere değil de daha çok örgütsel bireylerin zihnine yöneldiği uygulama örneklerine odaklanıyoruz. Yukarıdaki tartışmanın ardından *örgütsel kontrol* olarak ifade ettiğimiz ve analitik olarak *meso* düzeye denk gelen yapısal mekanizmalar, bireylerin zihinlerinin hedef alındığı kontrol yönelimli

uygulamalar için bir altyapı, bir yön sağlamaktadır. Bu yapısal araçlar gözlemlenebilir, ölçülebilir, izlenebilir ne varsa onları çevreleme gayretinin sistemli sonuçları olarak yorumlanabilir. Ancak örgütsel bireylerin zihinsel altyapıları, kimlikleri, kültürel referansları ve değer setleri bu yapısal araçlarca doğrudan kontrol edilemeyeceği için bir aşama olarak bu alana hitap etme ve orada sonuç doğurma gayretiyle, yani bir anlamda yapısal kontrol mekanizmalarının ideolojik desteğini oluşturma noktasında işlevsel hale gelen birkaç alandan söz edebiliyoruz. Bu noktada öncelikle insan kaynakları uygulamalarından bazılarının dolaylı kontrol etkisinin üretildiği bu alanda yer alabileceği düşünülmektedir. İkinci olarak kalite süreci uygulamaları da hem ideolojik hem de işlevsel boyutları ile örgütlerde yönetsel kontrolün bir aracı olarak değerlendirilmektedir. Tüm bunları bir şemsiye olarak altında toplayan kavram ise kurum kültürü ve kimliklerin yönetimi olmaktadır.

Bu mantıkla bu bölümde daha çok sosyal-psikolojik zeminde sonuç doğuran uygulamalara odaklandığımızı da söyleyebiliriz. Birinci bölümde yapılan analiz düzeyleri tartışması hatırlanırsa örgüt üyesi bireylerin alanının yazında zaten *sosyal psikolojik düzey* (Parsons, 1960; Scott ve Davis, 2007) olarak ifade edildiğini görüyoruz. Örgüt içi düzey (Baum ve Rowley, 2007) olarak da adlandırılmış olan bu alan bizim, çalışmanın bu bölümünde tartışacağımız uygulamaların alanına uygun görünmektedir.

Dolaylı kontrol odaklı uygulamalar olarak genelleştirdiğimiz yönetim uygulamalarının nasıl adlandırıldığı noktasında yazında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin Alvesson ve Karreman'ın (2004) çalışmalarında *sosyo-ideolojik kontrol* olarak adlandırdıkları bu kontrol türü “kurallar, duygular ve inanışlar üzerinden zihinleri hedef alan, davranışı dolaylı yoldan etkileme amacını güden” kontrol olarak açıklanmıştır. Onlara göre bu tip kontrol, “normatif (Etzioni, 1960; Kunda, 1992), kültürel-ideolojik (Alvesson, 1993) ve uyumlaştırıcı (Barker, 1993)” adları altında (Alvesson ve Karreman, 2004) tartışılmıştır.

Dunbar (1981) “örgütlerin kontrol etmek isteyebilecekleri değişkenlerin genellikle tekil, doğrudan, nedensel ilişkilerin etkisinde” olmadığını ve “bunların daha çok çevrimsel ve dönüşlü özellikler gösteren ilişki zincirlerinin etkisinde” (Maruyama, 1963'ten akt., s: 94) olduklarını ifade ederken örgütlerde kontrolün bu dolaylı boyutunu

vurgulamaktadır. Dolaylı kontrol bu yaklaşım içinde yukarıda açıklanan, doğrudan kontrole göre daha etkili bir model ya da yönelim olarak kabul edilmektedir. Clegg de “Marcuse (1964) ve Perrow’un (1972) da iddia ettiği üzere, kontrol en iyi biçimde eğitimsel toplumsallaşma esnasında edinilmiş kural ve rasyonalitelere sahip faileri işe alma yoluyla sağlanır” (1981: 558) derken bireylerin zihinsel altyapılarının ve değer setlerinin normatif olarak kontrol edilmesinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ancak yazar bu tip kontrole eleştirel bir bakış açısından bakmaktadır. O’na göre “yönetim tam da stratejik açıdan daha kritik olan (contingent)” noktaya yani “çalışanları daha örtük, hegemonik baskı yoluyla kontrol etmeye yönelir. Bunun aracı da toplumsal- düzenleyici kurallardır” (Clegg, 1981: 555). Dolayısıyla normatif yani dolaylı kontrol araçlarına başvurulacaksa toplumsal-düzenleyici kurallara referans önemli bir bağlantı noktasını oluşturur. (Bu kuralların yazarın kontrol ile ilgili modeli içerisindeki yerine bu bölümün başındaki tartışmada değinilmişti) Bu bağlamda örgütlerde bireylerin yeniden üretiminin önemli hale geldiği bir alan olarak *mikro* ya da *sosyal-psikolojik* düzeyde sonuç doğuran yönetim uygulamalarının neler olduğuna bakabiliriz.

2.3.2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Örgütlerde kontrolün örgütün çalışanlarının seçilimi ve sonrasında tabi olduğu süreçlerden ayrı düşünülmesi zordur. Kontrol ile ilgili öncül çalışmalardan birinde Etzioni (1969) “bir örgütün personelini seçmede göstereceği özen derecesinin, amacı bakımından yeterli olacak bir denetim düzeyini gerçekleştirmede ihtiyaç görülen kaynak ve gayretlerin niceliğini geniş ölçüde etkileyeceğini” (s. 78) belirtmektedir. Yani kontrol süreci aslında örgütsel bireylerin seçim aşamasında başlamaktadır. Burada belirtmemiz gereken bir nokta, İKY uygulamalarının hem bir önceki bölümde ele alınan yapısal kontrol sistemlerine katkı sunduğu hem de dolaylı kontrol mekanizmaları için bir takım araçlar önerdiğiidir.

Erdemir İKY modelleri açısından Storey’in (1987) yaptığı katı-yumuşak ayrımını (akt. Erdemir, 2007: 82) özetler. Buna göre katı model, insan kaynağının daha çok kaynak kısmına ağırlık vererek süreçler ve strateji ilişkisi üzerinde dururken, yumuşak model ise daha çok insan tarafına ağırlık vermekte ve insan ilişkileri, örgüt geliştirme, kültür, işbirliği gibi konulara odaklanmaktadır. Katı model insan kaynaklarının ölçülebilir ve

sayısallaştırılabilir yönlerine duyduğu ilgiyle modern bir karakterdeyken, yumuşak model bunun tam tersi bir noktada, postmodern bir karakterdedir. Bu ayrıma göre, “bütüncüllük, araçsallık ve performans insan kaynaklarının epistemolojisi açısından modern döneme ait bir odak teşkil eder ve altyapısında büyük ilerleme ideali vardır” (Legge, 1995 akt. Erdemir, 2007: 82). Bu sınıflandırma epistemolojik olmaktan çok dönemselsel bir postmodernizm kabulünde temellenmektedir. Bu sınıflandırma temelinde ele alacak olursak insan kaynakları ile ilgili *modernist* bakış açısını yansıtan bütüncüllük, araçsallık ve performans gibi kavramları yukarıda kontrolün yapılaşan ve doğrudan olan boyutları bağlamında irdelemiştik. Dolayısıyla insan kaynakları bağlamında modernist tonları olan uygulamaların kontrol sistemlerine katkı yaptığı söylenebilir.

İKY ile ilgili eleştirel yazında daha çok Marksist bakış açısında temellenen bazı argümanlar insan kaynakları uygulamalarının kontrol sistemlerine yaptığı katkıya dikkat çeker. Marksist bakış açısından bakıldığında güç ile bilgi arasındaki ilişkiyi açıklayan kavram ideolojidir. Bu nedenle “bazı Marksist yazarlar personel yöneticilerini iş ilişkilerinin sömürgeci doğasını bulanıklaştıran ideolojilerin teşvik edilmesindeki kilit aktörler olarak kabul etmişlerdir. Bu, şimdilerde İKY retoriği ile gerçeklik arasındaki ilişkinin sorunsallaştırılmasında geçerli olan bakış açısının bir benzeridir aynı zamanda” (Barratt, 2003:1071). Bu doğrultuda, İKY güç ilişkilerinin işlevselleşmesine suç ortaklığı etmesi ve “disiplin”in hiyerarşinin, güç dengesizliklerinin ve bireyciliğin doğallaştırılmasında ve öncelenmesindeki rolü üzerinden de eleştirel sorgulamalara tabi tutulmuştur. Ancak bir güç/bilgi sistemi olarak İKY, “sadece öznelin sınıflandırılmasını sağlamakla kalmaz, ayrıca işteki öznenin teftişi/denetimi, tescili, kıyaslanması, yargılanması ve düzeltilmesi için gerekli olan yapının büyük kısmını sağlar” (Barratt, 2003:1072). Bunlar İKY’nin nesnelleştirici uygulamaları olarak düşünülebilir.

İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili ortaya çıkan ve ilkiyle bütünleşik olan ikinci sorunsal alanı ise çalışanların öznelliklerinin kurulmasında temellenir. Eleştirel bir perspektifle İKY söylemine odaklanan (Erdemir, 2007: 82) çalışmalarla güç odaklı çalışmalar da bu bağlamda düşünülebilir. Barrat’a (2003) göre de Foucault’dan ilham alan eleştirel insan kaynakları çalışmaları genellikle İKYnin işlevselleştirilmesinde

ortaya çıkan güç yoğunlaşmalarını, yine insan kaynağı tekniklerinin ve uygulamalarının tarif ettiği ve çalışan bireylere dayattığı kimlikleri ve iş örgütleri ve ilişkileri ile ilgili olarak insan kaynakları uygulamalarının öngördüğü ya da temsil ettiği mantıkları araştırmaktadır. İnsan kaynaklarına konu olan malzemenin insan olmasından kaynaklanan belirsizlik ve riskler de bu bağlamda tartışılan konulardandır (s.1069-1070). Burada güç kavramı “ne olduğu” ya da “nereden geldiği” soruları ile değil “hangi araçlar ile uygulandığı” ve “bireylerin diğerleri üzerinde güç kullanması halinde nelerin olacağı” (Barratt, 2003:1071) soruları ile tartışılmaktadır. Güç ile kontrol arasındaki ilişki açısından bu yaklaşım önemlidir. Erdemir (2007) bu perspektif ile “İKY'nin prosedürel ve kültürel güç araçları yardımıyla disiplininin sağlanabileceği çalışma ortamları oluşturmaya çalıştığını” hatırlatarak İKY uygulamaları ile kontrol arasındaki ilişkinin somutlaşması noktasında “personel seçimi, testler, iş tasarımı, iş değerlemesi, performans değerlendirme ve gözetim süreçleri ile idare edilebilir bireyler oluşturmanın hedeflendiğini” belirtmektedir. Yani İKY'nin kendi kendini geliştirme, öz-değerlendirme gibi uygulamalar üzerinden çalışanların öznelliklerini kurma işlevi de vardır (Barratt, 2003: 1073). Bu öznelliklerin kuruluşunda “doğru davranış biçimlerinin” belirlenmesi ve örgüt üyelerinin bu davranış biçimlerine “teşvik edilmesi” (Alvesson ve Karreman, 2004) de önemli bir role sahiptir.

Bugün çalışan öznenin nasıl konumlandırıldığıyla ilgili iki farklı argüman çizgisinden bahsedilebilir. Bunlardan ilki “benlik teknolojilerinin öznelleştirilmesi yoluyla çalışanın ruhuna girebilme çabalarına odaklanır. Kendi kendini geliştirme, yeterlilikler, katılım uygulamaları, güçlendirme gibi kavramlar” (Barratt, 2003: 1073) hep bu çizgide anlam kazanan kavramlardır. İkinci bir argüman ise, özellikle teknolojik kontrol ve muhasebe kontrolü gibi diğer disiplin uygulamaları ile insan kaynağı teknolojilerinin bir-aradalığına ve ilişkilerine odaklanır. Bu çizgide gözetim ve denetim sistemlerinin artan yoğunlaşması ve karmaşıklaşması anahtar temalardan biridir. Teknolojik gözetim tekniklerinin, akran-denetiminin ve kültürel kontrolün bir arada kullanılması söz konusudur artık. Yine Foucaut'dan ilhamla düşünüldüğünde, “insan kaynağı uygulamaları, artan bir biçimde disiplinselleşmiş hatta totaliterleşmiş bir kontrol sisteminin organizasyonu içinde yer almaktadır” (Barratt, 2003: 1074). Yani yukarıda yapılaşan kontrol örüntüleri bahsinde ele alınan uygulama setleri ile çağcıl ve yaygın insan kaynakları uygulamaları da kendi içlerinde tutarlı bir bütünlük oluştururlar.

Elbette yapısal olarak ortaya konan örgütsel yaklaşımların yeniden üretilmesi gerekir. Yeniden üretim noktasında da örgütsel öznelerin kurulumu en temel dolayımın mekanizmasını oluşturur. İşte İKY uygulamaları bu doğrudan ve dolaylı kontrol örüntülerini bütünleştiren bir alan olarak somutlaşmaktadır. İKY uygulamalarının sistematik hale geldiği alanlardan biri olan performansın değerlendirilmesi ve izlenmesi konusu bu uygulamaların yapılaşma yönelimini temsil eden kısmını oluşturmaktadır. Zira performans aslında örgütlerde insan kaynakları alanının da bir konusudur. Bunun dışında insan kaynakları söylem ve uygulamalarının örgütsel bireylerin öznelliklerine ve çalışan olmaları bağlamındaki kimliklerine yönelik hedefleri de bireylerin yeniden üretimine bağlı kalan, dolaylı kontrol örüntülerinin bir parçası olmasını sağlamaktadır.

2.3.2.2. Kalite Süreci Uygulamaları

Örgütlerde kontrol ile ilişkili özel bir örnek de kalite süreci uygulamalarıdır. Bu uygulamalar hem özel sektörde hem de kamusal örgütlerde son derece yaygındır. Bizim tartışmamız bağlamında değerlendirildiğinde kalite süreci uygulamalarının belgelendirme sistemleri yardımıyla yapısal denetimin bir tamamlayıcısı olduğunu söyleyebiliriz. Belgelendirme sistemlerinin altındaki düşünsel altyapıyı oluşturan kalite ideolojisi ise bireylerin yeniden üretimine bağlı olarak kontrol sisteminin normatif destekleyicisi olmaktadır.

Kalite sistemlerinin düşünsel altyapısını göstermesi açısından Knights ve McCabe'in (1999) değerlendirmelerine bakılabilir. Yazarlar, *toplam kalite* ile ilgili değerlendirme yaparken kavramı geniş bir bağlamda ve özetle (akt. Hill ve Willkinson, 1995'den) *müşteri ve süreç yönelimli, sürekli gelişim odaklı*, ya da üç anahtar prensipte temellenen (akt. Dean ve Bowen, 1994'ten) bir üst kavram olarak alırlar. Bu üç kavram da yine *sürekli gelişim, takım çalışması ve müşteri odaklılık*dir. Bu kavramların ardındaki ideolojiyi ifade etmesi açısından "bazı yorumcular ise toplam kalitenin yönetimin emek üzerindeki kontrolünü genişletme girişiminden biraz daha fazlası" (Knights ve McCabe, 1999: 197) olduğunu iddia etmektedirler. Bu girişimin üzerinde temellendiği teorik varsayım ise, "yönetimin 'gerekliliklere uyumu' ya da 'amaçlara ilişkin bir sadakati' planlayabileceği ve gerçekleştirebileceğini varsayan" (Crosby, 1979; Deming, 1982 akt. Knights ve McCabe, 1999: 198) ve yukarıda temel karakteristikleri bağlamında değinilen "akılcı bir yönetim ve örgüt tasavvuru" olmaktadır.

Dolayısıyla sadece İKY değil aynı dönemde yaygınlaşan değişim mühendisliği gibi bazı yönetim uygulamaları ile birlikte “toplam kalite yönetimi” de aynı doğrultuda işlerlik kazanmaktadır. Bu uygulamalar temelde “birçok popüler kitapta geçen ‘iş hayatında başarı için gereken temel yetkinlikler’ gibi sınıflandırmalar” ile birleşerek “insanların her şeyleriyle işletme (burada örgüt) amaçları doğrultusunda biçimlenmelerini amaçlayan ve insanın ‘kendisini’ hiçe sayan mekanizmalar” (Townley, 1998 akt. Erdemir, 2007:83) olarak eleştirilmişlerdir. Zaten tartışmamızın ampirik bağlamını oluşturan genel olgu olarak yöneticilik de “‘kalite’ ile sürekli bir meşguliyet hali ya da yerel yönetimlerin ‘modernleştirilmesi’ çağrıları” (Fournier ve Grey, 2000: 11) ile anılmaktadır.

Kalite süreçleri ile ilgili öne sürülen eleştirilerden biri belgelendirmeler ile ilgilidir. Kamu sektöründe de hızla yayılan belgelendirme sistemlerinin, kalitenin örgütün toplamında üretilen bir değer olarak ortaya çıkmasının garantisi olduğu varsayılmaktadır. Böylelikle “örgütlere duyulan güvenin artması”, “örgütlerde yönetişimin ve kendi kendini düzenlemenin” gerçekleşmesi ve dış çevreye karşı bir tür “meşruiyetin” (Boiral, 2012: 634) tesis edilmesi beklenmektedir. Oysa uygulamaları tecrübe edenlerin içeriden-eleştirel yaklaşımları bu süreçlerin araç-amaç ilişkisini bozuluma uğratan ve aslında düşünüldüğü şekilde kalitenin bir garantisi de olamayan süreçlere dönüştüğünü öne sürmektedir. Ayrıca bu süreçlerin örneğin “ISO standartlarının üstünkörü bir biçimde uygulanmasında” olduğu gibi, “çalışanların katılımının sağlanmaması” (Boiral, 2012: 638) nedeniyle de baştaki varsayımların olguya dönüşemediği düşünülmektedir. Bu haliyle ISO gibi belgelendirmeler gerçekliğin kendisi değil “varsayımsal olarak bir tür kopyası” (Boiral, 2012: 646) haline gelmektedir.

Boiral, ISO sertifikalarının “akılcılık temelli, idealleştirilmiş ve sözde bilimsel” (2012: 633-634) imajına ilişkin eleştirel bir sorgulama yaptığı çalışmasında bu sertifikaları yönetim sisteminde gelişmeyi sağlayan “yönetim teknoloji”lerinden biri olarak tanımlanmaktadır. “Mekanik bir retoriğe sahip olan bu uygulamalarda amaç örgütsel uyumsuzluk ve işlev bozukluklarını sınırlandırmaktır” (2012: 635). Bu uygulamaların bizim çalışmamız açısından önemi ise yazarın uygulamalar ile kontrol arasında kurduğu ilişkide görünür hale gelmektedir. Yazara göre “en çok sertifika alma sürecini

kolaylaştırma amacıyla ortaya çıkan, detaylı ve yapılandırılmış ISO belgelendirme faaliyetleri, denetim toplumunun akılcı mitlerini ve kontrol takıntısını yansıtır” (Borial ve Gendron, 2011; Power, 1996, 1997, 2003 akt. Boiral, 2012: 636).

2.3.2.3. Kültürün Yönetimi ve İdeolojik Kontrol

Örgütlerde dolaylı kontrolü daha kavramsal düzeyde resmetme imkanı sağlayan, bir başka ifade ile dolaylı kontrol yapısını yansıtmaya imkanı taşıyan alan olarak ise örgüt kültürü öne çıkmaktadır. Öyle ki örgütlerde dolaylı yollardan kontrol üreten yönetim uygulamalarının hedefinde aslında örgütsel bireylerin kimliklerinin olduğu iddia edilmektedir. Alvesson ve Willmott (2002) çalışmalarında örgütsel kontrolün nasıl olup da, çalışanların yönetim yanlısı bir ilhama dayanan iş ve örgüt ile ilgili söylemler içerisinde konum almaları üzerinden, kurulduğunu tartışmaktadırlar. Şöyle ki yönetim yanlısı bir bakış açısından bakıldığında, “üyelerin kimlik kazanma süreçleri”, daha çok “dışsal uyarıcılara” dayanan yöntemlere göre daha kolay ve potansiyel olarak da daha etkili bir kontrol aracıdır (s: 620). Yani örgütsel bireylerin kimliklerinin kontrolü yönetime, örgütsel süreçler açısından daha köklü bir kontrol alanı vaat etmektedir. Bu vaadin dayanağı ise “kontrol mekanizmalarının/ uygulamalarının (ödülleri, liderlik, iş bölümü, hiyerarşi, yönetim muhasebesi v.b.) bireylerin kendilerini tanımlama, tutarlılık ve anlam arayışlarından ‘bağımsız’ gerçekleşmeyeceği” (Alvesson ve Willmott, 2002: 622) varsayımdır.

Dolayısıyla örgütsel süreç ve uygulamalar çalışanların kendiliklerini kurma süreçleri ile çok yerde kesişim oluşturmaktadır. Bu nedenle yazarların işaret ettiği gibi kimliğin de bir kontrol aracı haline nasıl geldiği anlaşılmaktadır. Hangi araçlar üzerinden bu kimlik süreçlerine müdahil olduğu da kontrol örüntülerini daha somutlaştıracak olması nedeniyle önemlidir. Yazarlara göre örneğin, “kalite yönetimi, hizmet yönetimi, inovasyon ve bilgi işleri gibi söylemler, son yıllarda, tutku, ruh ve karizmaya yönelik bir ilgi uyandırmışlardır. Bu söylemler aynı zamanda çalışanların “iç taraflarının (kendilik imajları, duyguları, tanımlamaları) da yönetilmesine odaklanmış yönetimsel bir ilginin açığa çıkışları olarak da yorumlanabilir” (Alvesson ve Willmott, 2002: 622).

Kontrol süreçlerinin anlaşılması açısından önemli bir başka nokta da yönetim uygulamalarının sonuçlarının çalışanları nasıl etkilediği ile ilgili olarak ortaya çıkar. “Kimliklerin akışkanlığı ve bölünmüşlüğü, uygulamada bir şekilde çalışanları şirket

temelli kimlik tanımlama girişimlerine karşı daha savunmasız hale getirir” (Alvesson ve Willmott, 2002: 624). Dolayısıyla yönetim uygulamalarının çalışanların kimliklerinde bu tip etkiler meydana getirmesi şirket-kültürleri için elverişli eylem alanları ortaya çıkaracaktır. Bu etkileşimlerin oluşabilmesinde söylemlerin önemli katkısının olduğunu belirtmek gerekir. Bu bağlamda “‘kullanılabilir’ söylemlerin varlığı, ‘şirket kültürü’ ya da ‘profesyonel/mesleki ideolojiler’ gibi kavramlarla ifade bulan uygulamalarda kurumsallaşmış olan kaynaklara ulaşılabilmesine ya da bu kaynakların harekete geçirilebilmesine bağlıdır” (Alvesson ve Willmott, 2002: 628). Dolayısıyla bu söylemlerin kurucularının ve taşıyıcılarının kimlik üzerinden kontrolünde kullanılabilecek güce sahip olmaları şartıdır. Burada “önemli olan söylemler ile öz-kimlik oluşturma ve yeniden üretme süreçleri arasındaki *bağlantı*lardır. Kimliğin yönetimi üzerinden düzenlemeler yapabilme bu bağın güçlülüğüne bağlıdır” (Alvesson ve Willmott, 2002: 628).

Daha somut ifade etmek gerekirse, çalışanların kimlik oluşturma süreçlerine müdahil olmanın (dolayısıyla bu yolla bir kontrol gücü oluşturmanın) belirli yollarından söz edilebilir. Bunlar kısaca şöyle özetlenebilir:

- Çalışan odaklı olanlar: kişinin doğrudan tanımlanması (informal yollardan ya da örneğin değerlendirme gibi biçimsel süreçler üzerinden olabilir); bir kişiyi, diğerlerini tanımlayarak, tanımlama (örneğin işin ve işi yapması uygun olan kişilerin eril kodlarla tarif edilmesi).
- Eylem odaklı olanlar: özel bir güdümler terminolojisi üretme; ahlaki ilkeler ve değerler ortaya koyma; bilgi ve yetenekleri tanımlama.
- Toplumsal ilişkiler odaklı olanlar: gruplaştırma ve hiyerarşik konumlandırma.
- Ortam odaklı olanlar: oyunun kurallarını oluşturan ayrı bir kurallar seti kurma ve son olarak bağlamın tarif edilmesi (Alvesson ve Willmott, 2002: 629-631).

Tüm bu yol ve yöntemler çağcıl örgütlerde doğrudan ve dolaylı kontrol yaklaşımları ile denenen kimlik oluşturma yollarını göstermektedir. Kimliğin bu şekilde gündeme gelmesi, öznelliklerin kurulma biçiminin temel analiz alanını teşkil ettiği postyapısalcı savları akla getirmektedir. Postyapısalcılar temelde “‘normal’ örgütsel özneliğin ve homojenleştirilmiş toplu kimliklerin inşa edilme yollarıyla ilgilenmektedir” (Reed,

1992: 163). Böyle bir ilgi ister istemez “resmi söylemin” dayattığı içselleştirilmiş disiplini sorgulayan alternatif öznellikler”in var olma olasılığını gündeme getirmektedir. Bu yaklaşım bize şu ana kadar dile getirilmiş olan dolaylı kontrol üretme iddialarının “nasıl” gerçekleştiğini gösterme noktasında bir açılım sunmaktadır. Bu noktada “uygun davranış standartlarını belirleyen normatif kodlar ve ideolojiler ile normdan sapmaların cezalandırılması için zorlayıcı cezalar” gündeme gelmektedir. Normdan sapmaların cezalandırılması, yukarıda performans ve strateji bahislerinde de dile getirildiği gibi örgütsel amaçlar ve çıktılarının tarif edildiği meşru çerçevelerin belirleme gücünün kısıtlı olması ve her düzeyden örgütsel bireylerin bu güce ulaşmaması ile açığa çıkmaktadır. Öte yandan daha örtük biçimde işlev gören uygulamalar da vardır. “Göze çarpmayan kontrol” olarak adlandırılan bu uygulamalar bütünü “eylemi belirleyen bilişsel dayanaklar ve toplumsal normlar üzerinde kontrolü” (Reed, 1992: 166) hedeflemektedir. Yani örgütsel bireylerin eylemlerini kontrol altına alabilme yolunda eylemden önceki aşamaya odaklanmaktadır yönetim ideolojisi. Bu çerçevede kabul edilen bir örgütsel birey (yönetici ya da çalışan) tipolojisini ve örgüt bağlamını açık hale getiren ise örgütlerde kültür yönetimi olarak ortaya çıkan uygulama alanı olmaktadır.

Kültürün *yönetilen* bir örgütsel alan olarak nasıl kontrol etkisi yaratabileceği noktasında Reed (1996) kültürün bir “kontrol teknolojisi” haline geldiğini öne sürerek iddialı bir yaklaşım ortaya koymuştur. O’na göre “merkezleşmiş stratejik planlama ile merkezsizleştirilmiş işlevsel kontrole paralel biçimde toplumsal kontrol teknolojisi olarak kültürün kullanımı” (Reed, 1996: 581) gündeme gelmiştir.

Bütün örgütsel sektörlerde yaygınlaşmakta olan bu *kültür yönetimi* akımı kökenini kapitalist örgütlerden almaktadır. Ray (1986) şirket kültürünün, firmalar için ek bir kontrol biçimi olduğunu ortaya koyduğu çalışmasında “şirket kültürünün, diğer kontrol türlerinden daha çok hisleri açığa çıkardığını ve çalışanları hegemonik bir sisteme sıkıştırma riski taşıdığını” (s. 287) iddia etmektedir. Bunun nasıl gerçekleştiğine odaklanılırsa, “kültürün içerdiği değer ve kuralları içselleştirme boyutunun, çalışanların sürekli izlenmesini gereksiz hale getirdiği” (Ray, 1986: 289) söylenebilir. Şirket kültürlerinin çalışanları bu biçimde dolaylı bir kontrol yapısının içine alabilmesini ise yazar çarpıcı bir eşleştirme ile açıklar. O’na göre “şirketler artık toplumsal bağlamın yerine kutsal olan haline gelmektedir. Firmadaki çalışanlar da kilise cemaatinin üyeleri

gibi olur bu durumda” (Ray, 1986: 290). Bu durumun temelinde Durkheim’in tespit ettiği insan doğasının ikilik içeren yapısı yer alır. Çalışanlar bir yandan tek olmak ve göze çarpmak isterler, öte yandan da bütüne teslim olmayı isterler. “Bu görünüşte-çelişki güçlü kültüre sahip firmalarca çözümlenir. Amerikan tarzını yansıtan bu firmalarda her bir bireyin önemi vurgulanır ve herkesin bir ‘kazanana’ olma şansı vardır” (Peters ve Waterman’dan. akt., 1982). “Böylelikle insanların toplulukçu ve bireyci yönleri uzlaştırılmış olur” (Ray, 1986: 291).

Çağcıl yönetim uygulamalarına bakıldığında en son gelinen noktanın “tepe yönetim ekibinin, bireylerin baskın elitlerin amaç ve değerlerine doğrudan bağlarla bağlanmalarını sağlamayı hedeflemeleri” olduğu söylenebilir. Örgütlerde tepeden belirlenen amaçların örgüt üyesi bireylere ne şekilde yansıtıldığını *stratejik yönetim* bahsinde ele almıştık. İşte kültürün yönetimi, stratejik yönetim gibi yapısal uygulamaların bıraktığı boşluk alanlarını doldurmaya matuf yöntemler olarak idealize edilmektedir. Başka bir deyişle “toplumsal ya da kültürel kontrolün mantığı bir örgütün üyelerinin yönetimin gereksinimlerini meşru kabul etmesi ve gönüllü biçimde bunlarla uyum sağlamalarını sağlamaktır” (Ferner, 2000). Böylelikle, “şirkete adanma, sadakat ve bağlılığı geliştirecek olan duyguların faaliyete geçirilmesi sağlanacaktır” (Ray, 1986: 294). Böyle duyguların faaliyete geçirilmesi hem “görev ya da grup yaşamının “tatmin edilmesini”, sadakati ve artan verimliliği getirecek (insancıl kontrol) hem de “mit ve ritüelleri de içeren kültürün manipülasyonu, firmayı ve amaçlarını sevmeyi ve üretkenlik artışını (kültürel kontrol)” (Ray, 1986: 294) sağlayacaktır. Bu yolla sağlanması beklenen “insancıl kontrol insanları sosyal, tatmin edici işler yapmayı arzulayan, yaşanan zamana odaklı ve işbirlikçi olarak gören bir bakış açısında temellenir. Şirket kültürü aracılığıyla kontrol ise insanları duygusal, sembollerini seven ve daha üst bir topluluk ya da varlığa aidiyet ihtiyacında olan varlıklar olarak gören bir bakış açısında temellenir” (Ray, 1986: 295). İşte bu düzeydeki varsayımları, bu yaklaşımların bireylerin zihinsel arka-planlarına ve değer setlerine yönelmelerine temel teşkil etmektedir.

Alvesson ve Deetz (1996) kültürün bu şekilde örgütler düzeyinde bir gerçeklik olarak üretilebilmesini ve nihayetinde ortaya çıkan kontrol iddialarını “bütünleştirici büyük anlatıların yitimi” ile ilişkilendirmektedir. Onlara göre bu durum “yönetim gruplarınca

göz ardı edilmemiştir. Hatta şirket “vizyonlarının” ve “kültürlerinin” çoğulcu bir toplumda daha önceleri daha geniş toplumsal anlatıların sağladığı bütünleştiriciliği sağlayan stratejik yerel anlatılar olduğu söylenebilir”. Öte yandan yazarlar, “kültür yoluyla kontrol biçimlerinin şirket düzeyinde de olsa büyük-anlatılara benzeyen büyük ölçekli sistematik çabaları işaret ettiğinin” de iddia edilebileceğini söylemektedirler. “Belki de yönetsel kontrolün gelişimi siyasi programların işlevlerini üstlenen şirket düzeyinde büyük-anlatılar olarak görülebilir” (Alvesson ve Deetz, 1996: 209).

Örgütlerde kültürün bu şekilde büyük anlatıların yerini doldurmaya matuf bir rol ile belirmesi daha genel anlamda ise örgütsel ideoloji kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Burada olmaktadır. Yani kültürün yönetimi ile yapılan aslında temelde bir tür ideolojik kontrol olmaktadır. “İdeolojik kontrol, çekici amaçlar ve ikna edici yorumlama biçimleri önererek örgüt üyelerinin gerçeklik algılarını hedeflemektedir. Burada hedef de araç da ideoloji” (Czarniawska-Joerges, 1998: 11) olmaktadır.

Bu noktada yönetim uygulamaları ile kontrol arasında sistemli ve birbirini tamamlayıcı bir ilişkiler bütünü öngören bu örgütsel ideolojinin kökeninde neyin olduğu sorusu akla gelir. Reed (1992) “kaba ekonomik zorlamalardan çok kültürel etkileme ve kontrol yoluyla ‘kişisel tavrın dönüştürülmesinin’ yönetsel kontrolün temel özelliği olarak ortaya çıkmasını” (s. 162) gelişmiş kapitalizmin bağlamına dayandırmaktadır. Bu bölümün başlangıcında, kontrolün toplumsal bağlamı bahsinde değinilen yazın örnekleri düşünüldüğünde, makro anlamda gelişmiş kapitalizmin örgütler düzeyinde nasıl kontrol etkileri üretebildiğine dair analitik açıklamaların olduğu söylenebilir.

“Sonuçta ortaya çıkan nedir?” Artık örgütlerde “örgüt ve çalışma yaşamı bağlamında insanları neyin iyi, önemli, övgüye layık v.b. olduğuna ilişkin belirli değerlere, kurallara, fikirlere uyumlaşma noktasında ikna” (Alvesson ve Karreman, 2004: 426) eden bir fikirsel yapı oluşmaktadır. “Çalışanların göstermeleri gereken çabayı eylemlerine rehberlik eden temel tecrübe, düşünce ve duyguları kontrol ederek açığa çıkarma ve yönlendirme” (Karreman ve Alvesson, 2004: 151) çağcıl durumun örgütsel gerçeklikteki en güncel yansımalarını açıklamaktadır.

Bu bağlamda “örgüt üyelerinin çok daha fazla örtük ve dolaylı ideolojik ve kültürel kontrol biçimlerine konu olan ‘idare edilebilir insanlar’ olarak kurulması”(Reed, 1992: 162) çağcıl durumun yansımasıdır. Nihayetinde ortaya, yapılaşma eğilimi gösteren

doğrudan kontrol hedefli uygulamaların oluşturduğu yapısal kafese ek olarak bir de *zihinsel kafes* çıkmaktadır. Kafes metaforunun ardındaki düşünce dolaylı kontrol üreten normatif uygulamaların çalışanların “fikri tekbiçimlilik göstermeleri yönündeki baskılara” (Karreman ve Alvesson, 2004:155-156) maruz bıraktığıdır. Bu zihinsel modelin özellikleri örgütsel bireyler için “‘biz’ duygusunun sağladığı bir rahatlık” oluşturması ancak buna koşut olarak da beklentilerin “sadakat ve bağlılık, tabi olma ve itaat” doğrultularında somutlaşmasıdır. Sonuç “aynılaşma” (Karreman ve Alvesson, 2004: 160) tehlikesinin bir tartışma alanı olarak ortaya çıkmasıdır.

Buraya kadar yapılan kavramsal tartışmayı belirli boyutlar bazında şöyle özetleyebiliriz:

Kontrol Biçimi	Doğrudan	Dolaylı
Karakteristik	Araçsal Akılcı	Normatif
Odak-Kontrol edilen	Davranış (Çıktı, Performans, İşin yapılış şekli, Verimlilik, Üretkenlik)	Anlam Dünyası (Kültür, İdeoloji, Kimlik)
Temel Beklenti	İzlenebilirlik, Bedensel Disiplin (Nesnel kriterler)	Aidiyet, Sorumluluk, Zihinsel disiplin (Öznelliğin Kontrolü)
Bireyin konumu	Kontrolün bireylerce yeniden üretimi görece önemsiz	Kontrolün bireylerce yeniden üretimi görece önemli
Nerede Aranır? (Analiz Düzeyi)	Örgütsel Tasarım-Yapı (meso)	Yönetimsel Anlayış (mikro)

2.4. Yönetim Uygulamaları ile Kontrol Arasındaki İlişki

Yukarıda örgütlerde kontrol ile ilgili eleştirel savlar temelinde bir tartışmaya yer verilmiştir. Örgütlerde kontrol olgusunun hangi analitik düzeyler, hangi yöntemler ve hangi bağlam ve hedefler ile ilişkili olarak ele alınacağına dair bir netlik oluşturulması mantığıyla yapılan bu tartışma görece soyut bir tartışma olmaktadır. Doğrudan ya da dolaylı olarak kontrol etkisi üreten yönetim uygulamalarına ilişkin daha çok kavramsal temelde yapılan yukarıdaki tartışmanın ardından bir de uygulamaya ilişkin yazına bakmak gerekir. Bu bağlamda tezin sorunsalını oluşturan kamusal örgütlerde kapitalist örgütlerden kaynağını alan yönetim uygulamalarının yaygınlaşması ve nasıl uygulandığı konuları gündeme gelmektedir. Yazında yöneticilik olarak adlandırılmış olan yaklaşım bu noktada açıklayıcılık kazanmaktadır. Yönetimciliğin bir uzantısı olarak ortaya çıkan *denetim akımı* da ampirik bağlamı tamamlamaktadır. Denetim akımı

yukarıda tartışılan doğrudan kontrol üreten yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasını meşrulaştırırken, kamu kurumlarında yaygınlaşan kalite hareketi de bu yapısal yaklaşımı ideolojik olarak tamamlamaktadır.

Genel olarak kamu idareleri ile sağlık sektöründe yukarıda kontrol ile ilişkisi bağlamında tartışılan yönetim uygulamaları yaygın biçimde gerçekleştirilmektedir. Uygulamalar için model alınan ülkeler genelde Avrupa ülkeleri olmakla birlikte yöneticilik akımı doğrultusunda öncül örneklerin İngiltere’de görüldüğünü söyleyebiliyoruz. Townley (1997), Pollitt’e (1993) atıfla “İngiltere’de performans değerlemenin, ikramiye sistemi ile birleşerek yerel yönetimlerin, kamusal örgütlerin ve Ulusal Sağlık Hizmetleri ile okulların yeniden yapılandırılmasında anahtar özelliklerden biri haline geldiğini” (s: 267) söylerken de bu olgunun bir yansımasına işaret etmektedir aslında. Aşağıda, saha araştırmasına geçilmeden önce, şu ana kadarki uygulamalar ile ilgili gelişmiş olan eleştirel yazına kısaca değinilecektir.

Kamusal örgütlerde yaygınlaşan yönetim uygulamalarının kontrol ile ilgili etkileri daha çok yapılaşma eğiliminde olan kontrol sistemlerinin üretilmesi şeklinde olmaktadır. Bunun nedeni yöneticilik akımının kendisinin bir finansal denetim ideolojisini takip etmesidir. Ülkemizde de yeni mali denetim rejimi kapsamında tüm kamu kurumları stratejik plan yapmak zorundadır. Bu konuya aşağıda, üçüncü bölümde değinilecektir. Burada belirtmemiz gereken, bu akımın bizim ülkemizden daha önce gerçekleştiği yerlerde ortaya çıkan belirli tipik özellikleri barındırdığıdır.

Yukarıda yapısal kontrol boyutları bahsinde tartışılan temel kavramlar olan *merkezsizleşmiş merkezilik* prensibi uyarınca performans ve performansı değerlendirme ve izleme süreçleri ile strateji geliştirme ve izleme süreçleri olmaktadır. Strathern (2000) bu akım ile birlikte yerel yönetimlerde “hizmetin dili yerine göstergelerin dilinin”, ya da denetim perspektifiyle bakılırsa “güven dili yerine hesapverebilirlik dilinin” (Strathern, 2000: 314) geçtiğini söylemektedir. Burada, Sandra Van Thiel ve Frans L. Leeuw’un ifadesiyle,

“yöneticileri, siyasetçileri, yasa koyucuları ve kamuyu güvenilir, geçerli ve güvenilir bilgiyle destekleme yönünde güçlü bir arzu söz konusudur. Değerlendirmeye temel olacak olan bilginin bu özelliklere sahip olmaması durumunda şeffaflığı, hesapverebilirliği ve demokratik yönetimi geliştirme şansı çok düşüktür. Yine de, bu bilginin “niteliğini” (örneğin geçerliliğini, güvenilirliğini v.b.) değerlendirecek olan

mekanizmalar, denetim toplumu olarak adlandırılan şeyin aksi yansımalarını akla getirmektedir. Bu toplum sorgulama, denetim, değerlendirme gibi faaliyetlerin çokluğu ile karakterize edilmektedir ve bu toplumda, son tahlilde bürokratikleşirmeyi arttıran bir çok faaliyete çok ciddi kaynakları harcamaktadır” (Schwarz’dan akt., 2002: 269).

Performansın merkezi bir role büründüğü bu yeni yönetim anlayışında ortaya çıkan sorunlu alanlardan biri “performans göstergelerinin keyfiligi” ile ilgilidir. Zira aslında yeni olan performansın kendisine odaklanma değil onun tanımlanma biçimi ve izlenme mantığıdır. Buna göre performans göstergeleri yeni denetim dilinin en tipik kavramlarından birine işaret eder. Genel olarak “kamu yönetimi alanında göstergelerin kendi kendisini baltalayan tanımlanma biçimleri” (Strathern, 2000: 314) ortaya çıkmaktadır.

Stratejik planlar ve dış denetimler yoluyla sürekli denetlenen kurumlar haline gelen kamusal örgütlerde “hem denetleyen hem de denetlenen açısından, değerlendirme dili, çıktılarını şeffaflaştırıyor gibi görünse de çıktılara ilişkin süreçlerin pek çok boyutunu saklamaktadır”. Yani denetim söylemsel olarak çok fazla ağırlık kazanmış olsa da içerik olarak örgütsel gerçekliklerin etkili bir takibi değildir yapılan. “Şeffaflık retoriği, saklama süreçlerinin kendilerini saklıyor gibi görünmektedir. Bu, herkes tarafından bilinse de bunu açıkça söylemek zordur. Burada gerçeklikler bilerek bozulmaya uğratılmaktadır” (Strathern, 2000: 315) adeta. Denetim mantığı “içerisine yerleşik olan şeffaflık teknolojileri örgütlerin gerçekte nasıl işlediklerini anlamak için” uygun araçlar değildirler aslında. “Bu sistem bir tür malumatı (örneğin yayın skorları) yakalar” ve kurumların kendi kendilerini izlemelerinin bir kanıtı olarak belgelendirilerek “eleştiriler bertaraf edilir” (Strathern, 2000: 315).

Bu değerlendirmenin ardından, tezin 3. Bölümünde saha araştırmasına yer verilecektir. Saha araştırmasının temel sorunsalı tartıştığımız olguların ülkemizdeki, henüz birincil veriler temelinde kapsamlı şekilde araştırılmamış olan, yansımalarına ilişkin bir sorgulamada temellenmektedir. Kapitalist olmayan örgüt örneklerine yönelen örnek olay araştırması ile özellikle yöneticilerin doğrudan/yapısal ve dolaylı kontrol etkileri üreten yönetim uygulamalarını nasıl yeniden ürettikleri sorusuna odaklanılacaktır. Bu tip uygulamaların yeniden üretimi için kritik aktörler olan orta kademe yöneticileri bu sorunun asıl muhatabıdır.

BÖLÜM 3: SAHA ARAŞTIRMASI

Giriş: 3. Bölümün Sorunsalı, Bağlamı ve Araştırma Soruları

Bu tezin içerisinde konumlandırıldığı **ampirik sorunsal**;

- Kamu sektörü örgütlerinde, kapitalist örgütlerden gelen yönetim uygulamalarının yaygınlaşması ve bu olgunun çok yönlü sonuçlarıdır.

Tezin arka planını oluşturan sorunsal, yukarıda değinildiği üzere, ülkemizde etkileri görece yeni olsa da, çeşitli araştırmalara kaynaklık etmiştir. Bu doğrultuda gerçekleştirilmiş sistem düzeyinde ya da örgütler düzeyinde araştırmalara yukarıda değinilmiştir. Ancak örgütlerde yaşanan tecrübelerle odaklanmış eleştirel çalışmaların sayısı halen kısıtlıdır. Bu nedenle, araştırmacı ampirik olarak bu sorunsala odaklanarak bu alandaki eleştirel bilgi birikimine katkı sunmayı ummaktadır.

Bu doğrultuda saha araştırmasının **odağındaki soru**;

- Bu örgütlerde yöneticilerin, yönetim uygulamalarından kaynaklanan *kontrol etkilerini*, nasıl yeniden ürettikleridir.

Araştırmanın odağındaki konu *kontrol* olgusudur. Buradaki kasıt kontrolün yöneticiler eliyle nasıl yeniden üretildiğidir. Tepe yöneticilerinin genellikle bu uygulamaların hayata geçirilmesindeki öncü/ üstünlük sahibi aktörler olduğu bilinmektedir. Araştırmacı bunun için daha çok, orta kademe yöneticilere odaklanacak, burada *olası eleştirel bir yönetim yaklaşımının* izlerini arayacaktır. Somut anlamda eleştirelliğin işreti olarak alınacak özellikler astların yaklaşımlarını demokratik biçimde değerlendirme, örgütsel uygulamalarda eleştirileri dikkate alan duruşlar benimseme, uygulamaların kontrol etkilerini örtük olarak yeniden üretmeme olarak ifade edilebilir.

Bu soruyu araştırılabilir kılmak adına odaklanılacak **yönetim uygulamaları**;

- Stratejik planlama, performans uygulamaları ve kalite süreci uygulamalarıdır.

Kontrolü üreten yönetim uygulamaları olarak odaklanılacak stratejik planlama, kalite süreci ve performans uygulamaları kamu sektörünün tamamında farklı formlarda uygulanmakta oluşları nedeniyle seçilmiştir.

Örgüt düzeyinde, kamu **sektöründen**;

- Yükseköğretim, sağlık ve yerel yönetim alanları seçilecektir.

Örgüt olarak kamu sektörünün üç alt alanından birer örgüte odaklanması da çalışmanın özgün katkı umduğu özelliklerinden biri olacaktır. Böylelikle, sektörel farklılıklardan kaynaklanan ayrışmalara rağmen belirgin hale gelen yeni kontrol örüntüsünün özelliklerinin ortaya konması hedeflenmektedir.

Araştırmacının saha araştırmasında benimsediği perspektif eleştirel perspektiftir. Yukarıda yapılan tartışma temelinde, eleştirel perspektifin odaklandığı sorunsal alanlarından birinin de örgütsel süreçlerde gözlemlenen örtük güç ilişkileri olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda bu bölümün **iddiası**;

- Yöneticilerin yönetim uygulamalarını yeniden üretim biçimlerinin, örtük bir güç alanı oluşturduğu ve bu nedenle, kontrol etkileri açısından belirleyici olduğudur

Araştırmacı yazın değerlendirmesinde olduğu gibi saha araştırmasında da örtük güç ilişkilerine ilişkin bir merakla hareket etmektedir. Burada söylem düzeyinde, yönetim uygulamalarından doğan kontrolün yeniden üretiminde örtük kalan güç ilişkileri takip edilmeye çalışılacaktır.

3.1. Saha Araştırmasının Tasarımı, Yöntem ve Kısıtlılıklar

Tezin giriş kısmında araştırma tasarımı ile ilgili olarak Czarniawska-Joerges'in (1998:1) önerdiği *öznel*, *yorumsamacı* ve *eleştirel* düzeylerden söz edilmişti. Araştırmacı bu düzeylerin işletilmesi noktasında üçüncü aşama olan *öz-eleştirel* yani *düşünümsel* düzeydeki konumunu, bu aşamada, ortaya koyma gerekliliği duymaktadır. Düşünümsellik burada, araştırmacının "kendi sınırlılıklarını ve dinamiklerini açıklaması" ile işlerlik kazanacaktır. Bu nedenle saha araştırmasına geçmeden önce, araştırma sürecinin tasarımı ve bu tasarımda ortaya çıkan kısıtlılıklar; analiz yöntemi ve burada ortaya çıkan kısıtlılıklar, araştırma sürecinin şeffaflaştırılması, süreç ile ilgili etik konular ve araştırmacının kendi konumu ortaya konacaktır.

3.1.1. Araştırma Tasarımı, Tercihler, Kısıtlılıklar

Tezin bu bölümünü oluşturan saha araştırmasında yöntem olarak, *örnek olay* çalışması tercih edilmiştir. Bu yöntem aslında saha araştırması için bir tür çerçeve oluşturmaktadır. Yin 'in (2003) ifadesiyle de örnek olay, bu tezin saha *araştırması stratejisi* olarak kabul edilebilir. Hakkındaki literatürde kullanışlılığı üzerindeki tartışmalardan oluşan, çeşitli ve dönemsel iniş çıkışların (Tellis, 1997) gözlendiği bu yöntem, bugün artık “bir araştırmacıya belirli bir bağlamdaki veriyi yakinen inceleme imkânı veren” (Zainal, 2007) ve “nitel yöntemin üç prensibi olan tanımlama, anlama ve açıklamayı sağlayabilecek” (Tellis, 1997) bir perspektif olarak kabul edilmektedir. Tezde en temelde nitel araştırma ile araştırılabilir bir sorunsal ve araştırma sorusu tanımlandığı ve ilk bölümden itibaren nitel araştırma tasarımına uygun bir yaklaşım benimsendiği için, örnek olay çalışmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

Örnek olay çalışmaları ile ilgili yazında en fazla referans alınan yazarlardan biri olan Yin'in çalışmalarında, *bir araştırma stratejisi* olarak ve *bir analiz yöntemi* olarak örnek olay ile ilgili çeşitli ve detaylı tanımlamalar mevcuttur. Farklı durumlar için farklı tür örnek olayların işaret edildiği bu çalışmalarda, öncelikli ayırım, araştırmanın tekli mi çoklu mu örneklendirmede temelleneceğidir. Yin (2003) tekli örnek olay yönteminin kullanımını örneğin kritik, yegâne, temsili, orijinal/aydınlatıcı ya da zamana yayılmış bir mantıkla tanımlanabilmesi koşullarından birinin varlığına bağlar. Çoklu örnek olay ise “birebir” ya da “teorik tekrarlanma” koşullarına bağlı olarak tavsiye edilmektedir yazar tarafından. Bu perspektiften bakıldığında örnek olay çalışmalarında incelenecek vakaların sayısı, vakaların temsil/ işaret ettiği gerçekliğe ve araştırma sorusuna göre değişiyor görünmektedir. Tellis (1997) de örnek olay yönteminde bir asgari vaka sayısından ya da vakaların “rassal” olarak seçilmesinden söz edilemeyeceğini ifade eder. Daha önemlisi yazar Yin'in (1994) tekli örnek olay da söz konusu olsa çoklu örnek olay da söz konusu olsa sonuçların genellemesinin niceliksel değil kavramsal bir genelleme olduğu saptamasını hatırlatır. Bu yaklaşım, Kuş'un (2006:15) “nitel araştırmalarda en yararlı olan genellenebilirliğin, örneklemden evrene değil fakat *analitik* genelleme olduğunu” (Miles ve Huberman, 1994: 28 akt.) ifade etmesi ile de desteklenebilir. Punch da buna benzer şekilde, tanımladığı örnek olaylarda geçerli olan

genelleme anlayışının “analitik veya kurma bağlantılı ya da kuramsal genelleme” (2011: 148) olduğunu belirtmektedir.

Bütün bunlar dikkate alındığında, tezin sorunsalı olan *yönetimcilik* ve *denetim* akımları bağlamında kamu sektörünün farklı kollarındaki örgütlerde uygulanan yönetim uygulamalarına ilişkin olarak sınırlarını çizdiğimiz, araştırma alanı açısından, çoklu bir analiz çerçevesinin uygun olacağı düşüncesi akla gelmektedir. Ancak Yin’in (2003) tipik *tekli* ve *çoklu* örnek olay çerçevelerinden örnekler olarak sunduğu açıklamalar dikkatle incelendiğinde, tekli örnek olayın da, yukarıda ifade edilen *temsili* olma koşulunun bizim araştırma tasarımıımızda karşılık bulduğu görülmektedir.

Bu durumda araştırmanın tasarımı nasıl olacaktır? Bu noktada, Yin’in (2003) her iki tip için de öngördüğü özelliklerin birer genelleme olduğunu da düşünerek, araştırmanın iki kademeli bir yapısı olacağını iddia edebiliriz. Araştırmada öncelikle, kamu sektörünün üç alt alanını oluşturan yükseköğretim, sağlık ve yerel yönetim alanlarından *temsili* ya da *tipik* olabilecek birer örneğin incelenmesi söz konusu olacaktır. Bu örgütler seçilirken, *temsililik* ya da *tipik bir örnek* olma koşulu yani, “bu örneklerden çıkarılacak derslerin ortalama diğer örnekler için bilgi verici olabileceği kabulü” (Yin, 2003: 41) gözetilecektir. Ancak incelenecek örneklerin her birinin, tezin ampirik sorunsalı temelinde bir ortaklık ortaya çıkarması da beklenmektedir. Dolayısıyla, sonuç tartışmasında tüm araştırma tecrübesi bir *çoklu örnek olay* mantığı içerisinde değerlendirilecektir. Bu doğrultuda, Punch’ın (2011: 145) “hem olayların tek tek hem de hepsinin çaprazlamasına incelendiği çok sayıda olay üzerinden yapılan örnek olay çalışması” olarak tarif ettiği *kollektif örnek olay* bizim araştırmamızın çerçevesini açıklamaktadır. Buradaki beklenti, her üç olayın bir arada değerlendirilmesi sonucunda *teorik bir tekrarın* görülebilmesidir. Yin’in (2003) önerdiği bu kavram, araştırma sorusu bağlamında, ayrıık olaylar arasında birebir tekrarlanma ya da örtüşme değil de farklılıklar ortaya çıkması durumunda dahi, bu farklılıkların teorik olarak açıklanabilir olması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla araştırmacı, bir takım farklılıklar ile karşılaşsa dahi bunları anlamlı bir çerçeveye oturtabilecek bir kavramsal altyapı sunabiliyorsa, çoklu örnek olay bağlamına oturmuş olmaktadır. Araştırmanın sonuç tartışması da genel çerçeve olarak bu mantık içerisinde kurgulanacaktır. Sonuçta her bir olayın kendi tekilliği içerisinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin ardından

araştırmanın sorunsalı açısından tüm araştırma tecrübesinin yorumlanması planlanmaktadır. Biraz daha somutlaştırmak gerekirse, üç farklı sektörden seçilen örnek örgüt araştırmaları ile yapılmak istenen, aslında köken olarak kıyaslama mantığında temellenmekle birlikte, kavramsal çıkarımlara varmaktır. Bu noktada eğitim, sağlık ve yerel yönetim sektörleri ayrı ayrı ele alındığında, araştırma konusu olan *kontrol* ile ilgili olarak, birçok yeni soru işareti ve sorunsal alanı sunmaktadır. Zira tezde yer verilen yazın değerlendirmesi farklı sektörlerde yapılan ampirik araştırmaların bulgularına da dayanmaktadır. Ancak tezde hedef asıl olarak, bu örgütsel alanda yerleşik hale gelen bir takım yönetim uygulamalarının gündeme getirdiği üretme ve kontrol etme anlayışındaki benzeşimin nasıl gerçekleştiğini sorunsallaştırmaktır. Yöneticilerin söylemsel yeniden-üretim faaliyetlerinin bu olguya yaptığı katkının açığa çıkarılmasının, alternatif yönetim anlayışları ve örgütsel yaklaşımların önerilebilmesi için yol açıcı olacağı düşünülmektedir.

Tercihler ve Kısıtlılıklar

Araştırma sürecinde özellikle birden farklı sektörden örneklerin seçilmesinin, *çok yönlü* bir değerlendirme imkânı sunmasına karşın bazı kısıtlılıklar oluşturması da kaçınılmazdır. Bu yaklaşıma alternatif olarak, kamunun alt sektörlerinden herhangi birine odaklanmak, o sektöre ilişkin daha *derinlikli* değerlendirmeler yapılmasını mümkün kılabilirdi. Zira araştırma süresince araştırmacı, nitel tasarımın da bir sonucu olarak, çok çeşitli ve zengin veriler ile karşılaşmış, ancak seçilen perspektifin temel bileşenleri (olay sayısı, kademe, kapsam v.b.) dikkate alınarak bu veriler, detayları aşağıda verilecek olan, bir mercekten bakarak sınırlandırılmıştır.

Araştırma Sakarya İli içerisinde gerçekleştirilmiştir. Örneklerden *üniversite ve hastane*, uygulamaların ülke çapında yayılımında örnek olarak gösterilen, öncü örneklerdir. Belediye ise, ildeki yerel yönetimin en önemli temsil organı olması nedeniyle, kamu sektörünün geneline ilişkin temsili tamamlayabilme adına tercih edilmiştir. Bu üç örnek örgütte her birinin faaliyet alanından kaynaklanan farklılıkların da etkili olduğunu düşündüğümüz, farklı unsurların öne çıkması söz konusu olmuştur. Bu durum genelleme açısından bir kısıtlılık olarak görülebilir. Ancak, zaten yukarıda değinildiği gibi, bir nitel araştırma tasarımı olarak örnek olayda da aranan, nicelik temelli tümevarımsal bir genelleme değil olsa olsa teorik bir genellemedir. Dolayısıyla örnekler

arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin anlamlı-yeni teorik ve amprik soruları öncelemiş olması, araştırmanın sağlamlığı açısından, yeterli kabul edilmiştir. Araştırmanın Sakarya ili sınırları içerisinde yürütülmüş olması sistem düzeyinde analizlere temel oluşturabilme ve belirli bir yaygınlık gösteren veriler arayışı söz konusu olduğunda bir kısıtlılık olarak görülebilir. Araştırmacı tarafından, daha çok sistem düzeyinde çalışmaların yapılabilmesi için, benzer tekil-örnek-örgüt çalışmalarının arttırılmasının önemli bir zemin hazırlayacağı düşünülmektedir.

Tellis'in (1997) ifade ettiği ve tez açısından önemli olan bir saptama da örnek olay çalışmalarının, incelenen sistemin anlaşılması açısından temel nitelikte olan, bir ya da iki konuya odaklandığıdır. Ele aldığımız tüm örneklerde konunun makro-meso-mikro etkileşim alanları, yukarıda değinildiği gibi, çok çeşitli ve zengin veriler ortaya koymaktadır. *Yönetimcilik* ve *denetim* akımlarının Türkiye özelinde 2000li yıllarda gündeme gelmiş olması, hem sürecin görece yeni olması hem de belirli özellikler bazında sonuçlar üretebilecek kadar örgütsel ve yönetsel tecrübenin oluşmuş olması anlamına gelmektedir. Bu olgu da, veriler bakımından anılan çeşitliliği çok çok arttırmaktadır. Ancak analitik bir netlik ve temiz bir gerekçelendirme ortaya koyabilmek, tezin bütününde yerleşik olan konum alma anlayışını da sürdürebilmek adına, incelediğimiz örneklerde **özellikle** üç yönetim uygulamasının kontrol etkilerine ve bunların **özellikle** yöneticilerce söylesel yeniden üretimine odaklanılmış; böylelikle araştırma için görgül bir sınır çizilmiştir. Bu durum bilinçli bir tercih olmakla birlikte bu tercihin alternatif maliyeti olarak da bazı kısıtlılıklar ortaya çıkmıştır. Örneğin araştırmada yapısal kontrol ile ilişkili olarak stratejik planlama ve performans değerlendirmeye, dolaylı kontrol ile ilişkili olarak ise toplam kalite uygulamalarına odaklanılmış; örgütsel kültür, örgütsel kimlik, insan kaynakları uygulamaları gibi uygulamalar görece geri planda tutulmuştur. Seçilen uygulamaların seçilme kriteri yazın değerlendirmesi içerisindeki konumları değil, incelenecek her üç örgütte formal çalışmalar ile yürütülüyor olmalarıdır. Araştırılan uygulamalar ile bu araştırmada geri planda tutulan diğerleri arasındaki ilişkilerin daha detaylı olarak ele alınmasıyla, örgüt düzeyinde bir araştırma yapılabilirdi. Bu durum bir kısıtlılık olarak yorumlanabilir.

Saha araştırması açısından sınırlandırma yapabilmeye matuf olarak yapılan ikinci tercih de bazı kısıtlılıklar yaratmaktadır. İlgilendiğimiz uygulamaların nasıl yeniden üretildiği

ile ilgili olarak orta kademe yöneticiler kritik aktörler seçilmiştir. Bu tercih, uygulamaların *inisiyatif* sahibi olan tepe yöneticilerinden ve uygulamaların *alicıları* konumundaki çalışanlardan farklı olarak, orta kademe yöneticilerin bunları nasıl yeniden ürettiklerinin, yönetim uygulamalarının kontrol etkileri açısından belirleyici olduğu varsayımına dayanmaktadır. Araştırma süreci de, bulguları da bu varsayımı destekleyen örnekler ortaya çıkarmıştır. Ancak burada da, söz gelimi *çalışanlar* arasında yaygın bir araştırma yapılarak ve araştırma tek bir örnekle kısıtlanarak, uygulamaların örgütsel görünümü daha net tespit edilebilir; alternatif olarak çalışanların bu bağlamdaki konumu sorunsallaştırılabilirdi. Bu durum da tez açısından bir kısıtlılık olarak yorumlanabilir.

Bunlara ek olarak yeniden üretim noktasında, aslında yöneticilerin söylemleri, araştırmaya konu edilebilmiştir. Bu sırada başvuru en belirleyici kaynak da bu yöneticilerin kendi ifadeleri ve örgütsel elitlerin ifadeleri ile örgütsel dokümanlardır. Elbette araştırma için her kurumdan yönetici olmayan çalışanlarla da görüşmeler yapılmıştır. Ancak son tahlilde bu araştırma hem örgütsel elitler hem de yöneticiler açısından *söylemdeki* gerçekliğe odaklanmış olmaktadır. Bu durum da bir kısıtlılık olarak yorumlanabilir. Böyle bir kısıtlılığın giderilebilmesi adına belki tekli örnek olay araştırmaları tasarlanarak ve her örneğe daha uzun süreler ayrılarak, kesitsel araştırmaların yapılması önerilebilir. Ancak kesitsel araştırmaların kavramsal genelleme yeterlilikleri de bu noktada dikkate alınmalıdır.

3.1.2. Analiz Yöntemi, Tercihler, Kısıtlılıklar

Tellis'e (1997) göre örnek olayların gücünü arttırmaya yönelik olarak ve alternatif açıklamalar sunabilmeye matuf araçların kullanılması anlamında *üçlemeden* (Stake, 1995 akt.) yararlanılacaksa bu, çoklu veri kaynakları kullanılarak (Yin, 1984 akt.) gerçekleştirilebilir. Aslında Yin (2003) çoklu veri kaynaklarından yararlanmayı, veri toplamaya temel teşkil etmesi gereken üç prensipten biri olarak ifade eder. Diğer iki prensip ise, "bir örnek olay veri tabanının oluşturulması ile bir gerekçelendirme zincirinin oluşturulmasıdır" (Yin, 2003: 97-106). Veri edinme süreci esnasında bu üç prensip de yerine getirilmeye çalışılmıştır. Öncelikle Yin'in (2003) bu doğrultuda kullanılacak veri kaynağı olarak öne sürdüğü altı tür kaynağı hatırlamak gerekirse, bunlar: *belgeler*, *arşiv kayıtları*, *görüşmeler*, *doğrudan gözlem*, *katılımcı-gözlem* ve

somut ürünlerdir. Saha araştırması esnasında burada ifade edilen veri kaynaklarından *somut ürünler* dışındakilerin hepsinden yararlanılmıştır. Topluca değerlendirildiğinde saha araştırmasında 19 görüşme yapılmış, konuşma metinleri, planlar, performans programları, yönergeler, vizyon-misyon-politika ifadeleri ve gazete haberlerinden oluşan 19 adet belge çözülemeye tabi tutulmuştur. Ancak bütün veri kaynaklarına her bir örnek olayda ulaşmak mümkün olmamıştır. Örneğin araştırmacının da bir üyesi olduğu üniversitede yapılan araştırmada uygulamalar ile ilgili görüşmeler, doğrudan gözlem, katılımcı gözlem söz konusu olurken; hastanede arşiv kayıtları, görüşmeler, belgeler; belediyede ise yine görüşmeler, belgeler ve arşiv kayıtlarından yararlanma imkânı bulunmuştur.

İkincil veri kaynakları arasında stratejik planlar, vizyon-misyon-politika-değer ifadeleri, memnuniyet anketleri, anket sonuçları, performans programları, tepe yöneticilerin konuşmaları, tepe yöneticilerinin yazılı ifadeleri ve basına verdikleri demeçler yer almaktadır. Veri kaynaklarının her örnek olayda aynı şekilde çeşitlenememiş olmasının nedenleri arasında, faaliyet alanı olarak belediyelerin siyasete bağlı doğaları nedeniyle daha esnek bir yapı sergilemeleri; yine faaliyet alanı nedeniyle hastanelerin de hem çok bürokratik bir yapıya sahip olmaları hem de iş yoğunluğunun çok fazla olması yer almaktadır. Bütün bunlar vakaların değerlendirilmesi açısından bir kısıtlılık olarak yorumlanabilir. Ancak araştırma sürecini şeffaflaştırmak adına belirtmek gerekir ki, araştırmacıda, her vakada, araştırma sorusunun yanıtına dair tatminkâr düzeyde veriye ulaşabildiği kanaati oluşmuştur.

Tellis'e göre (1997) örnek olay yöntemi çerçevesinde derlenen verilerin *analizinde* dikkate alınması gereken noktalar ise şunlardır:

- Analizin ilişkili olan tüm veriler üzerine inşa edildiğinin gösterilmesi.
- Analizin içerisinde bütün ana rakip yorumlamalara yer verilmesi.
- Örnek olayın en önemli yönünün açıkça ifade edilmesi.
- Analizin daha ileriye taşınması için araştırmacının öncül uzmanlık bilgisinin kullanılması.

Araştırmada, veriler açık bir kodlama sistemi temelinde kodlanacak, bu kodlara yazın değerlendirmesi temelinde bir yapısalılık kazandırılacak, hangi verilerin niçin dikkate alındığı bu yapı içerisinde gösterilmeye çalışılacaktır. Özellikle görüşmelerin ortaya

çıkardığı veriler üzerinden konu ile ilgili en temel karşıtlığı oluşturan ana-akım ve eleştirel görüşlere/savrlara yer verilecektir. Her bir örnek olayın, onu diğerlerinden de farklılaştıran ve gelecek yönelimi açısından kritik olabileceği düşünülen unsurlar özellikle işaret edilecektir. Son kısımda ise araştırmacının bu araştırma tecrübesi ve yazın değerlendirmesi temelinde yeni soru işaretleri etrafında sonuç niteliğinde bazı değerlendirmeler yapılacaktır. Dolayısıyla analiz ile ilgili olan tüm kriterler gözetilmeye çalışılacaktır. Bu noktada araştırma sürecinin başından sonuna kadar çizgisel bir formda ilerlemediğini, zaman zaman geri dönüşleri ve yeniden tasarımları içerdiğini ifade etmemiz gerekir. Bu, çok biçimsel bir tasarım öngören yaklaşımlar açısından bir kısıtlılık olarak yorumlanabilir. Ancak bu tezin perspektifinde bu özellik, nitel araştırmanın tipik bir özelliği olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın tasarımı bütün olarak değerlendirildiğinde not edilmesi gereken en önemli nokta ise araştırmanın alanı ile ilişkilidir. Yukarıda çeşitli vesileler ile hatırlatılan *yönetimcilik* akımı ve *denetim* anlayışındaki dönüşüm, ülkemizde örgütsel bir takım çıktılar üretebilecek bir süreden beri yaşanmaktadır. Bu sürece ilişkin *makro, mikro* ya da *meso* düzeye odaklanmış ve yönetim uygulamalarına ilişkin tecrübeleri irdeleyen çalışmalardan oluşan bir yazın bulunmaktadır¹. Daha önce bu tip dönüşümlerin yaşanmış olduğu başka ülkelerde de çeşitli bir yazın oluşmuş görünmektedir². Bu yazın arkaplanı temelinde çalışmanın özgünlük iddia ettiği nokta, *karşılaştırmalı* bir analiz ile özellikle *mikro* alana odaklanması ve *kontrol* anlayışında yaşanan değişimi örgüt üyesi bireyler (burada yöneticiler) üzerinden sorunsallaştırmasıdır.

3.1.3. Veri, Tercihler, Kısıtlılıklar

Veri Edinme- Araştırma Sorusu İlişkisi

Veri edinme sürecinin tasarımı araştırma sorusu dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Buna göre öncelikle her örgütten, odaklandığımız yönetim uygulamaları ile ilgili en az bir üst düzey yönetici ile (üniversitede rektör yardımcısı; belediyede genel sekreter yardımcısı; hastanede hastane müdürü) görüşme yapılmaya çalışılmıştır. Üst düzey

1 Örneğin bkz.: Akşit, 1999; Çıkrıkçı-Demirtaşlı, 1999; Türe vd., 1999; Köksal, 1999; Hergüner ve Reeves, 2000; Ayaz ve Soykan, 2002; Aslantekin vd, 2007; Özseven v.d., 2013; Özkan-Canbolat ve Çeliksoy, 2013; Koç ve Dirlik, 2013.

² Örneğin bkz: Jary, 2002; Rosenthal, 2002; Townley v.d., 2003; Miliken ve Colohan, 2004; Rosanas ve Velilla, 2005; Van Bockel ve Nordegraaf, 2006; Arellano-Gault ve Lepore, 2011.

yöneticiler, örgütlerin başka örgütler ile ve makro aktörler ile iletişim ve etkileşim alanındaki kritik pozisyonları işgal etmeleri dikkate alınarak önemli addedilmektedir.

Bununla birlikte örgütün başındaki tepe yöneticisi de, görevinin temsili karakterine ek olarak örgütün strateji ve vizyonunun belirlenmesindeki etkinlik düzeyi dikkate alınarak önemli addedilmektedir. Bu doğrultuda incelenen örgütlerin, bir anlamda *CEOsu olan tepe* yöneticilerinin (üniversite rektörü, belediye başkanı, hastaneler birliği genel sekreteri) konuşmaları ve yazılı ifadeleri analize tabi tutulmuştur. Böylelikle üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmeler ile tepe yöneticilerinin söylemlerine ilişkin analiz birbirini tamamlamaya matuf olarak bir arada değerlendirilebilmiştir. Burada not etmemiz gereken bir nokta şudur: sağlık kurumlarında, diğer iki örgütten farklı olarak *CEO* konumundaki tepe yönetici aslında örgütün sınırları dışında, il genel sekreterliğinde yer almaktadır. Zira analiz kısmında değinileceği gibi en son yapılan düzenlemelerin ardından, aynı ildeki kamu hastaneleri (yani sağlık tesisleri) bir tür *holding* mantığı ile örgütlenmiş ve *CEO* konumundaki genel sekreter bu birim üzerinden tüm sağlık tesislerini yönetir hale gelmiştir. Dolayısıyla hastane örneği için tepe yönetici olarak genel sekreter kabul edilmiştir.

İncelenen örgütlerin yapısal ve kimliksel özellikleri ile ilgili resmi tamamlamaya yönelik olarak stratejik plan, vizyon, misyon ifadesi, politika, değerler gibi belgeler de incelenmiştir. Bu belgeler örgütlerin stratejisini, kalite yaklaşımını, vizyon, misyon ve değerlerini örgütün bütün çalışanlarına, paydaşlarına ve dış çevreye karşı söylemsel olarak kuruyor olmaları nedeniyle kritik bir veri kaynağı haline gelmiştir. Yine bu belgelerde strateji ve kalite süreçlerinin detaylı açıklamalarını bulmanın mümkün olması da örgüt düzeyinde ortaya konmak istenen resim açısından önemlidir. Buraya kadar ifade ettiğimiz veriler incelenen örgütlerde geçerli olan doğrudan kontrol örüntüleri açısından değerlendirilmesinde bir temel teşkil edecektir.

İkinci olarak, aşağıda örnekler bazında detayları açıklanacağı gibi, uygulamaların hayata geçirilmesinde önemli rol almış olan orta kademe yöneticiler ile öncelikli olmak üzere, her örgütte görüşmeler yapılmıştır. Bu noktada yine hastanelerin farklılaşan örgüt yapısına değinmemiz gerekir. Şöyle ki üniversite örneğinde dekanlar ve bölüm başkanları; belediye örneğinde daire başkanları ve şube müdürleri bizim orta kademe olarak aldığımız bağlamda, yönetim uygulamalarının yeniden üretiminde kritik aktörler

olarak ortaya çıkmaktadırlar. Oysa sağlık kurumlarının yeni yapılanması içerisinde (Kasım 2012’de yapılan yeni düzenleme doğrultusunda) bu anlamda orta kademe yönetici olarak tanımlanabilecek olan, örneğin klinik şefleri, bizim incelediğimiz yönetim uygulamaları açısından kritik aktörler olmamaktadır. Bu uygulamalar daha çok, üst yöneticiler ile idari kadro eliyle yürütülmektedir. Bu olgu, analizler esnasında, *hekimlerin* mesleki ideolojisi üzerinden de tartışılacaktır. Ancak örnekler arası bir anlamlılığın tesisi için bu farklılaşmayı da dikkate almamız gerektiğini ifade etmeliyiz. Bu doğrultuda hastanede öne çıkan orta kademe yöneticiler idari mali işler müdürü ile kalite koordinatörü olmuştur. Topluca değerlendirildiğinde tüm görüşmeler, incelenen örgütlerde eleştirel yönetim yaklaşımlarının izini aramaya yönelik olarak kurgulanmış ve gerçekleştirilmiştir.

Veri- Araştırma Yaklaşımı İlişkisi

Yukarıda farklı noktalarda değinildiği üzere bu tez eleştirel bir yaklaşımda temellenmektedir. Bu yaklaşımı benimsemenin anlamı, araştırmacı birey olarak yazarın, veri ile kurduğu ilişkide de kendisini göstermektedir. Saha araştırmasına kavramsal dayanak oluşturan tezin ikinci bölümünde, örgütlerde kontrol meselesi tümüyle eleştirel savlar temelinde ele alınmış ve bu temelde bir iddia yapısı örülmüştür. Bunun mantıksal sonucu olarak saha araştırmasında da, aynı yaklaşım takip edilmiştir. “Toplumsal düzen” perspektifi yerine “toplumsal değişim” perspektifinde temellenen bu pozisyon gereği veriler, özellikle *çelişkili açıklıkları* ortaya çıkaracak biçimde ele alınmıştır. Bu yapılırken de arkaplanda örtük güç ilişkilerine odaklanma ilkesi takip edilmeye çalışılmıştır.

3.1.4. Araştırma Sürecinin Şeffaflaştırılması, Etik Konular ve Araştırmacının Konumu

Nitel araştırma ile ilgili yazında, araştırma süreçlerinin belirli hassasiyetler gözetilerek yürütülmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu hassasiyetler ile ilgili önerilen kavramlar nicel araştırmalarda söz konusu olan “geçerlilik” ve “güvenilirlik” problemlerinden farklı olarak “sahicilik” (authenticity) ve “güven duyulabilirlik” (trustworthiness) (Guba ve Lincoln, 1989 akt. Kuş, 2006: 13) kavramlarıdır. Kavramların her ikisi de araştırmacının samimiyeti ve araştırma sürecinin şeffaflaştırılmasında temellenmektedir. “Nitel araştırmadaki süreçlerin ancak sınırlı biçimde standartlaştırılabilir” olması

temelinde, “araştırma sürecinin öznel arası *kavranabilirliği*” (comprehensibility) (Kuş, 2006) de özgün olarak önerilen kavramlardandır. Kuş (2006: 13) Steinke’ye (2004: 187) atıfla bu yönde gerçekleştirilebilecek eylemlerden birincisinin “araştırma ve analiz sürecinin çok iyi belgelenmesi” olduğunu ifade etmektedir. Bu ilkeyi yansıtabilecek biçimde yukarıda, araştırma sürecinin tasarımı ile ilgili bütün detaylar aşamalı olarak ele alınmıştır. Bu kısımda ise sürecin fiilen nasıl işlediği ile ilgili özlü bir bilgi sunulacak ve böylelikle değerlendiricilerin zihninde araştırma sürecinin *sahicilik* ve *güven duyabilirlik* ilkelerine göre konumu netleştirilmeye çalışılacaktır.

Araştırma, tez çalışmasının başlamasından bu yana *örgütlerde kontrol* odaklı olarak gelişmiştir. Araştırmacının zihnindeki soru işareti en başından beri, en yalın haliyle, yöneticilerin niceliksel temelli bir kontrol anlayışı benimsemelerine ilişkindir. Ancak çoğu araştırma sürecinde söz konusu olduğu gibi bu çalışmada da bu konunun spesifik olarak nasıl ele alınacağı noktasında bir belirsizlik süreci yaşanmıştır. Bu süreç sonucunda, farklı ampirik alanlarda yapılan okumaların da (kadın örgütleri, üniversiteler, kamu örgütleri v.b.) ışığında araştırmacı, kafasındaki soru işaretine kaynaklık eden sorunsalın tanımına ulaşmıştır. Niceliksel temelli kontrolün çağcıl olarak yaygınlaşmasının en önemli kaynağı kapitalist örgütlerden kaynağını alan yönetim uygulamalarının diğer sektörlere yayılmasıdır. Bu noktada öne çıkan sektör ise, daha önce başta bazı Avrupa ülkeleri olmak üzere, başka ülkelerde de tecrübe edilmiş olan bir yöneticilik ve denetim anlayışı dönüşümüne sahne olması nedeniyle, kamu sektörü olmuştur. Kamu sektörü içerisinde öncelikle özel bir alana odaklanılması düşünülmüş ve üniversite örneğine yönelinmiştir. Ancak daha sonra, sorunsalın bağlamına ilişkin daha tatmin edici bir karşılık ortaya koyabilme gayesi ile araştırmanın kamu sektörünün farklı alanlarında gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır.

Araştırmaya konu edilen örneklerin nasıl seçildiği konusu yukarıda açıklanmıştı. Ancak örneklerden birinin araştırmacının da üyesi olduğu üniversite olması, araştırma sürecinin şeffaflaştırılması adına, ayrıca üzerinde durulması gereken bir konudur. Araştırmacı üniversite örneğini, yükseköğretim alanının tezin sorunsalı açısından çok anlamlı bir izlek sunuyor olması nedeniyle seçmiştir. Örneğin kendi üyesi olduğu üniversite olarak seçilmesi ise bilinçli bir yaklaşımın ürünüdür. Çünkü örnekteki üniversite sorunsalın odağındaki yönetim uygulamalarını hayata geçirme anlamında

öncü ve diğer üniversitelere örneklik eden bir örgüt olup araştırmacıya, konuyu yazın değerlendirmesinde tartışılan tüm boyutlarıyla irdelemeye imkân verecek veriler sunmaktadır. Tüm bunlara rağmen araştırmacı, kendisinin de üyesi olduğu örgütte yürüttüğü araştırmanın kendi zihin setindeki yapılanmışlık dolayısıyla bazı kısıtlılıklar oluşturabileceğinin farkındadır. Araştırma ve verilerin çözümlenmesi sürecinde bu kısıtlılıkların en aza indirgenebilmesi için azami çaba sarf edilmiştir. Yukarıda açıklanan nedenler ile üniversite örneğinde kodlanan veri nicelik olarak diğer örnekler göre daha fazladır. Çözümleme anlamında da üniversite örneği daha detaylı bir çalışma ortaya çıkarmıştır. Çözümleme sırasında araştırmacı, konunun kendi mesleği ile doğrudan ilgili olmasından kaynaklanan ve araştırma tasarımının sınırlarını genişletebilecek nitelikteki soru işaretlerini not ederek onları analize dâhil etmemeye gayret göstermiştir. Sonuçlar değerlendirilirken de örnekler kendi içlerinde ve çapraz olarak belirli bir tematik yapı ile ele alınmış ve aynı kaygı akılda tutulmaya devam edilmiştir.

Saha araştırması süreci Mart 2013- Temmuz 2013 tarihleri arasında devam etmiştir. Bu süreçte özellikle görüşmeler esnasında araştırmacı, birbirinden çok farklı arka planlara sahip kişiler ile karşılaşmış ancak veri edinimi açısından araştırmaya hanel getirecek düzeyde bir kısıtlılık ile karşılaşmamıştır. Öne çıkan olgulardan biri olarak, özellikle hastanede ve belediyede memur statüsündeki çalışanlarda, görüşmelerin ses kaydı ile kayıt altına alınmasında sıkıntı yaşanmıştır. Buna karşın üniversitede ve belediyede devlet memuru statüsünde olmayan çalışanlar ile çok daha rahat ve açık bir iletişim yakalanabilmiştir. Görüşmeler esnasında hemen hemen bütün görüşmeciler *kayıt altına alınmamak kaydıyla* bazı yorumlar yapmış; bu yorumların doğrudan kullanılmaması noktasında araştırmacı hassasiyet göstermiştir.

Son olarak değinilmesi gereken nokta araştırmacının kendi epistemolojik pozisyonudur. Yukarıda birinci bölümde ortaya konan tartışılan eleştirel yaklaşım, araştırmacının tez kapsamında benimsediği bir yaklaşım olmasının ötesinde, olguya bakışında benimsediği kişisel duruşunu da ifade etmektedir. Zaten bu nedenle sorunsal en genel ifadesiyle *örgütlerde kontrol kaynaklı çelişkiler* olarak ifade edilmiştir. Ancak burada şunu not etmemiz gerekir: araştırmacı, özellikle ampirik olguların araştırılmasına gelindiğinde, bütün *teorik lenslerin* bir yandan olgulara anlam katacak ya da onları aydınlatacak

araçlar sunarken, öte yandan bazı olguların da üzerini örttüğü iddialarının bilincindedir. Bu iddialara rağmen eleştirelilik, bu örtücü etkiyi aşma iddiasıyla birçok araştırmaya ilham kaynağı olmaktadır. Bu bilinç ile birlikte *eleştirelilik* araştırmacı açısından yıkıcı bir yapıda değil, diyalektik bir mantıkla sentezlere ulaşabilmenin yolu olarak; *olguların üzerini örtmek* değil, onların üzerindeki *örtüleri kaldırmak* iddiaları ile anlamlıdır.

3.2. Örnek Olay 1: Sakarya Üniversitesi

3.2.1. SAÜ Örneğinde Veri Edinme Sürecinin Tasarımı ve Şeffaflaştırılması

Yukarıda açıklanan doğrultuda saha araştırmasının birinci ayağı Sakarya Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir. Sakarya Üniversitesi, kamu örgütlerinde stratejik planlama zorunluluğun ortaya çıkmasından önce stratejik planlama yapmaya başlamış olması; kalite süreci ile ilgili çok sayıda uygulama yapmış olması; TS-EN-ISO 9001:2000 belgesinin yanı sıra, EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde 5 yıldız seviyesine ulaşarak Ulusal Kalite Büyük Ödülü almış olması; atama yükseltme ölçütleri üzerinden performans sistemini uyguluyor olması ve tüm bunlar bazında öncü bir örgüt olması ve başka örgütlerce örnek olması özellikleri dikkate alınarak seçilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde takip edilen kavramsal yaklaşımın devamı ve araştırma sorusunun gereği olarak saha araştırmasında orta kademe yöneticiler ile görüşme yapılması kararlaştırılmıştır. Bu doğrultuda kurumun orta kademe yöneticilerinden oluşan toplam 7 kişi ile yarı-yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Araştırma sorusunun bağlamını ortaya koyabilmek adına ve kurumların kimlik düzeyindeki temsilindeki belirleyicilikleri nedeniyle tepe yöneticileri de kritik aktörler olarak ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda bir rektör yardımcısı ile görüşme yapılmıştır. Son olarak kurumun tepe yönetimi ile koordineli olarak çalışan ve bir anlamda tepe yönetimi ile kurumun geri kalanı arasındaki işlevsel ilişkiyi gerçekleştiren koordinasyon kurulu olan Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Kurulu Koordinatörü ile görüşme yapılmıştır. Böylelikle toplam 9 kişi ile görüşme yapılmıştır.

Araştırma için ikincil verilerden de yararlanılmıştır. Yukarıda bahsedildiği üzere tepe yöneticilerinin gözünden kurumun kimliğini ve genel yönelimini ortaya koyabilmek adına rektör yardımcısı ile yapılan görüşmeye ek olarak, üniversite rektörünün,

irdelediğimiz yönetim uygulama örneklerini tanıtmak üzere bir konferansta gerçekleştirdiği bir tebliği/konuşması da veri olarak alınmıştır. Yine ikincil veri olarak kurumun vizyon, misyon ifadeleri, kalite politikası ve değer ifadeleri ile stratejik planı incelenmiştir. Böylelikle örnek olay yönetimi için kritik bir unsur olan *çoklu veri kaynaklarından yararlanma* prensibi de gerçekleştirilmiştir.

Veri kaynaklarının nasıl belirlendiğine ilişkin detaylar ise şöyledir: Üniversitenin rektörü stratejik planlama uygulamalarını bu üniversitede, 5018 sayılı kanunun yürürlüğe girmesinden daha önce, hayata geçiren ekibin de bir üyesidir ve kalite süreci uygulamalarının başından beri içinde yer almıştır. Bunun dışında görüşme yapılan rektör yardımcısı üniversitenin stratejik planlama süreçlerinden sorumlu olan rektör yardımcısıdır. Orta kademe yöneticileri olarak dekanlar ve bölüm başkanları ile görüşme yapılmıştır.

Görüşme yapılacak bölüm başkanları ve dekanlar seçilirken sosyal bilimler ve fen bilimleri alanından dengeli bir dağılımın olması gözetilmiştir. Bunun yanı sıra eğitim-öğretim süreçlerinin, bir örgüt olarak üniversitenin faaliyet alanı açısından önemli bir yeri olduğu dikkate alınarak, olgunun daha kapsamlı bir değerlendirmesinin yapılabilmesi adına, eğitim fakültesi dekanı ile de görüşme yapılmıştır. Topluca değerlendirildiğinde görüşme yapılan kişilerin tamamı akademik personelden oluşmaktadır ve bu kişilerin dördü fen bilimleri arkaplanına (kimya, mühendislik), beşi ise sosyal bilimler arkaplanına (iktisat, edebiyat, felsefe) sahiptir. Genel durum değerlendirildiğinde araştırmacıda, görüşmelerde ve incelenen belgeler ışığında olgunun genel resminin ortaya çıktığı kanısı oluşmuştur. Bu kanın oluşmasında araştırmacının Yin'in (2003: 47) ifadesiyle, bazı konular ile ilgili *birebir tekrarların* bazı konular ile ilgili ise *teorik tekrarların* ortaya çıkması en önemli etkidir. Görüşmecilerin arkaplan olarak dengeli dağılmış olması da dikkate alınarak, yapılan görüşmelerin bu örnek olay için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Verilerin çözümlenmesine geçmeden önce görüşmelerde sorulan sorular hakkında da bir parantez açılabilir. Görüşmelerde sorulacak olan soruların genel profili, tezin ikinci bölümünde yapılan kavramsal ayrım, yani *doğrudan kontrol örüntüleri oluşturan yönetim uygulamaları* ile *dolaylı kontrol etkileri üreten yönetim uygulamaları* ayrımına göre yapılandırılmıştır. Ancak yine ikinci bölümde yapılan tartışmanın başında bir de

kontrolün toplumsal bağlamı meselesi yer almaktadır. Buna göre görüşmecilere olgunun bağlamını ortaya koyabilmek adına bazı sorular da sorulmuştur.

Daha önce de belirtildiği gibi bu araştırmada esas olarak odaklanılan yönetim uygulamaları stratejik planlama ve performans izleme-değerleme ile kalite süreci uygulamalarıdır. Buna göre yöneticilere, öncelikle bu uygulamalara bakış açıları ve uygulamaların seyri hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Tüm görüşmecilerin yönetici olmaları nedeniyle kendilerine, üniversitenin sahip olduğu kalite belge sistemlerinin alt araçları olan “öğrenci memnuniyet anketleri” ve “lider etkinlik anketleri” gibi araçları nasıl değerlendirdikleri ve bunları temel alarak bir yaptırım seti uygulayıp uygulamadıkları da sorulmuştur. Görüşmecilere uygulamalara ilişkin eleştirilerinin olup olmadığı, bunları üst yönetim nezdinde dile getirip getirmediği ve astlarından benzer eleştiriler alıp almadıkları sorulmuştur. Genel bir değerlendirme için görüşmecilere makro bağlamda üniversitelerin durumu ve genel gidişi ile ilgili düşünceleri de sorulmuştur. Bu sorular etrafında görüşmecilerin açtıkları noktalarda görüşmeler yeni sorularla derinleştirilmiştir.

3.2.2. Verileri Çözümleme Mantığı, Tema ve Kodların Yapısı

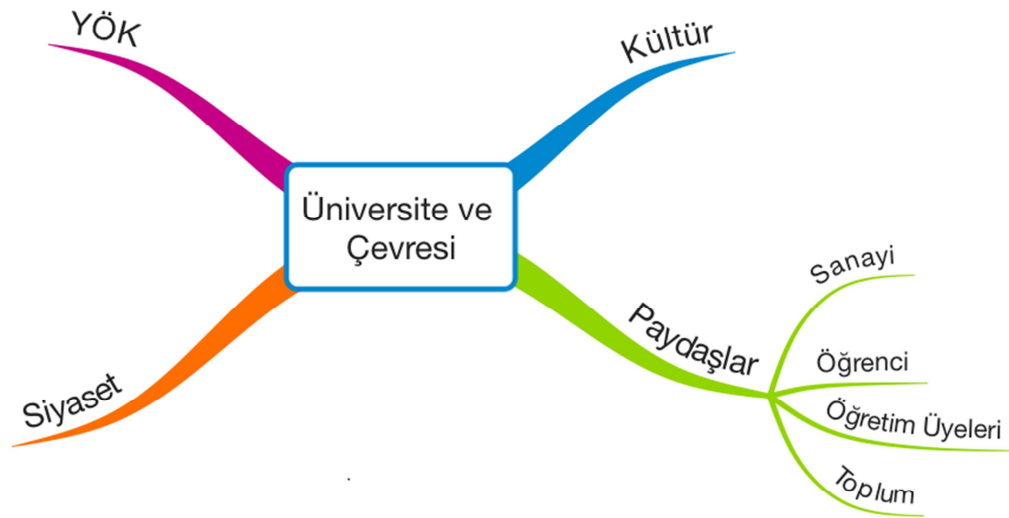
Verilerin çözümlenmesi kademeli olarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, görüşmeler esnasında ve incelenen belgeler ışığında ortaya çıkan temalar araştırma sorusunu irdelemeye imkân verecek biçimde bir çerçeve içerisinde birleştirilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevenin belirlenmesinde ise yazın değerlendirmesinden yararlanılmıştır. Çözümlemenin ilk adımı görüşmelerin deşifre edilmesi esnasında en çok öne çıkan kodların belirlenmesidir. Deşifre etme işleminin bitmesinin ardından yazın değerlendirmesi yeniden gözden geçirilerek literatürden gelen tema ve kodlar belirlenmiştir. Böylelikle çalışmanın tema-kod sistemi ortaya çıkmıştır. Üçüncü adımda tüm veriler MAXQDA 11 nitel veri analiz programında işlenerek, belirlenen kodlara göre kodlanmıştır. Aşağıda bu kodlama sisteminin detayları verilecektir.

Yukarıda açıklanan doğrultuda yazın değerlendirmesi ışığına ortaya çıkan temalar üç ana başlıktan oluşmuştur. Bunlar şunlardır:

- Üniversitenin çevresi
- Doğrudan kontrol

- Dolaylı kontrol

Ana temalardan ilki olan *çevre*, tüm görüşmecilerin, özellikle tepe yöneticilerinin ve incelenen metinlerde yapılan göndermelerin işaret ettiği doğrultuda bir *çevre* tanımı ortaya koymaya yönelik olarak seçilmiştir. Bununla yapılmak istenen öncelikle örnek olayın *bağlamını* ortaya koyabilmektir. İkinci bölümde yapılan yazın değerlendirmesinde tarihsel ve *makro* özellikler gösteren kontrol yapılarının ortaya çıkabileceği analitik düzey, bu düzey olmaktadır. Bu düzeydeki analiz için veriler ışığında dört adet kod belirlenmiştir: Kültür, Paydaşlar, Siyaset, YÖK. Bu kodlardan *paydaşlar* “sanayi, öğrenci, öğretim üyeleri ve toplum” alt kodları aracılığıyla veri ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 1: Üniversite'nin Çevresi Teması ve Kodları

Tüm veriler dikkate alındığında bu kodlar arasında en fazla vurgulananların, *paydaşlar* arasında *öğrenci* ve *kültür* olduğu görülmüştür.

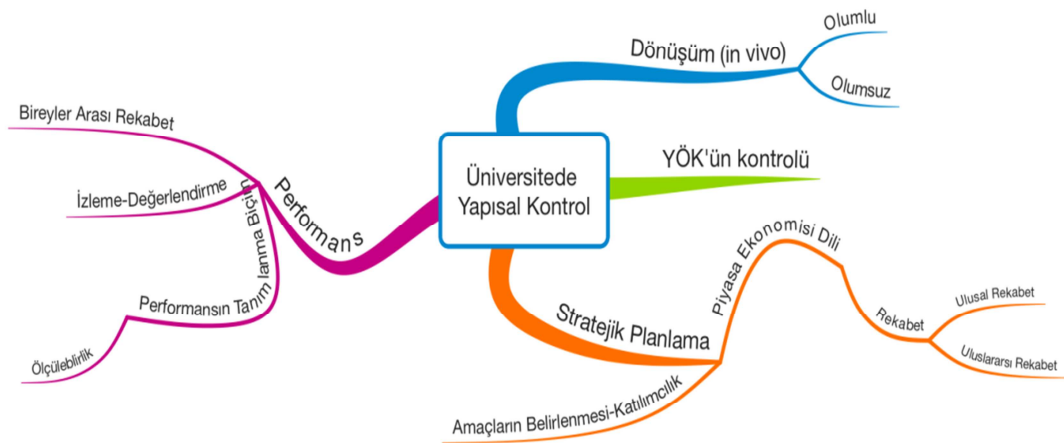
İkinci tema olan *doğrudan kontrol* yazın değerlendirmesinde ele aldığımız, daha çok yapısal özellikler gösteren ve sistem şeklinde kontrol etkileri üreten yönetim uygulamalarına gönderme yapmaktadır. Bu düzeyde irdelenen veriler ile bir örgüt olarak üniversitede geçerli olan, yapısal kontrol örüntüsü ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu doğrultuda spesifik olarak iki yönetim uygulamasının ürettiği kontrol etkilerine odaklanılmıştır. Yukarıda yapılan tartışma hatırlanırsa bu verilerin çalışma için *meso*

analitik düzeyde bir tartışma imkânı sağlayacağı düşünülebilir. *Doğrudan kontrol* teması altında veriler yazından gelen iki başlığa ek olarak verilerin ortaya çıkardığı bir başlık ile yani toplam üç kod ile ele alınmıştır. Bunlar şunlardır: Dönüşüm, Stratejik planlama yoluyla kontrol, Performans üzerinden kontrol.

İrdelediğimiz uygulamalar örnek üniversitede 10 yılı aşkın süredir uygulanmakta olduğundan tüm görüşmelerde “o günden bugüne ortaya çıkan dönüşüm” ile ilgili vurgular ile karşılaşmıştır. Bu nedenle kurum düzeyinde yaşanan tecrübeyi ifade etmesi açısından *dönüşüm* kodu oluşturulmuştur. Bu kod, görüştüğümüz yöneticilerin olguya bakış açılarının olumlu mu yoksa eleştirel mi olduğuna dair de bir fikir sunmaktadır. Dönüşüm kodu bu mantıkla *olumsuz* ve *olumlu* alt kodları ile incelenmiştir.

İkinci kod olan *stratejik planlama* literatürden gelen “piyasa ekonomisi dili” ve “amaçların belirlenmesi-katılımcılık” alt kodları üzerinden veri ile ilişkilendirilmiştir.

Üçüncü kod olan *performans üzerinden kontrol* yine yazından gelen üç alt kod ile irdelenmiştir. Bunlara ek olarak verilerin yönlendiriciliğinde ortaya çıkan bir alt kod olarak *bireyler arası rekabet* de burada ele alınmıştır. Toparlamak gerekirse performans kodu altındaki alt kodlar bireyler arası rekabet, performansın tanımlanma biçimi, araçların amaç haline gelmesi ile izleme-değerlendirmedir.



Şekil 2: Üniversite’de Doğrudan Kontrol Teması ve Kodları

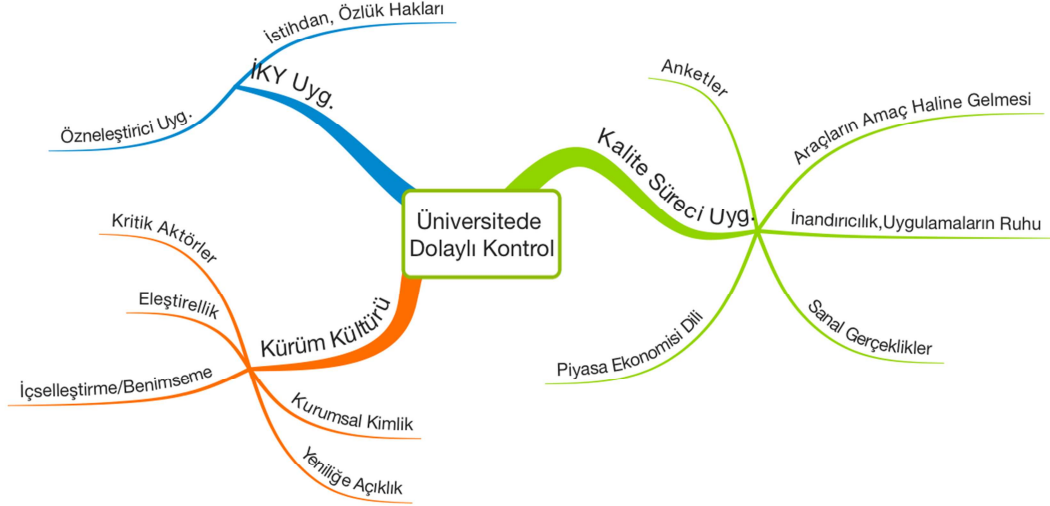
Bu üç başlığa topluca bakıldığında verilerde yapısal düzeyde yani örgüt düzeyinde en fazla öne çıkan kavramların *performansın* alt kodu olan “izleme-değerlendirme”, *amaçların belirlenmesinin* alt kodu olan “katılımcılık” ve son olarak “olumlu dönüşüm” konuları olmuştur.

Üçüncü tema olan *dolaylı kontrol başlığı* altında, yazın değerlendirmesi temel alınarak, kalite süreci uygulamalarına, İKY uygulamalarına ve kurum kültürüne bakılmıştır. İkinci bölümde yapılan yazın değerlendirmesinde kalite süreci uygulamaları ile birlikte dolaylı kontrol üreten yönetim uygulamaları arasında ele alınan İKY uygulamaları, kalite uygulamaları ile birçok noktada iç içe geçtiği için veriler üzerinde kodlanmıştır. Ancak analizin merkezinde kalite uygulamaları yer almaktadır. Son olarak örgütte dolaylı kontrol örüntülerinin nasıl yeniden üretildiğine, dolayısıyla bu bağlamda nasıl bir yönetim anlayışı benimsendiğine ilişkin genel bir değerlendirme yapabilmek adına şemsiye bir kavram olarak kurum kültürüne başvurulmuştur.

Analizin bu kısmı araştırma sorumuz açısından özellikle kritiktir. Yazın değerlendirmesi sonunda yaptığımız tartışmada özellikle dolaylı olarak kontrol üreten yönetim uygulamalarının bireylerin (burada yöneticilerin) yeniden üretimine daha fazla bağlı olduğunu iddia etmiştik. Örtük varsayımlarımız arasında bu tip dolaylı kontrol örüntülerinin, doğrudanlık özelliği gösteren kontrol türlerine göre, eleştirel yaklaşımların ortaya çıkabilmesi için daha muhtemel alanlar sunduğu da yer almaktaydı. Bu doğrultuda dolaylı kontrol teması altında irdelenen veriler araştırma sorusunun asıl odağını da oluşturacaktır. Bu düzeyde orta kademe yöneticilerin kontrol bağlamı olarak nasıl bir yönetim anlayışını yeniden ürettiklerinin ve burada eleştirelliğin yerinin olup olmadığının ortaya konması beklenmektedir.

Bu kısımda ele aldığımız kodlara biraz daha yakından bakacak olursak şunları söyleyebiliriz: birinci kod olan *İKY uygulamaları üzerinden kontrol* ise yazın değerlendirmesinden gelen” özneleştirici uygulamalar” ve in vivo olarak ortaya çıkan “istihdam, özlük hakları” kodları aracılığıyla irdelenmiştir. İkinci kod olan *kalite süreci uygulamaları üzerinden kontrol* “piyasa ekonomisi dili”, “anketler”, “araçların amaç haline gelmesi”, “inandırıcılık, uygulamaların ruhu” ve “sanal gerçeklikler” alt kodları aracılığıyla veriyle ilişkilendirilmiştir. Üçüncü kod olan *kurum kültürü ve kurumsal*

kimlik ise esas olarak “kurumsal kimlik”, “yeniliğe açıklık”, “içselleştirme/benimseme” ve “eleştirelilik” ile “kritik aktörler” alt kodları aracılığıyla veriyle ilişkilendirilmiştir.



Şekil 3: Üniversite’de Dolaylı Kontrol Teması ve Kodları

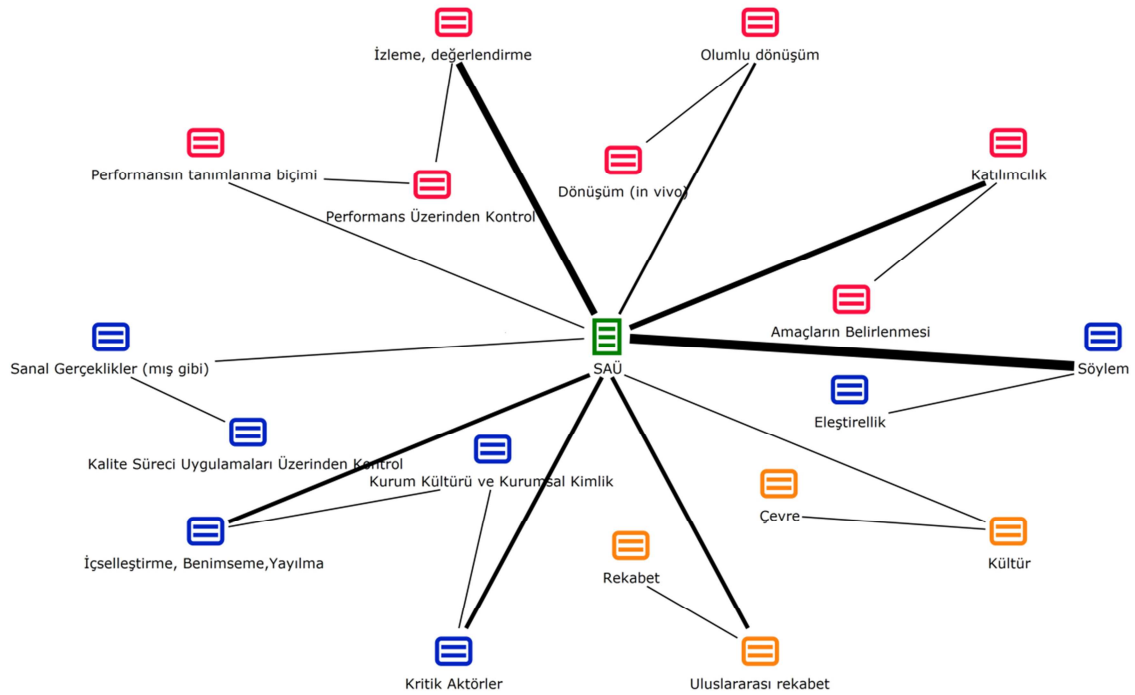
Dolaylı kontrol temasını tüm kod ve alt kodları ile birlikte ele aldığımızda görülen şudur: öncelikle en fazla öne çıkan alt kod *in vivo* olarak ortaya çıkan *eleştireliliğin*, “söylem” alt kodu olmuştur. Bununla birlikte en çok öne çıkan diğer alt kodlar ise “içselleştirme, benimseme, yayılma” ve “sanal gerçeklikler” olmuştur.

Analiz esnasında, yazın değerlendirmesinde görece geride kalmış olan ancak veriler ışığında öne çıkan *in vivo* kodlar olduğu gibi, yazında vurgulanan bazı kodların da ihmal edilebilir düzeyde az vurgulandıkları görülmüştür. Buna göre örneğin *performans* kodu altındaki *araçların amaç haline gelmesi* kodunda ve kurum kültürü-kurumsal kimlik kodu altındaki *kimliklerin tanımlanması* alt kodlarında hiç veri kodlaması olmamış, dolayısıyla bu kodlar analizden çıkarılmıştır.

3.2.3. Verilerin Çözümlemesi

Sakarya Üniversitesi örnek olayını ortaya koymaya çalıştığımız veri seti (birincil ve ikincil veriler) odaklandığımız yönetim uygulamaları ile ilgili bir dizi unsuru ağırlıklı olarak yansıtmıştır. Tüm veriler içerisinde en fazla öne çıkan kavram dolaylı kontrol üreten yönetim uygulamalarından biri olan “kurum kültürü” başlığı altında ele aldığımız *eleştirel* söylem olmuştur. Eleştireliliğin diğer alt kodu olarak ele aldığımız *eleştirel*

eylem ise verilerde görece daha az ortaya çıkmıştır. Veri seti içerisinde en ağırlıklı biçimde ortaya çıkan konulardan ikincisi doğrudan kontrol üreten yönetim uygulamalarından biri olarak kodladığımız “performans üzerinden kontrol” başlığı altında ele aldığımız *izleme-değerlendirme* olmuştur. Bu iki unsuru takiben ortaya çıkan kodlar ise “stratejik planlama yoluyla kontrol” başlığı altında ele aldığımız *katılımcılık* ile “kurum kültürü-kurumsal kimlik” başlığı altında ele aldığımız *benimseme-içselleştirme-yayıma* olmuştur. Aşağıdaki şekil, tüm veriler ışığında öne çıkan kodlara ilişkin genel bir görüntüyü vermektedir.



Şekil 4: Sakarya Üniversitesi Örneğinde Kontrolün Genel Görünümü

Örnek olaya ana temalar bazında daha detaylı olarak bakıldığında bu şekilde öne çıkan ve daha arka planda kalan kodların ne anlama geldiği tartışılabilir.

3.2.3.1. Üniversite ve Çevresi

Sakarya üniversitesi örneğinde makro bağlamda ele aldığımız konular üniversitenin YÖK ile ilişkisi, paydaşlarıyla ilişkisi, siyaset ve kültür olmuştur.

Görüşmelerde makro bir faktör olarak **siyasetin etkisi** ya da siyaset ile etkileşim çok sınırlı biçimde dile getirilmiştir. Görüşme yapılan dekanlardan biri yabancı öğrenci sayısının artmasını siyasi iktidarın çizgisiyle ilişkilendirerek,

“Bunun daha da arttırılması tazyikiyle de karşılaşacağız. Şu anda gönüllü olarak bu işi yapıyoruz, prestij olarak. Yarın bir gün siyasi tazyik, idari tazyik olarak da gerçekleşecek”

şeklinde konuşmuştur. Dolayısıyla siyasi irade burada üniversitenin *maruz kalacağı* bir zorlama ya da baskının kaynağı olarak resmedilmiştir. Ancak bunun dışında görüşmelerde siyasi irade ile üniversite arasındaki ilişki sadece mali denetim rejimi bağlamında kurulmuştur. SAÜDEK koordinatörü, stratejik planlama sürecinin işleyişine dair açıklamalarında, hükümetin raporlarlar vasıtasıyla mali denetimi sürdürdüğünü ancak henüz Sayıştay denetiminin gerçekleşmediğini ortaya koymuştur. Bunlara ek olarak belirtilmesi gereken bir nokta da kadroların ve kaynakların tahsisi gibi siyaset ile üniversite arasında bir kontrol ilişkisi oluşturması beklenebilecek olan unsurların bu örnekte hiç uygulanmamış olmasıdır. Dolayısıyla üniversitenin çevre resmi içerisinde bir makro kontrol örüntüsü oluşturması açısından siyasetin etkisi görece sönük kalmıştır.

Makro bağlamda ortaya çıkan önemli konulardan biri üniversitenin **YÖK ile olan ilişkisidir**. Bizim bu konudaki örtük varsayımımız, üniversiteler alanında esas düzenleyici kurum olması nedeniyle, siyasi iradeden sonra ya da onun da bir uzantısı olarak, makro bağlamda kontrol ile ilişkili en kritik aktörün YÖK olacağıdır. İncelenen veriler YÖK’ün varsaydığımız ölçüde belirleyici olmadığını düşündürmektedir. Görüşmelerde YÖK sadece bir konuyla ilgili olarak öne çıkmıştır. Bütün görüşmelerde tekrar tekrar dile getirilen nokta öğrenci sayısının üniversitenin/bölümlerin isteği hilafına sürekli olarak arttırılmasıdır. Başta fiziki altyapı olmak üzere bir çok sıkıntı ile ilişkilendirilen öğrenci sayısının fazlalığı sorunu, öğretim üyelerinin nitelikli üretimlerinin önündeki engel olarak da gösterilmektedir. Rektör yardımcısının bir ifadesi de YÖK ile ilişkinin niteliğinin bir *gölge etme* halinin ötesine geçmediğini göstermektedir:

“Bizim şu anki stratejik amaç ve hedeflerimizin, önceliklerimizin YÖK ile hiçbir şeyi yok. Tam tersine biz YÖK’ün bize engel olduğu kanaatindeyiz. Öğrenci sayımızı düşürmediği sürece bize engel olduğu düşüncesindeyiz... YÖK’ün kontenjan belirlemedeki üslubunu tehdit olarak görüyoruz”.

YÖK’ün öğrenci kontenjanları politikası ile ilgi bir dekanın ifadesi de genel durumu göstermesi açısından manidardır:

“Allah rızası için fazlayız demeyin. Dediğiniz anda bi kat daha katlıyoruz dedim. YÖK’e de hiçbir zaman rakam bildirmeyin, ne gönderiyosa göndersinler. Çünkü 100 dersin 150 gönderiyor. 200 dersin 400 gönderiyor”.

Özetle öğrenci kontenjanları dışında üniversitenin içerisinde bulunduğu yönetsel kontrol yapısı açısından YÖK’ün çok fazla etkili olmadığı, aksine bazı uygulamalar bağlamında üniversitenin YÖK nezdinde etkileyici olduğu dile getirilmiştir. Buna örnek bir ifade SAÜDEK koordinatörüne aittir:

“YÖDEK rehberi gereği ADEK raporu her yıl hazırlanmak zorunda. O bi performans değerlendirme. İşte işin sayısallaşmasının bi şeyi o göstergesi. Ama o da şu anda düzenli olarak YÖK tarafından istenip izlenmiyo. Yani alınıp geri dönüş olmuyo”.

Toparlayacak olursak görüşme yapılan kişiler nezdinde YÖK’ün üniversite için bir eşgüdüm kuruluşu olmanın ötesinde sıkıntı, kısıtlılık yaratan bir kurum olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Görüşmecilerin kayıt dışı olarak ifade ettikleri (YÖK’ün yapısı, işleyişi, yeni yasa taslağı hakkındaki) görüşleri yukarıda hiç dile getirilmediğini söylediğimiz kadrolaşma gibi konular ile ilgili noktalara ilişkin vurguları da içermektedir. Ancak bir örgüt olarak üniversite üzerinde bu tip bir kontrol biçiminin uygulanmakta olduğuna dair herhangi bir yorum ile karşılaşılmamıştır.

Makro bağlamda, yani bir kurum olarak üniversitenin ilişkiler ağı açısından sıklıkla dile getirilmiş olan bir kavram da **paydaşlardır**. Tüm verilerde paydaş olarak nitelenenler “sanayi, öğretim üyeleri, toplum ve öğrenci” olurken bunlardan özellikle “sanayi” diğerlerine göre geri planda kalmaktadır. En fazla vurgulanan paydaş “öğrenci” olarak ortaya çıkarken bunu “toplum” takip etmektedir. “Öğretim üyeleri” de gündeme gelmiş olmakla bu genellikle performans ve yeniliklerin takip edilmesi ile ilgili olmuştur. Dikkat çekici olan “öğretim üyelerinin mentalitesinin değişmesi gerekliliğinin” sıklıkla dile getirilmiş olmasıdır. Bu resim bize öğretim üyelerinin oldukça edilgen bir söylemsel alanda konumlandırıldıklarını göstermektedir. Yönetsel kontrolün yeniden üretimi açısından bu nokta özellikle önemlidir. Çünkü edilgen bir konumun eylemsel sonuçlar üretmesi beklenemez.

Paydaşlardan biri olarak tanımlanan “toplum” ile ilişkiler, hem belgelerde hem de görüşmelerde öne çıkan unsurlardan biri olmuştur. Sakarya Üniversitesi özelinde bu konu özellikle ar-genin paylaşımı noktasında gündeme gelmektedir. Bunun yanında görüşmelerde en fazla vurgulanan paydaşlar öğrenciler olmuştur. Öğrenciler ile ilgi

ortaya çıkan en önemli vurgulardan biri öğrencinin *üniversitenin müşterisi* olarak adlandırılmasıdır. Öğrencinin müşteri olarak tanımlanması, yaptığımız görüşmelerde de, tıpkı yazında olduğu gibi, sıkça karşımıza çıkan bir olgu olmuştur. Bu konu *piyasa ekonomisi dilinin* yaygınlaşması bahsinde yeniden ele alınacaktır. Ancak bu konudaki görüş ayrılığını göstermesi açısından SAÜDEK koordinatörü ile bir bölüm başkanının ifadeleri çarpıcı örnekler teşkil etmektedir. SAÜDEK koordinatörü kalite süreçlerini kurumda yaygınlaştırmaya çalışan temel aktörlerden biri olmasıyla da tutarlı olarak,

“ona müşteri diyoruz ya aslında kötü algılanıyo ama iyi bişey. Yani kurumun müşterisi en önemli unsurdur di mi. onun için çalışır onun için vardır kurum. Yani müşteriden algılanan hep kazanç elde etmek açısından o terimi algılıyolar ama terimin içeriğinde o var. Bütün süreçlerinizi onu memnun etmek doğrultusunda geliştirirsiniz kurumlarda. O açıdan öğrenci bizim temel müşterimiz”

demektedir. Buna karşın burada temel bir sıkıntı algılayan bir bölüm başkanı şöyle demektedir:

“Öğrenci müşteri mi sizce? Ben katılmıyorum. Tabir fazla pratik. Yani ben idealist bir insanım. Yani pratik bakamıyorum. Bence öğrenci müşteri değildir. Öğrenci hocanın akrabasıdır”.

Bu konuyla ilgili araştırmacıda oluşan kanı, öğrencinin müşteri olarak tanımlanmasının genelde yöneticiler nezdinde *sevimsiz olarak* algılandığı, ancak *üniversitenin başarısına ve dolayısıyla rekabete* yönelik güdünün etkisiyle bu kavramın *normalleştiği*dir. Yani öğrencinin piyasa ekonomisinin tabirleriyle tanımlanması yöneticiler arasında genel anlamda kabul görmüş görünmektedir. Bu konuya daha sonra yeniden değinilecektir.

İncelenen tüm veriler dikkate alındığında, tezin sorunsalı açısından da anlamlı bir nokta oluşturarak öğrenciler en fazla, kalite süreci uygulamaları kapsamında edindirilmeleri gereken yeterlilikler üzerinden gündem oluşturmaktadırlar:

“Öğrencilerimiz gerçekten bu yetkinlikleri kazanıyor mu?”

“Öğrenciyi aktif olarak çalıştırabilecek, öğrenciye bu nitelikleri kazandırabilecek bir ortamı oluşturmalı!”

“Mesela bir alanda bir kişi yetiştirdiğimizde o alanın dışında kişilerde bir takım yetkinlikler olması gerekir.”

Bu gibi ifadeler hep bu yönetime işaret eden ifadelerdir. Bunun yanında öğrencilerin, kalite süreçleri kapsamında, işleyiş ile ilgili süreçlere katılımının sağlanmasına yönelik çalışmalar da sıkça dile getirilmiştir. Öğrencilerin değerlendirme süreçlerine katılımı

üniversite ile ilgili tüm süreçler açısından bir kontrol örüntüsüne dönüşmesi nedeniyle, tezin sorunsalı açısından özellikle önemlidir. Değerlendirme anketlerine ek olarak son dönemde uygulanmaya başlanan yüz yüze görüşme yöntemiyle daha da güçlendirilen bu yaklaşım, öğrencilerin katılımının, sürecin ve bireylerin kontrolü için bir araç olarak kullanıldığının da somut bir göstergesi olarak yorumlanabilir:

“Eğitim öğretim süreçlerinde de öğrenciyi önemsiyoruz hatta bu son değerlendirmelerde iyice işin içine katıldılar. 3. 4. Sınıfları toplayıp yüz yüze görüşerek bir değerlendirme yapıldı mesela bu anketlerin güvenilirliğinden çok emin değiliz ya ders değerlendirme anketlerinin”.

Yaptığımız analizler, bir kurum olarak üniversitenin makro alandaki etkileşimleri arasında en ağırlıklı olanlardan birinin *kültür* ile gerçekleştiğini ortaya çıkarmıştır. Bu hem tepe yöneticileri hem de orta kademe yöneticileri tarafından bu şekilde yansıtılmıştır. Sorulan bütün sorular ve açılan yeni sorularda tekrar tekrar vurgulanan bir konudur kültürel karakteristikler. Daha somut ifade etmek gerekirse, *kültürün* bu araştırmadaki ortaya çıkış biçiminin özellikle, örgüt ya da kurum düzeyinde, yapıda ve işleyişte ortaya çıkan *problemlerin kaynağına* işaret edilmesine dayandığını söyleyebiliriz. Hemen hemen bütün görüşmelerde ortaya çıkan görüş özellikle öğretim üyeleri üzerinden yapılan toplumsal tahlillere ve bir takım kültürel problemlere işaret etmektedir. Bu noktalar aslında eleştiri odağı olan konuların da kökenine işaret eder görünmektedir. Bu bağlamda en fazla vurgulanan konu öğretim üyelerinden genelleyerek varılan toplumsal düzeyde yaygın bir “birey olamama” teşhisidir. Bu problem sıkça dile getirilmiş ve sonrasında kalite süreci gibi uygulamaların bazen “temelde gerekli olsa da uygulamada imkânsız hale gelmesi” şeklinde bazense “kökten-anlamsal olarak yanlış olması” şeklinde yorumlanmasına sebep olmuştur. Bu noktada yöneticilerin bakış açıları değişkenlik göstermektedir. Aşağıda bu şekilde yorumlanabilecek olan ifadelerden örnekler yer almaktadır:

“Hadi kaliteli olalım dediği zaman kaliteli olunmaz aslında. Kalite toplumun yapısıyla ilgilidir. Eğer bireyler kaliteliyse ona bağlı olarak da kurumlar da kaliteli olacaklardır. Temel sıkıntı bizim insanımız aslında kalitenin ne olduğunu kendi kendine tanımlayamıyor. Kalitenin aslında bir kurumda işlerin paylaşılması hep beraber sorumluluk almak olduğuna inanmıyor. Böyle olunca da tabii bir kalite süreciyle uğraşıyorsanız insanların hepsini o sürecin içine çekmekte zorlanıyorsunuz”.

“Kimin suçu var dersiniz bahsettik ya insanların kalite anlayışı yok. Yani kalite kaliteli olalım demekle olmaz. Siz kaliteli işler yaparsınız kendiliğinden ortaya çıkar. Aslında biraz böyle takip etmek lazım”.

“Benim kalite demek istediğim de bu aslında. İnsanların özlerinde bu kaliteyi benimsemeleri lazım. Aslında vicdanlarına danışıp gerçekte doğrunun ne olduğunu kendileriyle ayna da bi tartışmaları lazım. Bu tartışma yoksa kalite süreci olmaz”.

Kültüre ilişkin bu yönlü göndermelerin çokluğu kalite süreçleri gibi dolaylı olarak kontrol etkisi üretmeye matuf yönetim uygulamalarının ne derece sonuç doğuracağına sorgulanması gerektiğini düşündürmektedir. Yapılan işin sadece çıktılar anlamında sonuçlarını değil süreçlerini de kontrol altına alma mantığına dayanan bu tip yönetim uygulamalarının bireylerdeki karşılığı açısından, genel anlamda kültürel problemlere sıkça işaret edilmesi, uygulamaların bağlamsal olarak uygunluğunu da sorunlu hale getirmektedir.

Toparlamak gerekirse, makro düzeyde üniversitenin içerisinde yerleşik olduğu bağlamda en fazla öne çıkan unsurları şöyle özetleyebiliriz:

- Orta kademe yöneticiler, üniversitedeki süreçlerin işleyişinde yaşanan sıkıntıları açıklama noktasında ana kavram olarak kültürel bazı problemlere işaret etmektedirler.
- Üniversite adına tanımlanan paydaşlar arasında öğrenciler açık bir şekilde öne çıkmaktadır.

3.2.3.2. Üniversitede Doğrudan Kontrol

Araştırmanın ikinci kısmı, bir örgüt olarak üniversitede yapısal düzeyde ortaya çıkan kontrol örüntülerini resmetmeyi hedeflemektedir. Doğrudan kontrolü analiz ederken odaklanacağımız araçlar ise *stratejik planlama* ve *performans izleme-değerleme* uygulamaları olacaktır. Yazın değerlendirmesinde temellenen bu iki koda ek olarak bu kısımda bir de *dönüşüm* kodu oluşturulmuştur. Bu kod verilerin irdelenmesi esnasında *in vivo* olarak belirlenmiştir.

İkinci bölümde yapılan yazın değerlendirmesinde ifade edildiği gibi, bu yönetim uygulamalarının bireylerin yeniden üretiminin görece önemsiz olduğu, sistem düzeyinde kontrol örüntüleri oluşturduğu söylenebilir. Araştırmanın sorunsalı açısından sorgulamanın bu düzeyde bağlamına oturarak, asıl olarak bir sonraki kısımda yapılacağını söyleyebiliriz. Tezin sorunsalının *yöneticilerin kontrol etkisi üreten yönetim uygulamalarını nasıl yeniden ürettikleri olduğu* hatırlanırsa, sorgulamanın bir anlamda yönetim anlayışının da bir sorgulaması olduğu söylenebilir. Böyle bir

sorgulamada ana eksenine oturan kontrol olgusu ise, örgütte yapı düzeyinde işlerlikte olan uygulamalardan bağımsız ya da ayrı düşünülemez. Bu doğrultuda örnek olayda yapısal sonuçlar üreten yönetim uygulamalarının etkilerinin analiz edilmesi ile incelenen kurumlarda yerleşiklediğini iddia ettiğimiz yönetim anlayışının yapısal bağlamı resmedilmeye çalışılacaktır.

Uygulamalara İlişkin Genel Kanı

Yukarıda açıklandığı doğrultuda, odaklandığımız yönetim uygulamalarının incelediğimiz kurumda uzun süredir uygulanıyor olması, görüşmeler esnasında *dönüşüm* kodunun kendiliğinden ortaya gelmesine neden olmuştur. Görüştüğümüz tüm yöneticiler uygulamaların ilk başladığı günden bugüne kurumda önemli değişikliklerin olduğu yönünde yorumlarda bulunmuşlardır. Burada not edilmesi gereken nokta, kurumda yaşanan dönüşümü olumsuz bir ilerleyiş olarak resmeden söyleme göre, bunu çizgisel ve birikimsel bir ilerleme mantığı içerisinde konumlandırın, yani kurumsal tecrübeye olumlu bir içerik atfedilen bakış açısının daha yaygın görüldüğüdür.

Görüştüğümüz yöneticilerden üçü dönüşüme ilişkin olumsuz bir yaklaşım ortaya koymuşlardır. Eleştirel bir yönetim anlayışının var olup olamayacağı sorgulaması açısından değişimi/dönüşümü olumsuz olarak alan yöneticilerin bunu nasıl bir bağlama oturttukları önemlidir.

“Dünyada neler oluyor? Kim kendini nasıl yenilemiş? Elbette bunları takip edeceksiniz. Ve kendinize uyarlayacaksınız, uygulayacaksınız. Bu tatbikatta kendi zaaflarınızı göreceksiniz. Ama ben bunda kendi üniversitem adına fazla verimli sonuçlar alındığına inanıyor sayılmam”

Ya da;

“Ama şu soruyu yöneltmek lazım bu çalışmalar olmasaydı geri bir üniversite mi sayılacaktık? Denilebilir”

ifadeleri yukarıda yazın değerlendirmesinde ele alındığı gibi, yöneticiler uygulamaları eleştirenlerin zamanın gerisinde kalmış olmakla itham edildikleri iddiasını desteklemektedir. Yöneticilerden birinin şu ifadesi ise olumsuz bakış açısının ötesinde, karamsarlık olarak yorumlanabilir:

“Bundan nasıl çıkılır bilmiyorum. Ben böyle bir öngörüye sahip değilim ama şu anda bir dağılma yaşadığımız, görünüşte devasa bir bilim dünyası var ama kendi içinde ifna olan, kokuşan, bozuşan bir etkinlik bu. Bundan nasıl bir şey çıkar bilmiyorum. Buradan bir çıkış

olduğunda mesela ben üniversitenin de yok olacağını düşünüyorum. Başka bi şey çıkacak ordan”.

Bir başka yönetici ise gidişata ilişkin göstergelerin yanıltıcı olduğuna dikkat çekerek tartışmayı başka bir noktaya taşımaktadır ki bu bir sonraki kısmın ana tartışmalarından birini oluşturacaktır:

“kalitemiz çok düştü... Bana göre öyle. Rakamların gösterdiği önemli değil. Rakamları istediğimiz gibi söyletiriz”

Dönüşümü olumlu gören bakış açısının ise daha ağırlıklı olarak paylaşıldığı görülmektedir. Görüşmecilerin olumlu dönüşümün işareti olarak kabul edebileceğimiz çizgide yaptıkları değerlendirmelerin bir kısmı işlevsel anlamda süreçlerin uygulanmasıyla koşut olarak gelişen bir uygulama becerisine dikkat çekmektedir. Vizyonun, misyonun nasıl tanımlanması gerektiği, planlamanın nasıl yapılması gerektiği gibi somut konulara ilişkin olan bu yorumlar kalite süreci ve stratejik planlama uygulamaları ile ilgili bir kurumsal tecrübenin oluştuğu algısının işareti olarak yorumlanabilir. Rektörün, rektör yardımcısının ve SAÜDEK koordinatörünün aşağıdaki ifadeleri bunun örnekleri olarak alınabilir:

“O zamanki tanımlarımıza bakın, şimdikilere bakın şimdi daha somut”.

“Stratejik hedefler başta çok detaylıydı. 2014-2018 stratejik planını çok kısalttık. Daha çok verilere dayalı”.

“Bizim şimdiye kadarki hedefimiz sadece bir hedefe ulaşmanın mantığı yerleşsin. Geçen yıla oranla çok daha ciddi çok daha güzel bir sunum oldu bu yıl. Geçen yıl hiçbir veri birbirini tutmuyordu, veriler karmaşıktı. Çarpımlar karmaşıktı. Buradan biz de öğrendik oturduk neden yanlış yaptığımızı, hangi cümlelerin nasıl anlaşıldığını konuştuk. Sunumlar sonrası bütün dekanlarımıza gittik. Neyi eksik yapmışız Siz ne hissediyosunuz dedik. Daha sonra döndük kendimiz düzelttik. Bu yıl daha ciddi bir sunumdu. Muhtemelen önümüzdeki yıl daha ciddi olacak”.

“Birkaç alan, kişi, birkaç kuruluş bu işleri yapıyor. Yapıp paylaşıyor. Sonra bu işlerde ileri gitmek, mükemmele gitmek zaten böyle oluyor. Başka türlü mükemmele iyiye gitmek zaten mümkün değil”.

Dönüşüm ile ilgili, araştırmamızın sorunsalı açısından daha kritik olan iki nokta ise *uygulamaların mantığının yerleşikleşmesi ve bireysel ve kurumsal performansın gelişimidir*. Görüşme yaptığımız yöneticiler olumlu gelişme olarak bu iki konuya da önemli ölçüde gönderme yapmışlardır.

“Eskiden insanların peşinden gezmek zorundaydık. Şimdi onlar bize soruyorlar, dönüyorlar. ... dediğim gibi en son lider etkinliği anketi yapıyoruz. Bu üçüncü yapılışıdır. Ama bu seneki kadar çok soru sorulmamıştı. Çünkü uygulamada artık kafa yoruyorlar.

Sırf kalite elçileri değil değerlendirilecek liderlerden o işi yürütenlerden, sorumlulardan, daha çok kişiden yani. Çünkü bi anket yapıyo sonuçlarında bişeyler görülüyö ki yani onlar da önemsiyolar. Böyle uyguluyoruz ama niye böyle uyguluyoruz diye sorguluyolar. Bu benimsendiğinin bi göstergesi”.

“Gerekliliğini görüyolar. İlk başta direnenler sonra başka bir şeyden dolayı yine bu işin içine girdikleri için artık bi yol çiziliyosa bu yol ilerde evet bizim girmek zorunda olacağımız bi yol olacak diyip şimdiden kabul ediyolar”.

SAUDEK koordinatörünün bu ifadeleri uygulama süreçlerinin çalışanlarca benimsendiği iddiasını dile getirmekle birlikte, aynı ifadeler bizce çalışanların kurumun tepe yönetimince belirlenen yöneline *kaçınılmaz biçimde uyumlaşmak* olarak da yorumlanabilir. Bunun dışında bölüm başkanı ve dekan düzeyindeki diğer yöneticilerin ifadeleri de uygulamaların sürekliliği konusunda tepe yönetimin ortaya koyduğu ısrarın bir tür uyumlaşma ile karşılık bulduğunu düşündürmektedir:

“Şimdi hani bölüm başkanı olduğum için belki kurumun bu kalite süreçlerini takip ede ede belli bir kalite anlayışına geldiğini düşünüyorum”.

“Herkes daha çok kendisini sürecin içerisinde hissetmeye başladı”.

“Tabi bu kavramlar aslında yapıldıkça anlaşılan kavramlar”.

“Zaten bu işi sürekli yaptığında bu işin kalitesi kendiliğinden gelecek bir husus”.

“Ama bu derslerdeki toparlanmalar insanlara yeni bir silkinme, kendini yeni birşeye uydurma zorlaması ortaya çıkardı. Yoksa herkes ustasından gördüğünü anlatıp duruyordu yani”.

Analizin bir sonraki kısmında, kurum kültürü ve kalite süreci uygulamalarının ruhu ve bu uygulamaların benimsenmesi/içselleştirilmesi meselelerine odaklandığımızda bu ifadeleri niçin, değer temelinde bir paylaşım ve içselleştirmeden ziyade bir uyumlaşma tavrının işaretleri olarak yorumladığımızı daha açık şekilde ortaya koyacağız.

Performans kavramı ise yine olumlu dönüşümün odaklarından biri olarak tekraren vurgulanmıştır görüşmelerde.

“Bu da yapıldıkça öğrenilen bişey bireysel performans”.

“Geçen sene 130du, bu sene 230. Bir senede 100 tane uluslararası indekste yayını oldu üniversitenin. 100 bir senede 100 tane. Peki bu arkadaşlarımız kayıp mı ettiler?”

“Ve şu anda yükselttiğimiz, 2011’den itibaren yükselttiğimiz kriterlerde çok güzel sonuçlar alınıyor mesela rektörlük bazında. Yani bakıyorsunuz bir araştırma görevlisi indeksli yayın yapıyor. Aa ne güzel. Çok güzel. Ondan 200 puan istiyosunuz bakıyosun adam 400-500 puan alıyo”.

“Üniversitemizde 2010 yılında yaptığımız bu bir takım teşvikler, destekler, yurt içi yurt dışı destekleri sayesinde hocamın o zaman tahminleri vardı 2 yıl sonra bu artışı net

göürsünüz diye gerçekten öyle oldu. 2012’de 0-30 bandındaydık kiři başına dūřen yayınlarımız. řu anda 0-40’ı aştış”.

Yine bir sonraki aşamadaki tartışma açısından da kritik olan performans bahsi ile ilgili burada not etmemiz gereken ise, bireysel performansta ve kurum performansında gözlemlenen olumlu dönüşümün, yani artışın, teşviklerin yanı sıra atama yükseltme kriterlerinin değişmesi ile ilişkili olduğudur. Bu konuyu detaylı olarak ele almadan önce, örnek olayda doğrudan kontrolün temel bileşeni olarak aldığımız stratejik planlama faaliyetlerine yakından bakacağız. Ardından bu sistem içinde de merkezi bir önemi olan performans konusuna geçeceğiz.

Stratejik Planlama Yoluyla Kontrol

YÖK’ün Kontrolü

Türkiye’de stratejik planlama uygulamalarının 5018 sayılı kanun ile tüm kamu kurumlarında zorunlu hale getirilmesi denetim mantığının dönüşmesinin bir işareti olarak ortaya çıkmaktadır. Rektör yardımcısının “artık denetim amaçlara uygunluğun denetimi” ifadesinde de işaret ettiği gibi hedefe göre denetim mantığı yerleşikleştirilmeye çalışılmaktadır. SAÜDEK koordinatörünün ifadesine göre YÖK tarafından, üniversitelerden dönemsel olarak raporlar istenmekle birlikte, stratejik planlar temelinde bir Sayıştay denetimi henüz gerçekleşmemektedir. Dolayısıyla kaynakların tahsisi dışında, stratejik planlama yoluyla mali denetimin henüz tam olarak oturmadığını söyleyebiliriz.

Makro bağlamda mali denetim dışında bir de amaçların belirlenmesi üzerinden bir kontrol problemi söz konusudur. Amaçların belirlenmesi noktasında stratejik planlama süreçleri teorik olarak katılımcı bir süreç yapısını öngörmektedir. Ancak örnek olay araştırması temelinde olgusal olarak ne makro bağlamda, ne de örgütsel yapı düzeyinde katılımcılığın tam anlamıyla yerleşikleştiği söylenemez.

Öncelikle makro bağlama odaklanacak olursak şunları söyleyebiliriz: Üniversitenin tepe yöneticileri yeni stratejik planın (2014-2018 dönemi) bir öncekinden daha farklı olduğunu, plan hazırlanırken daha *odaklanmış* bir yaklaşımın benimsendiğini belirtmişlerdir. Bir önceki stratejik plana bakıldığında, makro bağlamda bir paydaş olarak ele aldığımız YÖK’ün stratejik planının, üniversitenin stratejik planlama

süreçlerindeki bir numaralı girdi olduğunu görüyoruz. Tepe yöneticilerin beyanları temelinde yeni stratejik planın daha özgün ve odaklanmış bir mantıkla hazırlandığını varsaysak dahi, yine tepe yöneticilerden birinin örneğin YÖK'ün öğrenci kontenjanları ile ilgili politikalarını bir tehdit olarak gördüklerini belirttiğini hatırlarsak, üniversitenin makro bağlamı içerisinde özgün amaçlar belirleyerek bunları takip etme olanaklarının kısıtlı olduğu düşünülebilir. YÖK, üniversitenin amaç belirleme süreçlerine doğrudan müdahalede bulunmamaktadır belki, ama uyguladığı bazı politikalar bir örgüt olarak üniversite için belirli kısıtlılıklar oluşturmaktadır. Dolayısıyla amaçların belirlenmesi makro bağlamda doğrudan bir kontrol ilişkisinden çok, daha dolaylı yollarla etki alanında kalmaktadır.

Üniversitede Stratejik Kontrol

- Piyasa Ekonomisi Söyleminin Yerleşikleşmesi

Bir örgüt olarak üniversite içerisinde ise stratejik planlama süreçleri yukarıda değinildiği gibi *piyasa ekonomisi dilinin* hâkim dil haline gelmesine vesile olarak söylemsel bir kontrol; amaçların yukarıdan aşağıya empoze edilmesi yoluyla da amaçlar temelinde bir kontrol yapısı oluşturuyor görünmektedir. Aslında özellikle piyasa ekonomisi dilinin işlerliğinin artması kalite süreci uygulamaları vasıtasıyla de gerçekleşmektedir ve buna daha sonra değinilecektir. Analizlerimiz temelinde stratejik planlama mantığı açısından bu dili kuran merkezi kavramın ise *rekabet* olduğunu söyleyebiliyoruz.

Rekabetin niteliği, incelenen (birincil ve ikincil) tüm verilerde, ulusal ve uluslararası olarak ayrışmaktadır. Ancak özellikle yapılan görüşmelerde, üniversitenin diğer üniversitelerle ilişkisi çok kısıtlı biçimde gündeme gelmiştir. SAÜDEK koordinatörünün ifadelerinden, Sakarya Üniversite'sinin başka bazı üniversitelere çeşitli sunumlar aracılığıyla kalite süreci uygulamaları ile ilgili bilgi aktardığı anlaşılmaktadır. Üniversite rektörünün bazı ifadeleri ise Sakarya Üniversitesi'nin, akreditasyon ve insan kaynakları bilgi sistemleri bazında diğer üniversitelere örnek olmasının beklendiğini göstermiştir. Dolayısıyla üniversitenin ulusal bazda diğer üniversiteler ile kurduğu ilişki bir rekabet ilişkisinden çok "örnek olma" şeklinde resmedilmiştir. Burada ağırlıklı olarak ortaya çıkan konu *uluslararası rekabet* olmuştur. Hem tepe yöneticilerin ve SAÜDEK

koordinatörünün ifadeleri, hem orta kademe yöneticilerin ifadeleri hem de kurumsal belgeler uluslararası rekabete ilişkin çok yoğun bir vurguyu yansıtmaktadır.

Öncelikle üniversitenin vizyon ifadesinde en başta yer alan ifadelerden birinin,

“Türkiye ve Dünyada tanınmış ve ilk sıralarda tercih edilen...”

Şeklinde olması, kurumun oluşturulan gelecek bakışında uluslararasılığın yer aldığı bir göstergesidir. Ancak tüm görüşmecilerin ama özellikle SAUDEK koordinatörünün ve üniversitenin vizyoner lideri konumundaki rektörün ifadeleri bu vurguları çok yoğun biçimde içermektedir. Bu da uluslararasılaşma hedefinin belgelerde yazılı bir cümle olmanın ötesinde, en azından güçlü bir söylem düzeyinde, kurulduğunu göstermektedir. Bunun da ötesinde bu ifadeler uygulama örneklerinin de bu yönde olduğuna dair güçlü işaretler içermektedir:

“Bence küreselleşme etkili. Artık kendi kutumuz içindeyken biz hem yabancı öğrenci alıyoruz biz hem uluslararası anlamda hizmetimizi kullanıp değerlendiren var hem de biz yurt dışına daha fazla öğretim üyesi, öğrenci gönderiyoruz. Onlar da ordaki gelişmeleri görüyorlar. Aynı uygulamaları bizde istiyorlar. Yani bu sınırların kalkmış olması, bu ilişkilerin işbirliklerinin artmış olması bence en önemli itici güç bu. Yani niye biz eğitim Bologna uygulamaya çalışıyoruz. Avrupa Birliği ülkelerindeki o eğitim öğretimdeki standartları burada da sağlamak, verdiğimiz hizmetin orda da kabul edilmesini sağlamak”

“Ulusal vizyonda belirlenen nedir? Bu üniversite yapmış şu üniversite yapmış? Ben ona göre napabilirim? Yani belki... şu ana kadar ulusal politikaların yansıması ODTÜ yapmış, İTÜ, Boğaziçi yapmış biz de aynısını yapalımdı. Ama şu anda söylemler üniversitelerde böyle değil. Doğru yayında araştırmada bunlar iyi o kısımda onu örnek alalım ama mesela eğitim öğretimle ilgili de illa orayı örnek alalım yapılmıyo. Yurt dışı yapmış bi bakalım deniyo. Avrupa birliği yapmış, Bologna içersinde ne gibi standartlar isteniyo?”

SAÜDEK koordinatörünün bu ifadelerine ek olarak görüşme yaptığımız dekanlardan birinin de,

“Çünkü Türk üniversiteleri yurt dışından öğrenci bulmak için birbirleriyle şu anda bazıları yarışıyorlar. Yakın gelecekte hat safhada olacak bu yarışma”

şeklindeki ifadesi tespitimize dayanak oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak üniversite rektörünün kurumsal olarak geliştirilmiş olan bazı yönetim ve insan kaynakları bilgi sistemlerini de tanıttığı konuşmasında sıklıkla uluslararası tanınırlık ve rekabete (akreditasyon üzerinden) gönderme yapması dikkat çekmiştir. Rektör,

“Bunları tabi iyi uygulayabildiğimizde üniversitemizin herhangi bir birimi dünyanın herhangi bir akreditasyon kurumunun istediği her şeyi sunabilecek durumda.”

ifadesinde olduğu gibi, “tabi buralarda dünyadaki kavramlarla Türkiye arasında bir geçiş noktasında ve sürecindeyiz”; “tabi bunlar, dünya da böyle yapıyor”; “dünyada artık çok önem verilen konular”; “ne olması gerektiği yani dünyada neler yapılıyor..” gibi başka ifadeleri ile de üniversitelerin bağlamının artık ulusal bazda tanımlanamayacağına olan inancını ortaya koymaktadır.

Piyasa ekonomisi dilinin *rekabet* üzerinden normalleşmesi, bu dile ait kavramların yaygın biçimde kullanılışı söylemsel bir kontrolün oluştuğunu düşündürmektedir. Öyle ki görüştüğümüz dekanlardan biri üniversite içerisindeki bir olguyu betimlerken;

“Bizde körlük işte bu. Bu işletme körlüğü”

ifadesini kullanabilmektedir. Bunun gibi, üniversitede uygulanan yönetim araçlarını eleştirel olarak ele alan bir dekanın bile, üniversiteler alanında yaşanan dönüşümü “kimsenin karşı duramayacağı bir deli suyu” olarak ifade etmesi ve *üniversitenin* özgün içeriğindeki değişimden şikâyetle,

“Bir an önce projeye geçelim de hiç değilse, en kötü ihtimal para kazanmaya yarıycak bilgiler üretmiş oluruz”

demesi bu bağlamda anlam kazanmaktadır. Aynı dekan “fildişi kulede gerçekleştirilen bir akademik etkinliğe” karşıt olarak üniversitede oluşan açık bir eğilime de işaret etmektedir:

“Bunu gördüğümüz için işte piyasaya akın eden bir üniversite var”.

Amaçlar Üzerinde Kontrol

Örgüt düzeyinde stratejik planlama yoluyla ortaya konulan kontrol örüntüsünde en önemli unsurlardan birini de amaçların kontrolü oluşturmaktadır. Bu noktada olgusal olarak karşımıza çıkan resim, söylem düzeyinde *katılımcılığın* teşvik edilmesi söz konusu olsa da amaçların yapısı ve çerçevesi bağlamında yukarıdan aşağıya doğru tam bir belirleyiciliğin söz konusu olduğu, yöneticilerin ve birimlerin takdir yetkisinin hedeflerin sayısal ifadeleri düzeyinde kaldığını göstermektedir.

Şöyle ki örgütün hem vizyon ve misyon ifadelerinde hem de kalite politikasında,

“Katılımcı ve paylaşımcı yönetim anlayışıyla motivasyonu arttırmak”;

“Takım çalışmasını teşvik eden, katılımcı ve paylaşımcı bir yönetime sahip” olma

vurgulanmaktadır. Orta kademe yöneticilerin yaptığı çok sayıdaki yoruma gerek bırakmaksızın uygulamayı gösteren, asıl tespitler ise tepe yöneticilerinden (rektör ve rektör yardımcısı) ve SAÜDEK koordinatöründen gelmektedir:

“Strateji yukarda belirleniyor. Buna uygun çalışanlarla paylaşılıyor.... Çalışanlarımızın sizin belirlediğiniz hedef ve amaca ne derece uyduklarını denetlersiniz.... 2014-2018 stratejik planında hedeflerin sayısı çok daha az. Bölümlere çok az bir yer bıraktık. Bölümlerin bir ya da iki hedefi olacak. Başka deyişle SAÜ her alanda birden topyekün ilerleme yerine güçlü yönlerine odaklanarak ilerleyecek... Üst yönetim toplandı, Rektör, rektör yardımcısı, SAUDEK koordinatörü v.s. dedik vizyonumuz ne olsun. Kısa kısa birkaç alternatif belirlendi sonra bir tanesini seçtik. Üst yöneticiye ait son noktada vizyon. Üst yönetici bir tanesini seçti”.

“O yüzden hani bölüm başkanı napacak bölümünün eğitim-öğretim-araştırma konusunda hedeflerini bireylerin hedeflerini koyacak, onları değerlendirecek bir üste hesap verecek. Dekan aynı şekilde, rektör de aynı şekilde. Hani YÖK kalsın.. bir üst kurula.. çünkü ne yaptığını gözliyecek”.

“Yani o koordinasyonu burası sağlayacak yönetim, ama bölüm başkanına da diycek ki her yıl işte yayını arttıracak şekilde uygulamalar yap. İşte eğitim öğretimde bi kalite tutturduysa, akredite olduysa bunun sürekliliğini sağla, olmadıysa akredite olma yolunda çalışmalar yap gibi”.

SAÜDEK koordinatörü görüşme esnasında özetle bundan önceki stratejik planlama sürecini (2003) katılımcı hale getirebilmek adına tüm paydaşlardan vizyon ve misyon önerilerini istediklerini ve bu doğrultuda sonuca gittiklerini ifade etmiştir. Ancak kendisine bu katılımın düzeyinin ne olduğu sorulduğunda verilen cevap olgunun çarpıcı bir yansımasıdır:

“Sayıları ezbere bilmiyorum. Ama çok fazla değildi. 73 falandı çalışan.... Bir de sonunda beğenilene ödül verileceği de yazıldı işte katılım bu kadar buna rağmen”.

Bu durum örgütün gelecek yöneliminin ve hedeflerinin belirlenmesinde örgüt üyeleri nezdinde henüz bir farkındalığın oluşmamış olmasının bir işareti olarak yorumlanabilir. Ancak yeni stratejik planlama sürecine ve planların işleyiş mantığına ilişkin tepe yöneticilerinin yukarıdaki ifadeleri hatırlandığında var olan katılımcılığın daha çok hedeflerin gerçekleştirilmesine katılım olarak somutlaştığı savı güç kazanmaktadır. Bu durumun örgütün yapısı ve işleyişi açısından olası sonuçları açısından öne çıkan *aynılaşma* problemi ise ayrıca araştırılmalıdır.

Performans Üzerinden Kontrol

Performans kavramının örgütlerde kontrol ile ilişkisi açısından yazın değerlendirmesinde öne çıkan kavramlar özellikle performansın tanımlanma biçimi ve izleme- değerlendirme uygulamaları idi. Verilerin çözümlenmesi esnasında öne çıkan bir başka konu da bireysel performans üzerinden yapılan bir bireyler-arası rekabet göndermesidir. İncelenen örgüt açısından performans ile kontrol arasındaki ilişki, bu kavramlar aracılığıyla irdelenecektir.

Rekabet bu bağlamda yöneticilerin başarı ile rekabet arasındaki kurdukları ilişkide ortaya çıkmıştır.

“Bireyler mutlaka birbirleriyle yarışma...”

“Bütün insanlarda bu rekabetçi anlayış var. Bi rekabetçi ortam doğuruyo en azından, o açıdan faydalı oluyo...Bakıyorum ben de yapmalıyım diyorum. Düşük kaliteli yayın yapmamalıyım”.

“Sayı artar rekabet başlar”.

“Çok sayıda doktor yetişmeli, rekabet gelmeli. 100 kişilik bi sınıfın 20’si doktor olmalı. Memleketin çok sayıda doktora ihtiyacı var. Bak nasıl yükseliyor makale sayısı”.

Gibi ifadelerin tümü yöneticilerin algısında, bireyler için başarının (burada performansın) rekabet ortamında daha yüksek olacağını, göstermektedir. Dolayısıyla üniversitede başarı performanstır. Performansın ise belirli bir tanımlanma biçimi ile karşılaşırız.

Yazın değerlendirmesinde de değinildiği gibi odaklandığımız yönetim uygulamalarında şeffaflık ve hesapverebilirlik gerekçeleri temelinde ölçülebilir olma öne çıkmaktadır. Bununla örtüşür biçimde yaptığımız görüşmelerde öne çıkan kavramlardan biri *ölçülebilirlik* olmuştur.

“Yani şimdi performans değerlendirme deyince nasıl ölçüceksiniz? Sayısallaştırmak zorundasınız bazı şeyleri.. Yıl sonunda sırf performans ölçümü diye stratejik planlama çalışmalarını algıyorsanız nolur sayısallaşmış olur”.

“Şu aşamada ondan daha önce gelen bana göre uluslararası alanda da ulusal alanda da sizin üniversitenin sayı olarak da ne ürettiğine bakıyolar. Bu bi yarışma ölçüsü”.

SAÜDEK koordinatörünün ve bir bölüm başkanının bu ifadeleri aslında bu konudaki genel yaklaşımı yansıtır niteliktedir. Üniversitede üretilen ürünün niteliği düşünüldüğünde niceliksel bir ölçüm mantığının uygun olup olmadığı sorulduğunda ise öne çıkan düşünce niceliksel betimleme temelinde de olsa performansın ölçülmesinin daha çok performansı, bunun da daha yüksek kaliteyi getireceği düşüncesi olmuştur:

“Dolayısıyla insanların yayın sayısı arttığında seninki kalitesiz, böyle eleştirmekten ziyade daha kaliteli yayınlar daha kaliteli eserler bırakmak lazım. Yani alt kalitede bir şey üretemeyen üst kalitede üretemez”.

Performansın kontrol ile ilişkisi açısından asıl merkezi konumu işgal eden konu ise başarı olarak tanımlanan performansın değerlendirilmesi ve izlenmesidir. Performans izleme üniversitede iki açıdan önem kazanmaktadır. Bunlardan ilki bireylerin performanslarının toplanarak birimlerin performansına, birimlerin performanslarının toplanarak kurumun performansına dönüştüğü bir stratejik planlama mantığının temel alınması vesilesiyledir. İkincisi de bireysel performansın değerlendirme ve izlenmesinin atanma ve yükseltme ölçütlerinin temeli olmasıdır. Elbette her iki husus da akademik faaliyetin ölçümlenebilir olmasında temellenmektedir. Tepe yöneticileri ve SAÜDEK koordinatörü bu mantığın örgütsel meşruluğunu söylemsel olarak kurmaktadır. Rektörün bir ifadesi bu söylemin tipik savlarından birini göstermektedir:

“Akademisyenlerin yapmış olduğu her türlü aktiviteyi bir şekilde hesaplamak, bir şekilde değerlendirmek, değerlendirmeye katmak, sisteme katmak önemli bir husus”.

Birey, birim ve kurum performansı açısından baktığımızda görüşmelerde, üniversitede uygulanan sistemin yerleşikliğine ilişkin görüşler dile getirilmiştir. SAÜDEK koordinatörünün ve rektör yardımcısının ifadeleri bu doğrultuda yorumlanabilir:

“2 yıldır da yıl sonunda fakülteler yüksekokullar yöneticileri sunuyolar (planlanan-gerçekleşen)... Hatta bu sene biz kurumumuzun risklerini de belirledik, önceliklerini belirledik. Birimlerin izlemesi gerekenler, birimlerin belirledikleri onu da sundular, risklerini de. Gelecek yılın hedefini de sundular. Orda bir mekanizma öyle oturdu. Her yıl sunuyorlar”.

“Yıllık performans sonuçları istiyoruz. Ve bu senatoda sunuluyor. Sadece dekanlarımızdan da değil bütün yöneticilerimizden daire başkanlarımızdan. Yani geçen yılki hedefleri neydi nereye ulaştı. (başarının tanımıyla ilgili 100 hedef, 300 gerçekleştirme başarı değil, kırmızı alan grafiğine yeni bir renk ekliyecek. Yüzde 120nin üzerindeki gerçekleştirmeleri gösterecek. Noldu diyecekler biz

de diyeceğiz ki bu da kendini iyi tanımlamamadır... Bizim şimdiye kadarki hedefimiz sadece bir hedefe ulaşmanın mantığı yerleşsin”.

Orta kademe yöneticiler ile yaptığımız görüşmeler bize bazı yöneticiler açısından ise, tepe yönetimin vizyonu ile stratejik planlama ve performans izleme sistemlerinin geliştirilmesinden önce performansın tanımlanma ve izlenme mantığının benimsendiğini göstermiştir:

“Ben 10 sene bölüm başkanlığı yaptım üniversitede. İlk bölüm başkanı olduğum sene değil ikinci seneden itibaren hocaların performansını ölçümüne başladım zaten”.

“Yayın kriteri gelmeden önce ben yüksek lisans öğrencilerime bile yayın kriteri koymuştum”.

Araştırmaya konu ettiğimiz örnek üniversitede performansın tarifi ve değerlendirilip izlenmesi ile ilgili örgüt düzeyindeki sistematik çabaların ortaya çıkış yaklaşık 10 yıllık bir geçmişe dayanmaktadır. Bu süreçte ortaya çıkan tecrübe ise SAÜDEK koordinatörü tarafından şu cümleyle özetlenmektedir:

“Kurumun performansını izleme bizde stratejik planla başladı. Kırmızı alan grafiklerimiz bizim 2004 te ilk çıkardık. Yani o zamandan bugüne bu grafikler var... Bir de ilk etapta fakülte düzeyinde yayabiliyorsunuz ama şimdi bölümlere kadar yayma imkânımız var. O sistemlerle (bilişim altyapısından bahsediyor) hem kadrolarla”.

Üniversite rektörü de yaptığı konuşmada koordinatörün işaret ettiği noktaya sıklıkla vurgu yapmaktadır:

“İstediğiniz parametreden seçerek üniversitenin bireysel performansını, tabi burda fenciler yukarda çıkıyor sosyal bilimciler de yakında çıkacak. Bireysel performansını, fakülte.. hangi parametreden hocamız puan almış ona bakmak isterseniz buradan bulabilirsiniz... Bu bireysel performans hesabı. Dediğim gibi bunun tamamı otomatik olarak ve sürdürülebilir yapılıyor. Yani haftada bir bu değerler güncelleniyor. Kişiler sadece kendi sayfalarından kolayca makalesi, ulusal makalelerini yani olmayan bilgilerini buraya girebiliyorlar... Bir akademisyenin buradan faaliyetini görmek istesek 2012’de ne yapmış, hangi faaliyetleri yapmış tuşa basınca görüyoruz”.

Son iki alıntıda vurgulanan aslında örgüt düzeyinde performansın tanımlanmasında ve izlenmesinde geline bir noktadır. İnsan kaynakları uygulamaları bahsinde yeniden değineceğimiz yönetim bilgi sistemi uygulamaları, performans ile ilgili bu “gelişmeye” kaynaklık etmektedir.

Tezin sorunsalı olan kontrol meselesi açısından da son derece kritik olan bu uygulamalar sayesinde bireyler, birimler ve örgüt düzeyinde bir *şeffaflaşma* sağlanmaktadır. Girişte *yönetimcilik* kavramının gelişimi bahsinde değindiğimiz gibi hesapverebilirlik açısından son derece kritik öneme haiz addedilen şeffaflaşma, burada performansın hiyerarşik bir yetkilendirme ile izlenebilir olmasında ortaya çıkmaktadır. Performansın tanımlanması senato kararları uyarınca atama ve yükseltme kriterleri üzerinden yapılırken, bilgi sistemleri yardımıyla bu performans süreklilik arz edecek şekilde izlenmektedir. Birim ve örgüt olarak üniversitenin performansı ile ilgili bilgiler tüm çalışanlara açıkken, bireysel performans ile ilgili detaylara hiyerarşik bir zincir içerisinde erişim sağlanmaktadır. Bu mantıkta üniversitenin rektörü tüm çalışanların performans bilgilerinin detaylarına erişim hakkına sahiptir. Üniversite rektörünün konuşmasına değindiği örneklerden biri de bu yeni sistemi somutlaştırmaktadır:

“Biz yardımcı doçentleri bu sene jüri kurarak atama şeyini getirmiştik 3 sene sonunda. Buradan bakarak otomatik olarak bu sistemi çalıştırmak istiyoruz. Yani bu kişiler rapor doldursun, belge versin falan yok. Jürileri kuracağız, 2012’de hangi faaliyetleri yapmış kriterlere uygun deyip raporunu yazacak”.

3.2.3.3. Üniversitede Dolaylı Kontrol: Kontrolün Yeniden Üretimi

İKY Uygulamaları Üzerinden Kontrol

Tema ve kodların yapısını açıklarken değindiğimiz gibi bu çalışmada, örgütte dolaylı kontrol üreten uygulamalar arasından asıl olarak kalite süreci uygulamalarına odaklanılmaktadır. Ancak İKY uygulamaları da birçok noktada bu uygulamalar ile iç içe geçmektedir. Dolayısıyla yazın değerlendirmesi de dikkate alınarak bu konuya da kısaca değinilecektir.

İKY uygulamaları görüşmelerimiz esnasında kontrol bağlamı olarak iki şekilde ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki yazın değerlendirmesinde karşımıza çıkan *özneleştirici uygulamalar* iken ikincisi *istihdam ve özlük haklarıdır*.

Öncelikle kurumun insan kaynakları politikasında yer alan

“Kurumsal aidiyet ve sorumluluk bilincini oluşturmak”;

“Üniversitenin misyon ve vizyonuna paralel misyon ve vizyon taşıyan kişileri seçmek ve doğru kişiyi doğru yerde istihdam etmek”;

“Üniversitenin tüm çalışanlarını ortak hedeflere yönlendirmek ve motivasyonu yüksek tutmaya çalışmak”

şeklindeki ifadeler, çalışanların özneliğini kurmaya yönelik olarak yorumlanabilir. Yukarıda amaçlar bahsinde tartışıldığı üzere *insan kaynaklarının* özellikle örgütün tepesinde belirlenen ve aşağı doğru empoze edilen vizyon ve misyonu benimseme ona uyumlaşma yönünde motive edilmesi hedeflenmektedir. Dolayısıyla çalışanların üniversitenin yöneliminde belirleyici olmasından çok, örgütün çalışanların yöneliminde belirleyici olması istenmektedir.

Yaptığımız görüşmelerde de orta kademe yöneticilerin çalışanların özelliklerini kurma yönündeki yönelimleri *sürekli iyileştirme, kurumla ilişkili hedefler koyma ve kalite sürecini benimseme* konularında öne çıkmıştır. Aşağıda yer alan bir dekanın ve iki bölüm başkanının ifadeleri bu doğrultuda yorumlanabilir.

“Öğretim üyesinin akademik süreçte her zaman kendini yenilemesini istiyorsa, ve bunu şeffaf bir şekilde internet ortamında herkesin görebileceği, herkesin anlayabileceği bir resim çiziyorsa... sürekli kendini biraz daha yukarılara göstermesi gerekiyo çekmesi gerekiyo ki orda kalabilsin....Ne güzel. Kendimi yeniliyorum”.

“Her birey kendi hedefini koymalı. Her birime her kuruma hedef koymak lazım....Eğer siz kişilere hedeflerini koydurursanız, yani sen bu kurum için kendin için ne yapacaksın bunu başlangıçta koyarsanız.... Ben kalitesizliğe doğru gideceğini düşünüyorum demez. Bunun gibi iyileştirmelerle o aşılır mesela...Her sene başında her dönem başında her bir birimde birim elemanlarına yıllık hedefleri sorulmalı. Yani bireyler kendilerine hedef koymalı”.

“Kalite sürecinin 90 tane parametresi var bunun 60 tanesini benim kafam alıyor. 30 tanesini almıyor şu anda. Almayınca ben tepki göstermeye başlıyorum. Şunu kabul etmem lazım yav 30 tanesine ben yabancıyım bunu ilerleyen süreçte ben öğrenirim heralde falan dememiz lazım. O zaman rahat gider”.

İnsan kaynakları uygulamalarının örgütte dolaylı kontrol ile ilişkisi açısından kritik olarak öne çıkan bir konu da performans ile ücret arasındaki ilişki olmuştur. Yazın değerlendirmesinde de değinildiği üzere bu konudaki teorik yaklaşımlar birbirinden belirli özellikler temelinde farklılaşmaktadır ve bu özelliklerden biri de ücret ile performans arasındaki ilişkidir. Mevcut durumda üniversitede performans ile ücretlendirme arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir. Ancak atanma yükseltme kriterleri performansta temellenmektedir. Görüşme yaptığımız orta kademe yöneticilerden bazıları üniversitede de performans ile ücretin ilişkilendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Hatta şu an üniversitelerde bazı görevlerin sözleşmeye dayanması bazılarının ise daimi olmasına da göndermede bulunarak tümüyle sözleşmeli sisteme geçilmesi fikri dile getirilmiştir. Bir dekanın ve bir bölüm başkanının örnek ifadeleri aşağıda verilmiştir:

“Yaptığı kadar para alıcak. Ne demek yaptığı kadar para? Yani size bir görev veriliyor. O görevin artışı yaptığın zaman para alıcaksın. Onu yaparsan o kadar para alırsın....Bence sözleşmeli olacak. Sözleşmeli olacak. Yaptığı kadar para alıcak”.

“(Doğrudan ücretle ilişkilendirilmiş yapı) üniversitelerde de olmalı. Ama bence toplum buna henüz hazır değil”.

Kalite Süreci Uygulamaları Üzerinden Kontrol

Piyasa Ekonomisi Dili

Kalite süreci uygulamaları örgütte ortaya çıkan dolaylı kontrol örüntüsünü gösterebilme adına bu çalışmada odağa alınmıştır. Uygulamaların kontrol ile ilişkisi açısından birkaç önemle öne çıkan unsurdan bahsedebiliriz. Öncelikle şunu belirtmeliyiz ki tıpkı stratejik planlama bahsinde olduğu gibi kalite sürecinde de *piyasa ekonomisi dilinin* merkezi bir konuma sahip olması söz konusudur. Yani örgütte hâkim olan söylemin, bir başka deyişle çalışanlar üzerindeki söylemsel kontrolün temel elemanlarından biri piyasa ekonomisi terminolojisidir. Bunu üniversitenin vizyonunda,

“Toplam kalite yönetimi ilkelerini benimsemiş, sürekli gelişen; bir üniversite olmaktır”

ifadesiyle; kalite politikasında,

“Hizmet ve faaliyetleri sürekli iyileştirmek, kalitede önder olmak ve sürdürmek”

ifadesiyle; temel değerlerinde ise,

“Sürekli mükemmelliği yakalamaya çalışmak”

“O açıdan öğrenci bizim temel müşterimiz. İç müşteri çalışanlar ama temel müşterimiz öğrenciler bizim için”.

İfadesiyle SAÜDEK koordinatörünün söyleminde görebiliyoruz. Bunun dışında dekan ve bölüm başkanlarının ifadelerinde de aynı dilin yerleşikliğine dair göstergelerin var olduğunu söyleyebiliriz. Bununla ilgili örneklere stratejik planlama bahsinde de yer verilmişti. Ancak tıpkı stratejik planlamada olduğu gibi kalite süreci uygulamaları da söylemsel olarak piyasa ekonomisi dili ile kurulmaktadır:

“Tabi. Öğrenci bizim müşterimizse, bir işletme de müşteriyi çekmek veya müşteriyi memnun etmek istiyorsa biz de öğrenciyi müşteri olarak görelim. Tırnak içinde müşteri olarak görelim ve ona biz ne istiyorsa en iyi şekilde verelim.

“Biz orta öğretimde dershanecilikte (daha önce dershanecilik yapmış olan bölüm başkanı eski kariyerine atıfta bulunuyor) bunu yaparız. Sonra hocaları çağırırız tek tek. Şu şu şu noktalarda açık görünüyo. Yani bu kalite sürecinde ne diyoruz zayıf taraflarınız gözüküyo. Bunları telafi ederseniz siz en mükemmel hoca olacaksınız diyoruz. Bu gereklidir çünkü rekabet ediyosunuz dershanede diğer kurumlarla, özel okullarla dershanelerle”.

“Öğrencinin müşteri olarak tanımlanmasının bence artık tutarsız bir tarafı kalmadı...Nihayetinde yapmaya çalıştığımız kabaca kapitalist sisteme uygun olarak müşteri çekmek”.

Anketler

Kalite süreci uygulamalarının somut olarak bir kontrol etkisi üretebileceği alanlardan biri de memnuniyet anketleri olmaktadır. Bu nedenle görüşmecilerimize periyodik olarak uygulanan bu anketlerin sonuçlarını nasıl değerlendirdiklerini sorduğumuzda birkaç nokta özellikle vurgulanmıştır. Bunlardan ilki anketlerin ölçüm kabiliyeti ve nesnel olarak yanıtlanıp yanıtlanmadığı ile ilgili kuşkulardır. Öncelikle görüştüğümüz orta kademe yöneticilerin çoğunluğunun bu anketleri geçerli ve/veya güvenilir bulmadığını ifade ettiklerini belirtmemiz gerekir. Bu kuşklar hem öğrencilerin öğretim üyelerini değerlendirme süreçlerine hem de öğretim üyelerinin lider olarak bölüm başkanlarını, bölüm başkanlarının dekanları, dekanların rektörü ve diğer tepe yöneticileri değerlendirmelerine ilişkin süreçlere dairdir. Aşağıda bu doğrultuda ifadelerden örnekler verilmiştir:

“Faydadan ari değil ama gerçekleri yansıttığını söylemem çok zor... Rakamları istediğimiz gibi söyletirik. Öğrenci anket doldurturuyo. Çabucak göreyim diye hepsini AAA diye sıralayıp geçiyo. Sonra elimde ölçü diyorum, ölçtüm diyorum”.

“Ölçeğiniz doğru tartıyor ama o ölçeği kullananın doğru kullandığının garantisi yok. Ben o yüzden anketlere itibar etmenin şimdilik kuşkulu olması gerektiğini düşünüyorum”.

“Siz öğretim üyeleri hakkındaki anketlerin sağlıklı olduğuna.. yani bir öğrenci öğretim üyesini ölçebilir mi? benim öğrencilerime beni soruyolar. Bana gıcık oluyorsa bana olumlu oy vermez”.

“Ben sizi değerlendiriyorum mesela. Sen benim 40 yıllık arkadaşımın burada. Nasıl objektif olabilirim?”

Bunun yanında bazı yöneticiler belirli tolerans payları dikkate alınarak bu anketlerin aslında olguyu genel olarak temsil edebildiğini düşündüğünü belirtmiştir:

“Şunu yapıyo en azından. Bu bize faydalı olmaya çalıştı mı çalışmadı mı? Şimdi 50 kişi var. 50 kişinin aslında 30u işte bir an önce notunu görmek için fikrim yok diye kestirip atıyor. Ama diğer geri kalanlar objektif değerlendiriyolar. Ben ona inanıyorum”.

“Yüzde 20 sallasın BBB, AAA diye. Onları çıkar, geri kalan trendi belirliyo. Bu hocayla ilgili de trendi belirliyo. Hocanın davranışları trendini de belirliyo. Ötekini de... başka türlü ölçmen mümkün değil zaten. Yani öğrenciye ancak bunu böyle yapıcan. Yani yapılacak başka şey yok. Bu anketi uygulycaz ama tolerans paylarımızı fazla tutmak lazım”.

Memnuniyet anketleri hem öğrenciler karşısında öğretim üyelerini, hem de astlarına karşı hiyerarşik olarak daha üstte olan yöneticileri söylemsel bir kontrol etkisi altına alıyor olabilir. Bu, öğretim üyeleri açısından ayrıca araştırılmalıdır. Ancak yöneticiler açısından, yaygın kuşkulara karşın anketlerin belirli bir olgusal temsil gücü olduğunu varsaysak dahi asıl olarak dikkate alınıp alınmadıkları ve uygulamalara temel teşkil edip etmedikleri kritik hale gelmektedir. Dolayısıyla, anketlerin birer kontrol aracı olarak söylem ve eylem düzeyinde yöneticiler üzerinde ne düzeyde işlerlikte olduğuna bakılabilir.

Yöneticilere yönetsel eylemlerinde temel oluşturacak şekilde astlarıyla ilgili anketleri referans alıp almadıklarını sorduğumuzda sadece iki yöneticinin (iki bölüm başkanı) bu anketler temelinde hareket ettiklerini ifade ettikleri görülmektedir. Buradaki esas eylem alanını ise derslerin dağılımı olduğunu görüyoruz.

Diğer yöneticiler ise bu anketleri temel almadıklarını ifade ederlerken bazıları bunu ölçüm geçerlilik ve güvenilirlik problemleri ile ilgili olarak alırken;

“Ben, hayır. Bulunmuyorum. Hiç anket sonuçlarıyla hiç yargı vermem.... ben yüzde 5 itibar edilebilir buluyorum”.

Bazıları da belirli kısıtlılıklardan dolayı böyle bir şeyin mümkün olmadığını yakınmışlardır:

“Napıcan? Napabilirim hadi. Ders vermeyeyim. Tamam vermeyeyim de o kadar çok öğrenci var ki. Dersi kime vericem?... Hocalara hiçbir yansıdığını görmüyorum. Yani hocaların kendisine geleni. Ben yıllardır şunu görüyorum. Bir hocanın bütün verileri kıpkırmızı. Verileri kendi görüyo, dekan da görüyo, bölüm başkanı da görüyo, rektör de görüyo. Ama başka hocalar görmüyo. Kendine bakıyorum ben şimdi. Kıpkırmızı. Hiçbir hocalık vasfı yok”.

Tepe yönetiminin bu anketleri temel olarak orta kademe yöneticiler üzerinde bir yaptırım uygulayıp uygulamadığını sorduğumuzda da benzer yanıtlar karşımıza çıkmıştır:

“Bir geri dönüş olmadı. Bir değerlendirme ben hissetmedim. Sadece anket sonuçları bana geldi. İşte zayıf... hangi alanlarda zayıf olduğunuzu da belirtmiyorlar. İşte o ne diyorlar ona. Çemberli bir grafik var orda içeriye doğru göçük olan bir yer var ben ona bakıyorum. Ama toptan diyo ki bu anket böyle yapılmıştır. Eksikliklerinizi, zayıf olan noktaları nasıl düzeltirsiniz? Bana göre zayıf değildir derim çıkarım ben. Denetleme yok yani”.

Herkesin kendisiyle ilgili anket sonuçlarını görebildiği ve sonuçlara hiyerarşik kademeler boyunca da erişilebildiği düşünülürse yukarıdaki alıntılar bize, anketlerin bir şekilde eylemsel bir kontrol alanı oluşturmadığını düşündürmektedir. Öte yandan yöneticilerin kandileriyle ilgili anketleri de dikkate almadıkları yönündeki ifadeleri düşünülürse, söylemsel bir güç olarak dolaylı bir kontrol etkisi de üretmediği söylenebilir. Ancak görüşmelerde yöneticilerin sergilediği tavır, jestler, mimikler ve dile getirdikleri,

“Çıkıyo mesela bir iki kişi napıyo belki ona karşı bi kusur işlemişsinizdir yahut da size karşı bir önyargısı vardır. hakkaniyetli olmayan bi not veriyö size ama genelde geçen yıl objektifti”

gibi ifadeler dikkate alındığında, bu konunun bir de öğrencilerin ve öğretim üyelerinin görüşleri sorularak değerlendirilmesi gerektiği kanısını oluşturmuştur araştırmacıda. Bu ayrı bir araştırmanın konusu olmakla birlikte, görüşmeler esnasında tamamen verilerin

yönlendiriciliğinde ortaya çıkan iki unsur kalite sürecinin temel araçlarından biri olan memnuniyet ölçümüne ilişkin bu genel resmi da anlamlandırmayı sağlayacaktır.

Araçların Amaç Haline Gelmesi

Kalite süreci uygulamaları ile ilgili yöneticilerin bakış açısında ortaya çıkan bu iki unsurdan biri sürecin getirdiği aşırı iş yükü ve bu nedenle kaliteli olmanın araçlarının amaç haline gelmesi olmuştur. Bunu rektörün, rektör yardımcısının, SAÜDEK koordinatörünün,

“BEK raporu. Bizim üniversitemizin BEK sorumlusu da burda. BEK raporları sürekli hazırlatıyorlar bize. MÜDEK, ADEK başka akreditasyon raporları varsa hazırlar. Bilimsel faaliyet raporları hazırlar. YÖKSİS’e, ABİS’e, doçent olunca ÜYK’ya, üniversite içinde yükselirken rektörlüğe sürekli belgeler doldururlar hocalarımız”.

“Kırtasiyecilik doğurduğunu kabul ediyoruz. Özellikle kalite ile ilgili. Standartlaşmaya gidiyorsunuz ya da her işle ilgili bir tanımlamaya gidiyorsunuz, tanımlama da haliyle bir kırtasiyecilik doğuruyor. Yani telefon açıp hadi şunu halledin demek yerine bir formu var onun ya da bir yazısı var onu doldurup göndermeniz gerekiyor. Bundan kaynaklanan bir bıkkınlık var. O yüzden amaç ve hedefler azaltıldı”

“Her yapılan şey kalite diye gitti. Bolognayla ilgili şey kalite diye gitti felan öyle olunca şu anda da kalite diye gittiğinizde hemen bi önyargı oluşuyo. Yani ne iş geliyor diye bakıyo herkes.. Diyor ki yine ne iş çıkıcak. Öyle olunca biz onu ne kadar istesenez de yapamıyorsunuz”

İfadelerinde görüldüğü gibi diğer süreçlerle iç içe uygulanan kalite süreci uygulamalarının örgütsel bireyler nezdinde bir iş yüküne dönüştüğü ortaya çıkmaktadır. Öte yandan orta kademe yöneticiler de aynı olguya vurgu yapmaktadırlar. Bir dekanın ve bir bölüm başkanının ifadeleri olguyu çarpıcı şekilde özetlemektedir:

“Ne kadar çok kaliteye vurgu yapıyosak eğitim açısından eğitim kalitemiz sürekli düşüyo.... Bakın o kadar çok toplantı yapıyoruz ki o kadar çok toplantı. Derse gidemiyorum. Düşün artık. Ne anladım şimdi bu kalite adına ders yapmıyorum... Ama gerçekten sosyal olayların mahiyeti çok farklı. Bakışlar açık, farklı, yapılar farklı. Şimdi biz ne kadar kaliteye vurgu yapıyosak, kaliteye vurgu yaptıkça yaptığımız işlerin işlere harcadığımız zaman azalıyor”.

“(ders değerlendirme anketlerinin) etkin olmadığını düşünüyorduk. Rektör beye açtığımızda istatistiki olarak yapılması gerektiği söylendi”.

İnandırıcılık/ Uygulamaların Ruhu

Araçların amaç haline gelmesi ve kalite süreci uygulamalarının bir iş yüküne dönüşmesinin doğal bir sonucu olarak örgütte uygulamalara karşı bir inançsızlık ve uygulamaların ruhuna ilişkin bir sorgulama açığa çıkmaktadır. Yöneticilerin bu konudaki yaklaşımları, hem yukarıda verilen olgu hem de aşağıda irdelenecek olan öğüt kültürü açısından kritik kabul edilebilir. Şöyle ki bölüm başkanı ve dekanların,

“Ee biz şimdi. Kurum kültürünün oluşmasında da zig zagları çok çiziyoruz. İnandırıcılığımızı zaman zaman çok kaybediyoruz. Bütün yetkileri diyoruz ki bölüm başkanının ve dekanın fakültesinde. Bi bakıyoruz ki rektörlükten biri yetkiyi benim adıma o kullanmış. Sonra ben inanmıyorum ondan sonra. Sen diyorum göstermelik yapıyosun bunu. Bu oluyo. Bu örnekler çok. Çok örnekler var”.

“Bir çok arkadaşımın da benimle aynı fikirde olduğunu ve kaliteyi biz göremiyoruz gibi şakalar yaptıklarını duyuyorum. Binalarda mıdır kalite? Evet. Masalarımız eskiden azdı. Şimdi var. Güzel binalar yapılıyor. Onların da ruhu yok. Milli mimari yok bizim üniversitede.... Çok şekilci ve ruhsuz buluyorum... Şekilci ve ruhsuz buluyorum...”

gibi ifadelerinde ve SAÜDEK koordinatörünün,

“Özellikle sosyal bilimler alanındakiler bu işin mekanikleştirildiğini, her şeyin sayısala döndürülüp ruhunun kaybedildiğini ama orda da aslında gerekli mekanizmaların hepsini kullanmadıkları için böyle oluyo”

Sanal Gerçeklikler

Uygulamaların örgüt üyeleri nezdinde inanılabilirliğe sahip olmayışının kaçınılmaz sonucu da örnek olayımız açısından sanal gerçekliklerin ortaya çıkmasıdır. Bu durum, dolayısıyla, süreçlerin, bir dekanın ifadesiyle “mış gibi” yürütülmesini ortaya getirmektedir. Üniversitenin performansında son iki yılda gözlemlenen artış, performans bahsinde, bir başarı göstergesi olarak ifade edilmişti. Ancak kalite süreci uygulamaları ile ilgili genel değerlendirme dolaylı kontrol örüntüsünün aynı şekilde sağlanamadığını düşündürmektedir:

“Katılımcılık çok gerçekçi olmadı.... çoğu şey evrak üzerinde yapıyor. Zaten onu konuşmaya gerek yok ki”.

“Hocam biz aceleyle girdik oraya ilk kolon neyse onu işaretledik. Bi kere üniversite öğrencisine fikrim yok diye soru sormanın bi anlamı yok....”

“Geçen de bir genç yardımcı doçent hanım, bütün öğretim üyelerini adeta icbar ederek topladılar bir salona (mükemmellikte süreklilik ödülüne hazırlık için yapılan bilgilendirme toplantısı kastediyor)... Hocalar profesörü var, doçent var, 60 yaşında olan var benim gibi. Genç olanı var. Kimse memnun kalmadı. Hatırları kalmasın diye millet dinliyor.... Yani millet dinlemiyor. Dinlenilmediğini de bu yönetim camiası ve ilgili arkadaşlar biliyodur”.

“Ya ... niye millet kendi kendimi kandırayım. İyisin iyisin iyisin. Başka nasıl işaretliyem”.

“İçeriğin tam olarak dolduğunu sanmıyorum. Aceleyle geliyor”

“(ders değerlendirme anketlerinin) etkin olmadığını düşünüyorduk. Rektör beye açtığımızda istatistiki olarak yapılması gerektiği söylendi”.

“Bir plan, gerekleri somut bir şekilde mevcutsa, ihtiyaç duyduğu şeyler gerçekten varsa anlamlıdır. Mesela eğitim-öğretim etkinliğini daha çok öğrenci merkezli yapmayı hedefleyen bir plan geliştirdiniz. Böyle bir planın, böyle bir stratejinin ihtiyaç duyduğu şey, olmazsa olmaz varlık sebebi bir öğretim elemanının ders yükünün azlığı ve öğrenci sayısının belli bir sayıyla sınırlanmışlığıdır. Bunlar mevcut değilse, böyle bir plan yapmanın ve böyle bir plan yapıp da uygulamanın geçerliliği yoktur. ... O yüzden toplam kalite denilen şeyin, kalite süreci denilen şeyin özellikle eğitim- öğretim etkinliklerinde paydaşlarını kontrol edemediğimiz birlikteliklerde geçerli olmayacağını düşünüyorum.... Türk Üniversitelerinin doğası gereği kalite süreçlerini ancak mış gibi dediğimiz bir durum ortaya çıkartıyo”.

Görüldüğü gibi yöneticilerin bazıları uygulamaları, yapısal kısıtlılıklar temelinde ölü doğduğu için; bazıları kültürel kodlarımız ile uyumlu temelerde yükselmediği, dolayısıyla kültürümüze uygun olmadığı için; bazıları da daha operasyonel bazda aceleyle getirildiği için, sonuç doğuramayan, sanal gerçeklikler üreten süreçler olarak göstermektedirler. Kalite süreci gibi uygulamaların bir iş yüküne dönüşmesi ve bir ikna problemiyle karşı karşıya kalarak aslında sanal bir takım süreçler ürettiği olarak algılanması, tezin sorunsalı açısından anlamlıdır. Bunun nedeni böylelikle uygulamalara ilişkin eleştirel yaklaşımların ortaya çıkabilme imkânının gündeme gelebileceğini düşünmemizdir. Bu doğrultuda söylem ve eylemde gerçekten bir eleştirelliğin ortaya çıkıp çıkmadığı ayrıca sorgulanacaktır.

Kurum Kültürünün Yansıtıkları ve Eleştirelilik

Kurumsal Kimlik

İncelediğimiz örgütün kurumsal kimliği ile ilgili öne çıkan en belirgin unsurlar üniversitenin kalite süreci uygulamalarını hayata geçirme yönelimindeki kararlılığı

gösteren başarı hikâyeleri olarak TS-EN-ISO 9001:2000 ve EFQM Mükemmellik Modeli kalifikasyonlarının edinilmesi ve Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nün kazanılmasıdır. Bunun gibi, halen üniversitede *Mükemmellikte Süreklilik Ödülü*'nün kazanılabilmesi için hazırlıklar sürdürülmekte, birimler ödül için gelecek komitenin değerlendirmeleri ile ilgili bilgilendirilmektedir. Özetle örgütün kurumsal kimliğinde kalite belgelendirmeleri önemli bir yer tutmaktadır.

Yeniliğe Açıklık

Bunun dışında örgütte yerleşik olan kültürde bizim sorunsalımız açısından kritik olarak öne çıkan birkaç unsurdan söz edilebilir. Bunlardan biri örgütün temel değerleri arasında da belirtilen “yenilikçi olmak” ile ilgilidir. Bu değer, bir ideal olarak konumlandırılrsa da yöneticiler nezdinde, özellikle dolaylı kontrol örüntüleri ürettiğini iddia ettiğimiz kalite süreci gibi uygulamaların yerleşikleşmesi noktasında temel engellerden biri olarak bu idealin gerçekleşmemiş olması öne çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütte yerleşik olan kültürde *yeniliğe açıklık* yer edinmemiş görünmektedir:

“Şimdi alışılmış bir sistem var. Bu sistemin dışına kimisi, çoğu arkadaşlarımız maalesef çıkmak istemiyor. Nedir o? Ban alırım kitabımı otururum sınıfta okurum yazın çocuklar okurum. Tamam bitti. Bu sisteme alışmış insanlar, kendine artık yol prensibi edinmiş insanlar yeniliğe açık olmuyorlar...Yani insanlarımızın çoğu yeniliğe açık değil. Alışmış oldukları hayat standardını dışarıda, meslekte de alışmış oldukları süreci devam ettirme istiyorlar. Ama böyle değil”.

“Ben 36 senelik hocayım. Benim artık eğilmem, metot değiştirmem yeniliklere ayak uydurmam çok kolay olmasa gerek”.

Yeniliğe açıklık meselesi örgütte statükocu kültürün varlığını sürdürmesi olarak yorumlanabilir olmakla birlikte; örnek olayda mevcut durumun olgusal olarak statükoculuğa mı denk geldiği yoksa yazın değerlendirmesinde karşımıza çıkan, kapitalist örgütlerden kaynağını alan uygulamaların yaygınlaştığı diğer sektörlerde, uygulamalara karşı duranların yeniliğe açık olmama ithamı ile karşı karşıya kaldıkları iddiasını doğrulayan bir durum mu olduğu tartışılmalıdır. Bir bölüm başkanının ifadesi de bu iddiaya gönderme yapmaktadır:

“Böyle tutucular muhafazakarlar yenilikleri güya kabul edemezmiş, direnirmiş ya biz şimdi yeniliklere mi direnmiş oluyoruz? Bu uygulamaları beğenmediğimizi ifade etmekle. Evet ben doğru bulmuyorum ve beğenmiyorum”.

Yeniliğe açık olmamayı örnek örgüt için olgusal bir tespit olarak kabul edersek, bu durumun gerçekten statükocu bir tavrın yansıması mı olduğu yoksa eylemsel sonuçlar da üreten gerçek manada eleştirel bir söylemin mi ürünü olduğu sorusunun yanıtı eleştirelilik bahsinde açığa çıkacaktır.

İçselleştirme/Benimseme

Örgütte yerleşik olan kültür ile ilgili olarak, sorunsalımız açısından kritik biçimde öne çıkan bir başka mesele ise hayata geçirilen yönetim uygulamalarının benimsenmesi ve örgüt kültürüne içkin hale gelmesi meselesi olmuştur. Şöyle ki öncelikle belirtmemiz gereken tepe yöneticilerinin ve SAÜDEK koordinatörünün, bu uygulamaları “tabana yayma” çabası içinde olduklarıdır. Bunu söylemsel olarak ortaya koyan görüşmeciler bazı eylem örnekleri de göstererek somut bir çabaya işaret etmek istemişlerdir. Rektör yardımcısının ve SAÜDEK koordinatörünün aşağıdaki ifadeleri bu bağlamda ele alınabilir:

“Stratejik yönetim tabana yayılsın diye iki yıldır dekanlarımızdan şey (rapor) alıyoruz.... Bu şekilde 5 yıllık bir ortalama hedef içersinde bunun tabana yayılmasını bekliyoruz. 5 yıl olmaz da 7 yıl olur. Ama önemli değil. Tabana yaymamız gerekiyor. Şu ana kadar stratejik yönetim sadece üniversitenin üst yönetiminde kalmış, bu binada kalmış. Bunu aşağıya yaymamışız, yaymadık yayamayız da zaten normalde stratejik yönetimin tabana yayılması bir 10-15 yıllık süreç denir. 10 yıl diyelim üniversite 6-7 yıldır uğraşılıyor bu süreçle. Bir o kadar daha uğraşmayı göze almalıyız”.

“Çalışanlar çok önemli. Bi kriter mesela sırf çalışanlar üstüne. Çalışanlarla ilgili yapılan herşey..yani yayılım çok önemli... Dediğim gibi bir kültür oturmalı ki size geri dönüş olacak. O da zaman alıyor. Hemen birden olmuyor. Yine eskiye göre bence iyi.... işte o sosyal boyutunu kültürel boyutunu sağlayacak mekanizmaları kullansalar kişiler yerlerinde, birimler yada, lider bunu benimseyip çalışmalar yapsa, kurum kültürüne yatırım yapsalar, çalışanlara yatırım yapsalar dediğiniz gibi o sosyal kısmı da tamamlanmış olacak”.

Bu çabanın sonuç doğurup doğurmadığı, doğurmuyor ise bunun nedenlerinin neler olabileceği gibi sorular örgütte yerleşik olan dolaylı kontrol ve yönetim anlayışını kavrayabilme açısından kritik sorulardır. Bu doğrultuda hem SAÜDEK koordinatörü hem dekan ve bölüm başkanları böyle bir yayılımın gerçekleşmediğini doğrulamaktadırlar:

“Ne kadar yansıdı deseler de uygulamada sizin yukarda konuştuğunuz şeyleri görmüyorsanız gittiğinizde, ben öğretim üyesiyim orda görüyorum mesela ders veriyosun görüyosun,

görmüyorsanız zaten ne kadar yayıldığını biliyorsunuz. Anket yapmışız mesela diyosunuz yanınızdaki arkadaşın haberi yoksa yayıldı diyemezsiniz tabi ona siz”.

“Bu kültür. Bu kültür birden oluşmaz. Siz bana vizyon, misyon hazırla dersiniz. Ben sana yazar vizyon, misyon diye veririm. İnanmasam da veririm. Ve çoğunun da inanarak verdiğini zannetmiyorum”.

“Birçok öğretim üyesinin de bu konuya tam olarak vakıf olduğunu sanmıyorum”.

Bu durumun açıklaması ile ilgili olarak öne çıkan ise iki görüş olmaktadır. Bunlardan ilki,

“... kesinlikle kesinlikle kalite kültürünün oluşturulması gerekir. Bu kültürü oluşturmadan zorlamayla ne kadar yükselir belirli bi yere gelir tabi... sürdürülebilir olmuyor. Yöneticiler birimleri bu kalite süreçlerine göre hazırlamaya çalıştılar. Aslında burada üst kurulun bi suçu yok bence yani üniversite yönetiminin bi suçu yok. Kimin suçu var dersiniz bahsettik ya insanların kalite anlayışı yok. Görüşüyorsunuz beraber. Doğrusu nedir nasıl kaliteli olunur birlikte karar alıyorsunuz ama ondan sonra insanlar artık kötü niyet değil yerleşmiş çıkıyorsunuz dışarıya herkes kendi işine bakıyor ve siz kendi kalitenizle Allah ile baş başa kalır gibi kalıyorsunuz. Temel zorlayan şey o yani paylaşımcılık yok görev paylaşımı yok”.

ifadesinde görüldüğü gibi örgüt üyesi bireylerin kültürel alt yapısının buna uygun olmadığı fikridir. İkinci görüş ise yazın değerlendirmesinde öne çıkan belgelendirme süreçlerinin özelliklerini destekler şekilde uygulamaların bir iş yükü getirmesi olmuştur. SAÜDEK koordinatörünün ve rektörün aşağıdaki ifadeleri bu doğrultuda değerlendirilebilir:

“Her yapılan şey kalite diye gitti. Bolognaya ilgili şey kalite diye gitti felan öyle olunca şu anda da kalite diye gittiğinizde hemen bi önyargı oluşuyo. Yani ne iş geliyor diye bakıyo herkes..Diyor ki yine ne iş çıkacak. Öyle olunca biz onu ne kadar istesiniz de yayamıyorsunuz”.

“Yani sürecin kendisini, kalite süreçleri Bologna süreçleri çoğu hocalar nefret etmeye başladı Türkiye’de”.

Tepe yöneticiler ile yapılan görüşmeler eleştirel yaklaşımların bu uygulamaların benimsenmesinin önünde bir engel olduğu ya da örgüt düzeyinde uygulamalara karşı bir tür direncin var olduğu yönünde ise herhangi bir tespitleri olmamıştır. Orta kademe yöneticileri de bu doğrultuda bir yorum yapmamışlardır.

Kontrolün Yeniden Üretiminde Kritik Aktörler

Yapılan görüşmelerin ve incelenen metinlerin analizi bize örgüt olarak üniversitede yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde hangi aktörlerin kritik olduğuna dair de bir resim göstermektedir. Buna göre öncelikle, bir önceki bölümde de ifade ettiğimiz gibi vizyonun belirlenmesi noktasında fiiliyatta en kritik aktör, tepe yönetimi özelinde *rektör* olmaktadır. Ancak süreçlerin operasyonelleştirilmesinde kritik olan başka aktörlerden söz edilmekle birlikte yönetim uygulamalarının yerleşikleşmesinde ve örgüt genelinde benimsenmesinde örgütteki birim *liderlerine* sıklıkla vurgu yapılmaktadır. Rektörün,

“Rektör, dekan, bölüm başkanı rolleri artık değişmeli”.

“Bu yüzden burdaki yöneticilik kavramının yöneticilikten liderliğe doğru dönüşmesi burda önemli bir husus. Böyle yaptığımız zaman zaten bölüm başkanını, dekanı rektörü nasıl seçeceğinizin çok önemi kalmayabilir”

şeklindeki ifadeleri, SAÜDEK koordinatörünün uygulamalar için kritik aktörlerin kimler olduğu sorusuna cevaben dile getirdiği,

“kalite elçileri ile liderleri”;

“..şöyle bişey var aslında kurumsal anlamda izlenen bi politika var onun için hoca demiştir. Bölüm başkanlıklarını ön plana çıkarıp işlerin yürütülmesi sorumluluğunu da onların üstünden götürmeyi planlıyoruz...”

“O açıdan yani biraz daha bölüm başkanları artık karar versinler..”

“Ama onun içerisinde liderin bunu yayması gerekir di mi?”

“Çünkü her bir birimin kendine özgü eylem planları vardır. Onu yönetim sahiplenicek, yaymaya çalışacak”

gibi ifadeleri ile birlikte düşünüldüğünde, klasik yönetim anlayışını benimsemiş yöneticilerin yerine örgütte kültürel önderlik yapabilecek liderlerin öne çıkması gerekliliğine dikkat çekildiğini akla getirmektedir. Dolayısıyla incelediğimiz yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesine önderlik eden normatif yapıda (tepe yöneticilerinin ve sürecin önde gelen uygulayıcılarının zihninde) liderlik özelliği göstermesi beklenen orta kademe yöneticilerine ağırlıklı roller atfedildiğini söyleyebiliriz. Görüşmelerde karşılaştığımız yanıtlar bizde, orta kademe yöneticileri

arasında ise bölüm başkanlarının dekanlara göre daha özerk olma imkânlarının olduğu fikrini uyandırmıştır. Bir dekanın,

“Bölüm başkanına hiç bişey yapamaz. Hiç bişey yapamaz. Dolayısıyla akademik başkanlıktır onunkisi, idari başkanlık değildir. Dekanlar idari başkanlardır ama bu onlara avantaj sağlamaz, dezavantaj sağlar benim gibi düşünürseniz. Çünkü aynı zamanda idarece başka bir yere bağlısınız....biraz özerktir. Akademik sorumluluğu vardır onun idari sorumluluğu yoktur...Benim idarece de sorumluluğum var. Ama bölüm başkanlığı sadece akademik anlamda sorumlu olduğunu bilir. İdari anlamda değil”

şeklindeki ifadeleri konuşmanın bağlamı içerisinde, uygulamalara karşın eleştirel bir yaklaşıma sahip olmaları halinde dekanların yapabileceklerinin kısıtlı olduğunu ancak bölüm başkanlarının bu anlamda daha özerk olduklarını ifade etmek için dile getirilmiştir. Bunun gibi rektör yardımcısının da,

“Mevcut bölüm başkanlığı sistemi anabilim dalı başkanlığı sistemi kariyere dayalı olduğu için, unvana dayalı olduğu için hiç umursamasa bile bölüm başkanımız biz ona hiç bişey diyemeyiz....Sadece ikna etmeye çalışıyoruz. Biliyorsunuz hiçbir yasal şeyi yok zaten”

şeklinde konuşması araştırmacı nezdinde, örgütte dekanlara göre bölüm başkanlarının daha fazla hareket alanı olduğu savını güçlendirmektedir. Bu savın yönetim uygulamaları açısından önemi iki açıdan değerlendirilebilir. Bütün analizler sonucunda oluşan genel kanı tepe yönetiminin bahsi geçen orta kademe yöneticilerinden beklentisinin yeni bir kurum kültürü ve kurumsal kimliği benimsemeleri ve benimsetmeleridir basitçe. Yönetim açısından uygulamaların yerleşikleştirilmesinde en önemli rol ise birim liderleri olarak bölüm başkanlarına düşmektedir. Bu rol örgüt üyesi bireylerin zihnen uygulamalara adapte olmalarını sağlamayı da içermektedir.

Aynı konu tezin sorunsalı açısından altı çizilmesi gereken ikinci bir noktaya da işaret eder. Özerklik olgusu, olası eleştirel ya da alternatif yaklaşımların sergilenmesi ya da eleştirel eylemlerin hayata geçirilmesini tartışma imkânını doğurmaktadır. Yukarıda kalite bahsinde uygulamaların inandırıcı olmaması ve sanal gerçeklikler üretmesi meselelerine değinilmişti. Kritik aktörelere ile ilgili değerlendirmeler de düşünüldüğünde örgütte yerleşik olan kültürün içerisinde eleştirel bir tonun oluşması beklenebilir.

Eleştirelilik

Eleştirelilik kavramı tezin epistemik konumu açısından kritik bir kavramdır. Somutlaştırmak adına, eleştireliliğin özellikle orta kademe yöneticilerin söylem ve eylemleri temelinde önem kazandığını söyleyebiliriz. Kontrol etkileri açısından eleştirel perspektifle ele aldığımız yönetim uygulamalarının örgüt düzeyinde yayılmasında ve benimsenmesinde orta kademe yöneticilere önemli bir rol atfedildiğini belirtmiştik. Tepe yöneticisinin ifadesiyle yasal anlamda da, örneğin bölüm başkanları üzerinde tepe yöneticilerin doğrudan bu uygulamalar ile ilgili bir yaptırımının olamayacağı ifade edilmişti. Bu koşullar altında, eleştireliliğin bu yöneticiler arasında nasıl ortaya çıktığı, eylem alanı itibariyle görece bir özerkliğe sahip olan özellikle bölüm başkanları açısından anlamlı hale gelmektedir. Bu kısımdaki analiz yukarıdaki diğer değerlendirmeler ile birlikte ele alındığında, örgütte geçerli olan yönetim anlayışının birinci bölümde ele alınan argüman çizgilerinden *eleştirel* olana mı yoksa *işlevselci* olana mı daha yakın olduğunu sorgulamayı amaçlamaktadır. Böylelikle orta kademe yöneticilerinin yönetim araçlarını *nasıl* yeniden ürettikleri resmedilmeye çalışılacaktır.

Öncelikle belirtmemiz gereken yöneticilerin çok büyük oranda örgütte eleştirel fikirlerin seslerini duyurabilme imkânına sahip olduklarını belirtmiş olmalarıdır. Örgütteki eleştirel iklim açısından bu önemli bir bulgu olarak yorumlanabilir. Ancak örgütün temel değerlerinden birinin

“Kurum içinde uyum intibak ve dayanışmaya önem vermek”

Olduğu göz önüne alındığında örgütün elitlerinin zihninde çatışmalardan beslenen ve bunları yok saymayan bir örgüt tasavvurunun değil düzensiz bir örgüt tasavvurunun olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla eleştirilerin sözde kalma olasılığı yüksektir. Buna ek olarak orta kademe yöneticilerin hemen hepsi de kendilerinin astlarının eleştirilerine açık olduklarını dile getirmişlerdir. Dolayısıyla hem tepe yönetiminin ve orta kademe yöneticilerin *söylemleri* kendilerine karşı eleştirilerin yer bulabildiği bir örgütsel kültür resmetmektedirler. Dekanlardan birinin bir senato toplantısında bir yöneticinin rektöre yönelik olarak “sen bu işi yapamıyorsun, bırakmalısın” bile diyebildiğini belirtmesi de bu doğrultuda yorumlanabilir. Bu resim görüşülen yöneticilerin astlarının da görüşleri alınarak daha bütüncül olarak ortaya konulabilir. Ancak yöneticilerin eleştirel

eylemlerine bakmak, aslında genel olarak eleştirel bir yönetim anlayışı benimsemediklerini göstermeye yetmektedir. Öncelikle rektörün,

“Yani sürecin kendisini, kalite süreçleri Bologna süreçleri çoğu hocalar nefret etmeye başladı Türkiye’de.... Sürekli öğretim üyeleri buna karşı çıkıyor gibi olsa da süreç buraya götürecektir”

şeklindeki ifadeleri bu eleştirilere tepede yönetiminin nasıl baktığını açık biçimde göstermektedir. Bunun gibi bir bölüm başkanı da

“Öğretim elemanları gerekli midir gereksiz midir neden böyle bir değerlendirme sürecine giriyoruz gibi eleştiriler söz konusuydu. Yine eleştiriler var. Ama bu eleştiriler gittikçe azalıyor. Ve mutlaka bir kalite sürecinde olmamız gerektiği fikri ortaya çıkıyor. Aslında bu ülkede de var”

Şeklindeki ifadesiyle olgusal olarak rektörün işaret ettiği noktayı desteklemektedir. Eleştirel fikirlerin görüşmeler esnasında daha çok kayıt dışı ortamda dile getirildiğini de düşünerek, dekanlardan birine örneğin anketlerde gerçek fikirlerini işaretlemeleri durumunda ne olacağı sorulduğunda cevabı,

“Hiçbir şey olmaz. Kırgınlıktan başka birşey olmaz. E benim derdim insanları kırmak değil ki. Yani şurada üç günlük ömür için insan kırmaya değer mi? yazmamak en güzeli. Söylememek en güzeli”

Şeklinde olmuştur. Bunun gibi uygulamalara karşı eleştirel bir yaklaşımı olduğunu belirten bir dekan ise (bölüm başkanlarının daha özerk olduklarını da hatırlatmak kaydıyla) karamsar bir tablo çizerek eleştirilerini burada temellendirmiştir:

“Bundan vazgeçilmez. Bu bi deli suyu. Bundan kimse çıkamaz.... (bölümümüze uymuyor) dese de bir anlamı yok....Ama bu eleştirilerin kıymeti yok ki. Biraz önce söylediğim gerekçe dolayısıyla. Bizde her şeyi yönetici belirler”.

Eleştirelilik ile ilgili olarak, yazında değinildiği gibi, geri kalmışlığı ilişkilendiren bir bölüm başkanı da olmuştur:

“Kısmen haklılık payları var ama nasıl eleştiriliyor? Hiçbir şekilde akademik kimliği olmayan yani profesyonelliği olmayan her şeyi bir kenara bırakmış insan iyi de öyle yapıyorsunuz da bakın bu da böyle yapar diyo. Yani çoğunlukla ordaki o ürünü kötülemek için alternatifini kullanıyor”.

Eleştirel olduğunu iddia eden bölüm başkanlarından birinin,

“Bu kalite süreçleriyle içten içe belli etmesem de kavgalı yöneticilerden biriyim. Çünkü birçok tarafını anlamamışumdur. Anlamayınca da kavga ediyorum onlarla. Bunun ne gereği var?”

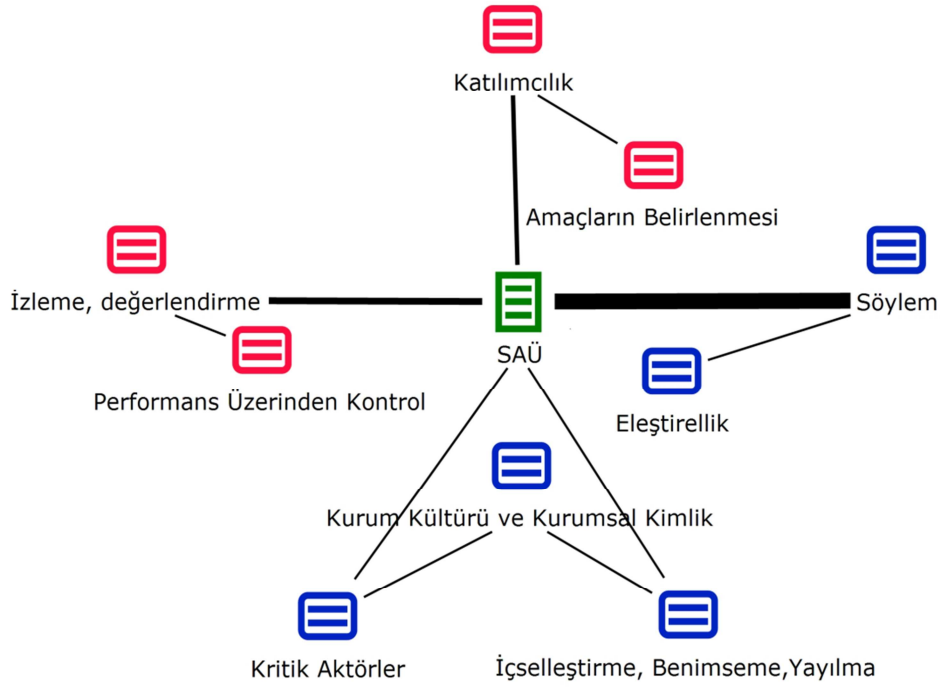
Şeklindeki ifadesi bir önceki bölüm başkanını haklı çıkarır görünmektedir. Ancak bu örnek dışında bakıldığında somut bir eleştirel eylem olarak yorumlanabilecek tek bir örnek ile karşılaşılmıştır. O da üniversite bağlamını aşan ve hedefine YÖK'ün politikasını alan bir eylem olup bölüm başkanlarından birinin şu ifadesinde kendisini göstermektedir:

“Hemen her sene rapor yazmışımdır ben bu kontenjanları belirlemede... Hiç sonuç almadım. Ben rektörlüğe gönderiyorum, rektör ne yapar bilemem. Ama hiç bi sonuç almadım. 30du, 40 yaptılar. 40tayken ben bölüm başkanı oldum. 50 yapıldı. Bu binanın laboratuvarlarını 50ye göre planladık. 60 oldu. 65 oldu. Ben hep 40 dedim. Geçen sene 72 yaptılar. Hiç kimse gelmedi. Oh dedim. Nihayet istediğim yere geldi”.

Bu durumda eleştirelliğin bu örgütte yerleşik olan kültürde ve yönetim anlayışında söylemsel olarak yer bulsa da eylemlerde yansıma bulmadığı söylenebilir.

3.2.4. Analiz Sonucu: Üniversitede Kontrol Yapısı ve Hâkim Yönetim Anlayışı

Buraya kadar yaptığımız çözümler temelinde, yöneticilerin odaklandığımız yönetim uygulamalarını nasıl yeniden ürettikleri ve bunun kontrol ile ilişkisi açısından söylenebilecekleri birkaç maddede özetleyebiliriz. SAÜ örneğinde kontrol ile ilgili belirlediğimiz tema ve kodların nasıl bir dağılım sergilediğini yukarıda bir şema yardımıyla göstermiştik. Örneğin özgün yanlarını işaretleyebilme adına örnekte *kontrol örüntüsünün baskın unsurları* diyebileceğimiz noktaları da aşağıdaki şekil göstermektedir. Ancak bu şekil, kontrolün niteliği ile ilgili tek gösterge olarak alınmamalı, sadece verilerin ağırlığını gösteren bir şema olarak alınmalıdır. Şeklin anlamlandırılması için yukarıda yapılan çözümlerin hatırlanması gerekir.



Şekil 5: Sakarya Üniversitesi Örneğinde Kontrolün Baskın Unsurları

Buna göre SAÜ örneğinde en baskın biçimde etkisi hissedilen kontrol unsurları *performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi* ile örgütsel amaçların belirlenmesinde *katılcılık* olmuştur. Bununla birlikte yapılan tüm görüşmeler çok ağırlıklı bir *eleştirel söylemi* gün yüzüne çıkarmış; uygulamaların ruhunun örgüt genelinde *içselleştirilmesi/benimsenmesi* ile ilgili yoğun soru işaretlerinin olduğunu göstermiştir.

Örgütsel amaçların belirlenmesi noktasında örgütsel belgelerde ve referans belgelerinde katılcı bir söylemin izleri de bulunmakla birlikte, fiili süreçler katılcılığı gerçekleştirilememiştir. Burada, örgüte uluslararası bağlamda bir vizyon belirlemiş olan, CEO konumundaki tepe yöneticisinin örgütün vizyonu üzerinde çok net bir kontrolünün olduğu anlaşılmaktadır. Katılım daha çok bu vizyona götürecek amaçları yerine getirebilmek adına, birimlerin üzerlerine düşen hedeflerin belirlenmesinde söz konusu olmaktadır. Üniversitenin yönelimini belirleyen kavram *uluslararası rekabettir*.

Örgütte, performans temelli ücretlendirme söz konusu olmamakla birlikte, bilişim altyapısı temelinde performans, birim birim hatta birey birey devamlı şekilde izlenmekte ve atanma yükseltilme kriterleri üzerinden değerlendirilerek bir kontrol örüntüsü oluşturmaktadır. Kriterlerin sıklıkla değiştirilmesi orta kademe yönetici

konumundaki dekanların da üyesi olduğu senato kararlarına dayanmakta, böylelikle yöneticiler doğrudan kontrolü performans üzerinden bizzat kurmaktadırlar. Oluşturulan performans takip sistemi, bilişim alt yapısı temelinde yapısal bir kontrol örüntüsü oluştururken, atama yükseltme mantığının dönüşmesi de bu kontrol yapısının içeriğini belirlemektedir. Örneğin, daha önce uygulamada usulen otomatikman yeniden atanan yardımcı doçentler, bu yeni durumda atama yükseltme kriterlerinin mantığındaki dönüşüm nedeniyle 3 yılda bir jüri üyelerince reel bir değerlendirmeye tabi tutulacak; öte yandan performans izleme sistemi (örgütteki adı *akademik bilgi sistemi*) sayesinde jüri üyeleri bu değerlendirmeyi uzaktan yapabileceklerdir. Böylelikle kontrolün yapısal koşulları performansın tanımlanma biçiminde temellenirken, gerçekleştirilmesinde de yönetim bilgi sistemlerinden yararlanılmakta ve çalışanların özgeçmişlerinin puanlanması yoluyla kontrol sürekli ve erişilebilir, yaptırıma dönüştürülebilir hale getirilmektedir. Bu, yönetim bilişim sistemlerinin yardımıyla kontrol fonksiyonunun kullanılabilirliğinin artırılması olarak da yorumlanabilir.

Özetlemek gerekirse mevcut haliyle performans, üniversitede çalışanlar açısından esasında atama yükseltme ölçütleri üzerinden bir kontrol mekanizmasına dönüşmektedir. Bunun şu ana kadarki en önemli göstergesi üniversitenin atama koşullarında öne çıkan indeksli yayın ölçütünün etkisiyle, indekslerde taranan dergilerde yapılan yayın sayısının artmış olmasıdır. Bu kriterlerin akademik hiyerarşinin bütün kademelerinde ve üniversite genelinde uygulanacağı, senato kararlarıyla belirlenmiştir. Görüşme yaptığımız orta kademe yöneticileri genel olarak bu kararları destekler görünmektedir. Ancak örneğin yardımcı doçentler için bu uygulamalar mümkün olabilirken doçent ve profesörler için de uygulanıp uygulanamayacağı henüz açıklık kazanmamıştır. Görüşme yaptığımız bölüm başkanlarından birinin, belirli kriterleri sağlayamayan öğretim üyelerine lisansüstü danışmanlık verilmemesi yönündeki senato kararıyla ilgili,

“Böyle bir tepeden inmecî, ihtilalcî mantığıyla emirname yayınlarsanız insanlar hürriyetlerine müdahale sayar, kızar buna....Ve ben profesör arkadaşlara böyle bir uyarı yapmayı doğru bulmam....benim dışımda 2 profesör arkadaşım daha var bizim bölümde. Bakın arkadaşlar eğer böyle yapmazsanız size doktora danışmanlığı verilmeyecek diye bi tuhaflık olamaz”.

şeklindeki ifadeleri uygulamada bazı çekincelerin olduğunu düşündürmektedir. Bu konuda fiiliyatta ne olacağı tepe yönetiminin bu konudaki ısrarı ile kurumda yerleşik

olan kültür arasındaki gerilimin düzeyine bağlı olarak zaman içerisinde belirginlik kazanabilir. Ancak yazın değerlendirmesi de dikkate alındığında araştırmacıda bu gibi durumlarda bazı uygulamaların *etrafından dolanma* şeklinde yorumlanabilecek örneklerin ortaya çıkabileceği düşüncesi uyanmıştır.

Performans üzerinden kontrolün etkileri sadece yukarıdaki örnekte olduğu gibi doğrudan ilişkiler ile ifade edilemez. Örgütsel ve yönetsel kontrol mantığı açısından bu durumun ne anlama geldiği sorunsalı açısından bir değerlendirme olguyu daha nitelikli olarak resmedebilir. Bu doğrultuda ilk önce, hem uygulamalara temel teşkil edecek referans noktası olarak örgütün performans tanımlama belgeleri ile izleme ve değerlendirme sisteminde; hem de söylemler düzeyinde tepe yöneticileri ve orta kademe yöneticiler nezdinde *edimselliğin* yerleşikleşmiş olduğunu not etmemiz gerekir. Bunun anlamı bir örgüt olarak üniversitede kontrol örüntüsünün temel bileşenlerinden birinin edimsellik mantığı haline gelmiş olmasıdır.

Örgüt kültürü açısından kontrolü değerlendirecek olursak şunu söylememiz gerekir: Performansın teknolojik araçlar yardımıyla doğrudan bir kontrol aracına dönüştürülmüş olmasına karşın, tüm görüşmelerde açık şekilde ortaya çıkmıştır ki, bu yönetim araçları örgüt üyesi bireylerce tam olarak benimsenmemiş ve bir örgütsel kültür oluşturamamıştır. Bunun nedeni ise uygulamalara karşı somut eleştirel yaklaşımların bulunması değil, yöneticilerin çoğunun bunları angarya olarak alması ancak yine de uygulanmaya devam etmesi suretiyle araçsal bir mantıkla yeniden üretmesidir. Böylelikle özellikle kalite süreci uygulamalarının (yukarıda açıklanan) birçok noktasında sanal gerçeklikler ortaya çıkmakta, pek çok eylem *miş* gibi yapılmakta, araçlar amaç haline gelmektedir. Öyleyse örnek örgüt özelinde kalite süreçlerinin kontrol altına aldığı esas şey nedir? Bu süreçlerin temel “başarısının” piyasa ekonomisi dilinin ve mantığının üniversite örgütüne yayılmasının sağlanması olarak betimlenebilir.

Görüşmelerde örgütsel aktörlerden hangilerinin bu süreçler açısından **kritik aktörler** oldukları da sorgulanmış, bu noktada çalışmanın sorunsalı açısından önemli bir özellik ortaya çıkmıştır. Üniversite örgütlenmesi içerisinde bölüm başkanlarının uygulamaların hayata geçirilmesinde, hiyerarşik bir yaptırım ile karşı karşıya olmadıkları anlaşılmıştır. Buna karşın en yoğun eleştirel söylemleri kuran bölüm başkanları bile eleştirel yönetsel

eylemler ortaya koymamakta böylelikle uygulamaların ardındaki ideolojik yaklaşımı yeniden üretmektedirler.

3.3. Örnek Olay 2: Sakarya Büyükşehir Belediyesi

3.3.1. SBB Örneğinde Veri Edinme Sürecinin Tasarımı ve Şeffaflaştırılması

Sakarya Büyükşehir Belediyesi örgüt olarak, stratejik planlama faaliyetlerinin ve yine yasal zorunluluk olarak performans programı uygulamalarının yanı sıra, kalite süreci uygulamalarını da benimsemiş olması nedeniyle örnek olay araştırması için seçilmiştir, zira belediye ISO-9001 2008 belgesine sahiptir. Bu örneğin, Yin'in (2003) tekli örnek olayların tipik özelliklerinden olan *temsili* olma prensibince, ampirik sorunsalın yerel yönetimler alanındaki yüzünü göstermesi umulmaktadır.

Büyükşehir Belediyesi örneği ile ilgili araştırma birincil ve ikincil veriler temelinde gerçekleştirilmiştir. Birincil verileri, üniversite örneğinde olduğu gibi, orta kademe yöneticiler ile görüşmeler oluşturmaktadır. Öncelikle, tıpkı üniversite örneğinde olduğu gibi, belediyenin içerisinde bulunduğu makro bağlamı, uygulamaların genel durumunu ve örgüt olarak belediyenin yapı düzeyindeki ya da kurumsal/kimliksel profilini ifade edebilmesi açısından bir genel sekreter yardımcısı ile görüşülmüştür. Buna ek olarak kalite belgesi alma fikrini belediyede ilk gündeme getiren yönetici olan, bilgi işlem daire başkanı ile, uygulamaların operasyonelleştirilmesinden sorumlu olan strateji geliştirme şube müdürü ile, yine uygulamalar açısından kritik bir birim olan insan kaynakları ve eğitimi daire başkanı ve şube müdürü ile görüşme yapılmıştır. Araştırmada ikincil veri olarak, belediye başkanının imzasıyla web sitesinde yayınlanan üç ayrı yazılı metin, belediyenin 2010-2014 stratejik planı, 2013 performans programı, belediyece personele uygulanan memnuniyet anketleri, kamu iç kontrol standartları tebliği ile kamu idarelerinde stratejik plan hazırlamaya yönelik usul ve esaslar ile ilgili yönetmelik ve kamu idarelerince performans programı hazırlamaya yönelik usul ve esaslar ile ilgili yönetmelik çözümlenmeye tabi tutulmuştur. Böylelikle, örnek olay araştırmasının niteliği açısından önemli bir ölçüt olan veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi anlamında *üçleme* (Yin, 2003) gerçekleştirilmiştir.

Yapılan görüşmeler öncelikle genel sekreter ile görüşme randevusunun alınmasının ardından, her bir yöneticinin birbirine yönlendirmesi sayesinde araştırmacı açısından

görece hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilmiştir. Her bir görüşmeciye, öncelikle tezin konusu açıklanmış ve bu nedenle görüşme talebinde bulunulduğu ifade edilmiştir. Görüşmecilerden görüşme esnasında ses kaydı alma izni istenmiş, bir şube müdürü dışında tüm görüşmeciler ses kaydı alınmasına izin vermiştir. Ses kaydı alınmasını uygun görmeyen şube müdürü ile görüşme, detaylı şekilde not alınmıştır.

Bu noktada veri çözümleme aşamasında geçmeden önce görüşmelerde sorulan sorular hakkında bir parantez açılabilir. Görüşmecilere sorulan sorular ana hatlarıyla, üniversite örneğindeki sorular ile aynı doğrultuda olmuştur. Yani görüşmecilere öncelikle stratejik planlama, kalite süreci ve performans uygulamaları ile ilgili genel görüşleri sorulmuştur. Bunun yanı sıra uygulamaların nasıl hayata geçirildiği ile ilgili, süreçleri açıklamaya matuf sorular da sorulmuştur. Bu örneğe özgü olarak *siyasetin* etkisi gündeme geldiğinden görüşmecilere bir makro kontrol etkeni olarak siyasetin etkisi de sorulmuştur. Görüşmecilere kalite sürecinin bir uzantısı olarak memnuniyet anketlerinin ve lider etkinlik anketlerinin uygulanıp uygulanmadığı, bunların sonuçlarının nasıl değerlendirildiği de sorulmuştur. Görüşmelerde tüm bu uygulamalar ile ilgili eleştirel yaklaşımların var olup olmadığı da sorgulanmıştır.

3.3.2. Verileri Çözümleme Mantığı, Tema ve Kodların Yapısı

İkinci örnek olayda verilerin çözümlenmesi süreci tıpkı birinci örnekte olduğu gibi işletilmiştir. Verilerin yönlendiriciliğinde öne çıkan temalar ve bu temaları veri ile ilişkilendirmeyi sağlayacak kodlar belirlendikten sonra, birinci örnekte belirlenen tema ve kod yapısı da dikkate alınarak örneğin kod çerçevesi oluşturulmuştur. Üçüncü adımda tüm veriler MAXQDA 11 nitel veri analiz programında işlenerek, belirlenen kodlara göre kodlanmıştır. Aşağıda bu kodlama sisteminin detayları verilecektir.

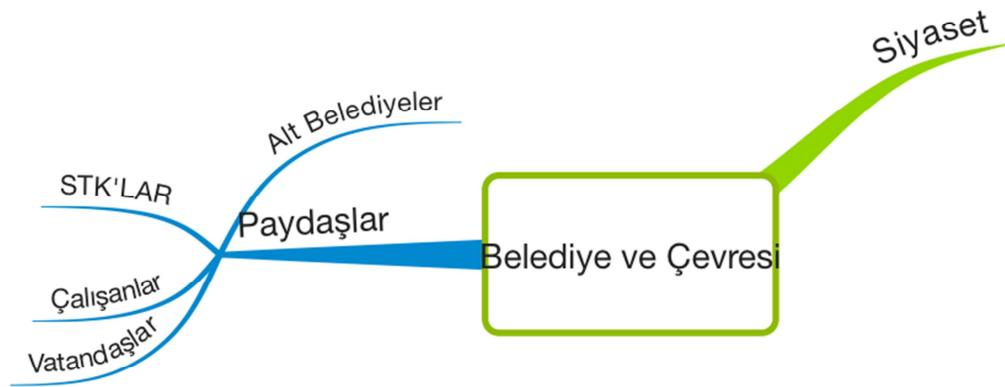
İkinci bölümde takip edilen kavramsal yaklaşımın devamı olarak bu örnekte de veriler üç başlık altında ele alınmıştır. Bu başlıklar şunlardır:

- Belediye'nin Çevresi
- Belediye'de Doğrudan Kontrol
- Belediye'de Dolaylı Kontrol

Ana temalardan ilki olan *çevre*, tüm görüşmecilerin, özellikle tepe yöneticilerinin ve incelenen metinlerde yapılan göndermelerin işaret ettiği doğrultuda bir *çevre* tanımı

ortaya koymaya yönelik olarak seçilmiştir. Bununla yapılmak istenen öncelikle örnek olayın *bağlamını* ortaya koyabilmektir. İkinci bölümde yapılan yazın değerlendirmesinde tarihsel ve *makro* özellikler gösteren kontrol yapılarının ortaya çıkabileceği analitik düzey, bu düzey olmaktadır. Bu düzeydeki analiz için veriler ışığında iki adet ana kod belirlenmiştir: Siyaset, Paydaşlar.

Bu kodlardan *paydaşlar*, “alt belediyeler”, “sivil toplum kuruluşları”, “çalışanlar” ve “vatandaşlar” alt kodları aracılığıyla veriyle ilişkilendirilmiştir.

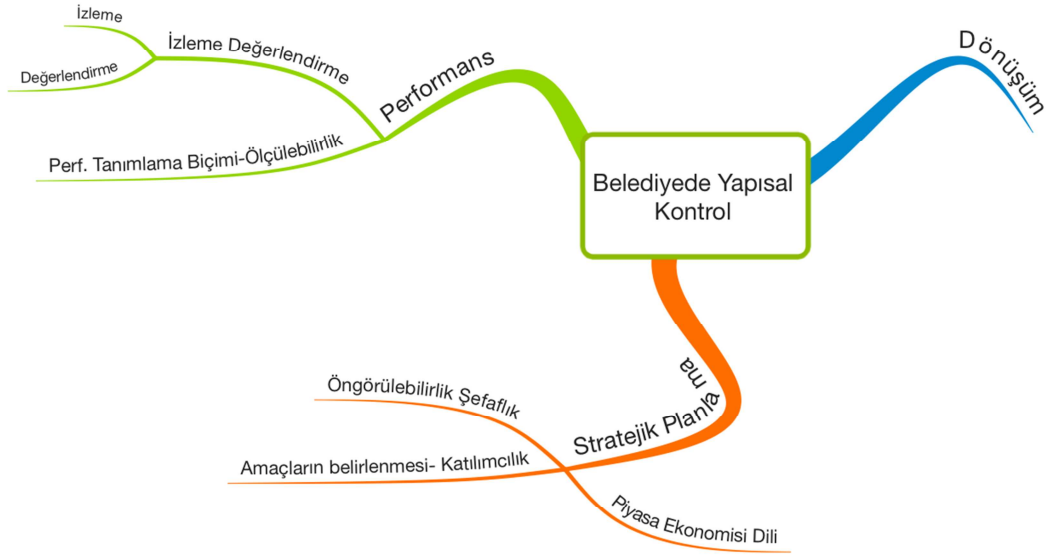


Şekil 6: Belediye'nin Çevresi Teması ve Kodları

Tüm veriler dikkate alındığında bu kodlar arasında en ağırlıklı şekilde vurgulanan “vatandaşlar” alt kodu olmuştur.

İkinci tema olan *doğrudan kontrol* yazın değerlendirmesinde ele aldığımız, daha çok yapısal özellikler gösteren ve sistem şeklinde kontrol etkileri üreten yönetim uygulamalarına gönderme yapmaktadır. Bu düzeyde irdelenen veriler ile bir örgüt olarak Belediye’de geçerli olan yapısal kontrol örüntüsü ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapısal kontrol temasını oluşturan kodlar şunlardır: Stratejik planlama uygulamaları, Performans uygulamaları, Dönüşüm. Bu kodlardan *performans* ilk örnekte olduğu gibi, “performansın tanımlanma biçimi” ile “izleme-değerlendirme” alt kodları üzerinden veri ile ilişkilendirilecektir. Stratejik planlama kodu altında ise örgütlerin yapısında gerçekleştirilmek istenen dönüşümün yönünü ifade eden “şeffaflık, öngörülebilirlik”, yazın değerlendirmesinden gelen “amaçların belirlenmesi-katılımcılık” ve “piyasa

ekonomisi dili” alt kodları yer almaktadır. *Dönüşüm*, ilk örnekte olduğu gibi burada da, yazın değerlendirmesinden bağımsız olarak, görüşmeciler nezdinde uygulamaların genel gidişatı ile ilgili kanının ne olduğunu ortaya koymaya yönelik olarak ele alınan bir kod olmuştur.

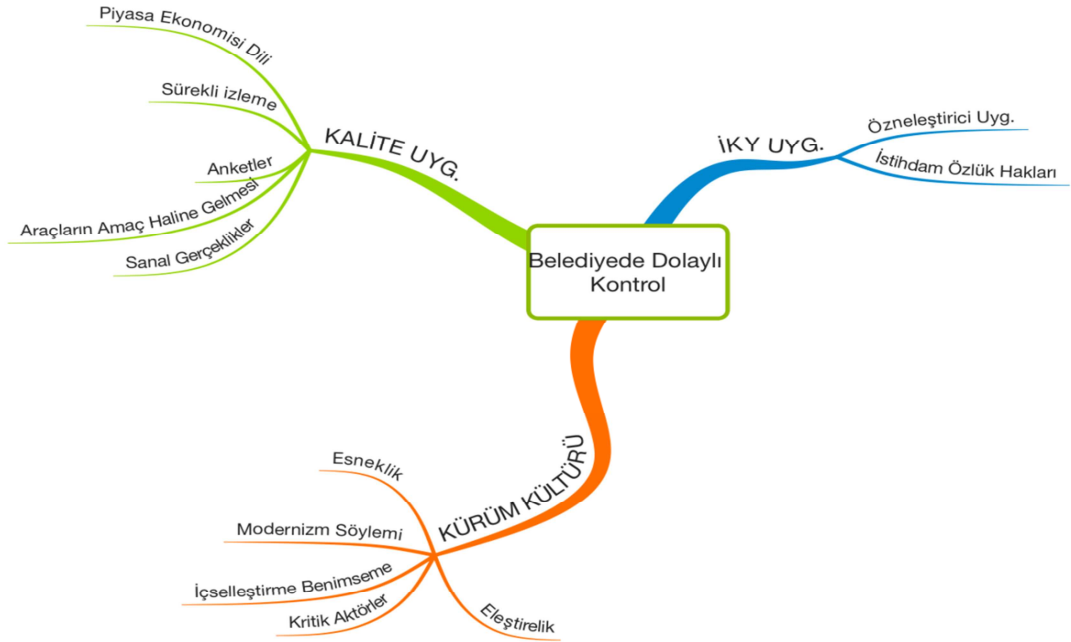


Şekil 7: Belediye’de Doğrudan Kontrol Teması ve Kodları

Tüm veriler ışığında doğrudan kontrol başlığı altında en ağırlıklı şekilde vurgulananlar, “amaçların belirlenmesi-katılımcılık” ve “öngörülebilirlik, şeffaflık, hesapverebilirlik” olmuştur.

Üçüncü tema olan *dolaylı kontrol başlığı* altında, birinci örnekte olduğu gibi yazın değerlendirmesi temel alınarak, kalite süreci uygulamalarına, İKY uygulamalarına ve kurum kültürüne bakılmıştır. İkinci bölümde yapılan yazın değerlendirmesinde kalite süreci uygulamaları ile birlikte dolaylı kontrol üreten yönetim uygulamaları arasında ele alınan İKY uygulamaları, kalite uygulamaları ile birçok noktada iç içe geçtiği için veriler üzerinde kodlanmıştır. Ancak analizin merkezinde kalite uygulamaları yer almaktadır. Son olarak, örgütte dolaylı kontrol örüntülerinin nasıl yeniden üretildiğine, dolayısıyla bu bağlamda nasıl bir yönetim anlayışı benimsendiğine ilişkin genel bir değerlendirme yapabilmek adına şemsiye bir kavram olarak kurum kültürüne bakılmaktadır.

Tüm veriler ışığında, dolaylı kontrol başlığı altında en çok vurgulanan kodlar “piyasa ekonomisi dili”, uygulamalar ile ilgili olarak “içselleştirme, benimseme” ve “araçların amaç haline gelmesi” olmuştur.



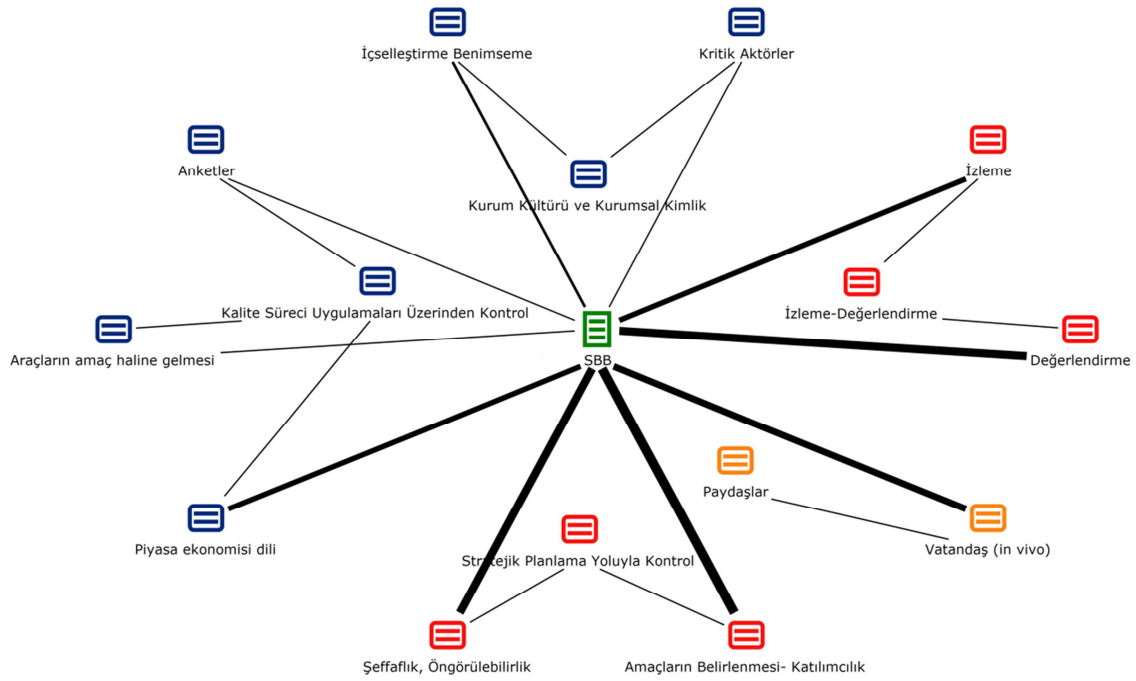
Şekil 8: Belediye’de Dolaylı Kontrol Teması ve Kodları

SAÜ örneğinde olduğu gibi, bu örnekte de, yazın değerlendirmesinden ve birinci örnek olayın çerçevesinden farklı olarak ortaya çıkan (söz gelimi modernizm söylemi, esneklik, vatandaşlar gibi) kodlar olduğu gibi, başta tasarlanan çerçevede yer almasına karşın veri ile ilişkilendirildiğinde görece çok az değinilmiş olan kodlar olmuştur. Paydaşlar arasında alt belediyeler, İKY uygulamaları altında özleştirici uygulamalar, kalite süreci altında sanal gerçeklikler gibi kodlar bu bağlamda çok az değinilen kodlar olmuşlar ve analizlerde bu durum da dikkate alınmıştır.

3.3.3. Verilerin Çözümlemesi

Sakarya Büyükşehir Belediyesi, örnek olayını ortaya koymaya çalıştığımız veri seti (birincil ve ikincil veriler) odaklandığımız yönetim uygulamaları ile ilgili bir dizi unsuru ağırlıklı olarak yansıtmıştır. Tüm veriler içerisinde en fazla öne çıkan kavram, doğrudan kontrol ürettiğini iddia ettiğimiz stratejik planlama başlığı altında yer alan, *amaçların belirlenmesi-katılımcılık* olmuştur. Veri seti içerisinde ağırlıklı biçimde ortaya çıkan konulardan ikincisi, yine doğrudan kontrol ile ilgili olarak ele aldığımız performans

başlığı altında yer alan *performansın değerlendirilmesi* olmuştur. Bu iki unsuru takiben ağırlıklı olarak ortaya çıkan kodlar ise stratejik planlama başlığı altında ele aldığımız *kontrol edilebilirlik*; belediyenin çevresi içerisinde değerlendirdiğimiz bir paydaş olarak *vatandaş*; yine performans başlığı altında ele aldığımız *performansın izlenmesi* ve kalite süreci uygulamalarına koşut olarak ortaya çıkan *piyasa ekonomisi dili* olmuştur. Aşağıdaki şekil, tüm veriler ışığında öne çıkan kodlara ilişkin genel bir görüntüyü vermektedir.



Şekil 9: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneğinde Kontrolün Genel Görünümü

Örnek olaya ana temalar bazında, daha detaylı olarak bakıldığında bu şekilde öne çıkan ve görece geri planda kalan kodların araştırma sorunsalımız olan kontrol açısından nasıl bir anlam örüntüsü meydana getirdiği tartışılabilir.

3.3.3.1. Belediye ve Çevresi

Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneğinde¹, araştırmanın makro bağlamını da göstermesi açısından, üniversite örneğinde olduğu gibi öncelikle bir örgüt olarak belediyenin çevresine bakılmak istenmiş ve bu kapsamda belediye ile diğer örgütlerin,

¹ Çalışmanın bundan sonraki kısmında Sakarya Büyükşehir Belediyesi, SBB olarak kısa adıyla ifade edilecektir.

makro faktörlerin ve paydaşların ilişkilerine odaklanılmıştır. Bu bağlamda, araştırmada elde edilen tüm veriler ışığında, bir örgüt olarak belediyenin çevresi ile ilgili öne çıkan iki unsur olmuştur. Bunlardan ilki *siyasetin etkisi* iken, ikincisi *paydaşlardır*.

Belediyenin çevresi ile ilişkisinde öne çıkan faktörlerden birincisi olan *siyasetin etkisi* açık biçimde ilk olarak örgütün 2009-2013 stratejik planında görülmektedir. Şöyle ki bu planda örgütün güçlü-zayıf yönleri, karşı karşıya olduğu fırsatlar-tehditler analiz edilirken, “Belediye ile merkezi hükümet arasındaki uyum” örgütün güçlü olduğu yönlerin ilki olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla siyasetin, bir örgüt olarak belediye için, kontrol etkisi olarak yorumlayabileceğimiz etkisi *uyum* sözcüğüyle adeta varsayılmaktadır. Bunun yanında yöneticiler kendi ifadelerinde de *siyasetin* bir yansıması olarak, hükümet ile ilişkilerin önemini vurgulamaktadırlar. Örneğin genel sekreter yardımcısı görüşme esnasında sıklıkla “parti politikası çok belirleyici”, “parti politikasına uyum çok önemli” gibi ifadeler kullanmıştır. Bunun gibi SBB Başkanı da 2013 performans programının başındaki yazısında

“Merkezi hükümetimiz ülkemizde gerçekleştirdiği hizmetlerle, Cumhuriyet tarihimizde eşi görülmemiş başarılarla imza attı. Hayatın her alanında yürütülen başarılı politikalarla ülkemizin gücüne güç, enerjisine enerji katan hükümetimiz, Başbakanımız Sayın Recep Tayyip Erdoğan önderliğinde başlattığı hizmet seferberliği ile çözülemez denilen çok sayıda sorunu bu azim ve gayretle çözdü”

Şeklindeki ifadeleri ile siyasetin bir örgüt olarak belediye için nasıl bir referans noktası olduğuna ilişkin bir fikir oluşturmaktadır. Bu doğrultuda belediye için, kurum olarak siyasetin, makro planda önemli bir odak noktası teşkil ettiğini söyleyebiliyoruz. Siyasetin kontrol ile ilgili uzantıları aşağıda, paydaşlar bahsinde ve doğrudan kontrol bahsinde *hükümetin kontrolü* başlıkları altında daha somut bağlamlarda ele alınacaktır.

Örgüt olarak SBB'nin çevresi ile ilişkisinde önemli bir başka unsur da paydaşlar olmaktadır. Paydaşların bir örgüt olarak SBB açısından nasıl bir kontrol örüntüsü oluşturduğuna ilişkin bir sorgulama yaptığımızda, incelenen verilerin, genel olarak bu paydaşların stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi dolayısıyla bir belirleyiciliğinin olduğunu gösterdiğini, ifade etmemiz gerekir. Stratejik planın hazırlanması sürecinde paydaşların tanımlanması ve bu paydaşlara, SBB'nin stratejik amaç ve hedefleri ile ilgili görüşlerinin sorulması bu saptamamıza temel oluşturmaktadır:

“Bütün dış paydaşlarımızdan 69 anket cevaplanarak geriye dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. Ayrıca, dış paydaşlarımız Belediye Meclis Salonunda yapılan yarım günlük bir çalışmaya davet edilmiş ve söz konusu çalıştay 05 Ağustos 2009 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmaya katılım yüksek olmuştur. Katılımcılar, stratejik amaç ve hedeflerle ilgili görüşlerini belirtmişlerdir”.

Gerek incelenen belgeler (vizyon, misyon ifadeleri, stratejik plan, performans programı, yönetmelikler v.b.) gerekse yapılan görüşmelerde temel olarak dört paydaşın öne çıktığını söyleyebiliriz. Bunlardan büyükşehir belediyesine bağlı olan *alt belediyeler*, görece çok geri planda kalmakla birlikte yine de bir paydaş olarak tanımlanmalıdır. İkinci olarak, *çalışanlar*, stratejik planlama ve performans programları ile ilgili yönetmeliklerde tekrar tekrar öne çıkarılmakta, süreçlere katılımlarının önemi vurgulanmaktadır. SBB Başkanı da iki konuşmasındaki;

“Asıl teşekkürü işin mutfağındaki arkadaşlarımız hak ediyor. Biz bir takımız”

gibi ifadeleri ile çalışanların, belediye için önemli bir paydaş olduğunu vurgulamaktadır.

İldeki *sivil toplum kuruluşlarının* da SBB için birer paydaş olarak tanımlandıklarını belirtmemiz gerekir. Sivil toplum kuruluşlarının birer paydaş olarak konumlandırılması kamu idarelerinde stratejik planlama ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik gibi belgelerde olduğu gibi, SBB'nin stratejik planında da, görüşme yaptığımız yöneticilerce de kritik birer paydaş olarak işaret edilmiştir.

SBB örneğinde incelenen tüm verilerde, örgütün çevresi ile ilgili öne çıkan en önemli paydaş ise *vatandaş* olmuştur. Vatandaş burada,

“Büyükşehir Belediyesi makamında gerçekleştirilen teslim töreninde konuşan Ulusal Sistem Belgelendirme Hizmetleri Genel Müdürü Nesrin Serin, tek ölçüm kriterlerinin vatandaş memnuniyeti olduğunu belirtti”.

şeklindeki haber ifadesinde olduğu gibi hem referans alınan kişilerce; hem,

“Stratejik planlama sürecinde, kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır”

ifadesinde olduğu gibi stratejik plan hazırlamaya yönelik yönetmelik ile kritik aktörler olarak işaret edilmektedirler.

Ancak referans belgelerinde (kanun ya da yönetmelik metni gibi) bütün paydaşların kendi bağlamlarında önemli olduklarının gösterildiğini dikkate alırsak, sadece buradan hareketle *vatandaşların* diğerlerine göre daha önemli bir paydaş olduğunu söylememiz zor. Bize bunu söyleme imkânı veren şey ise hem SBB Başkanı'nın hem de görüşme

yaptığımız tüm yöneticilerin sıklıkla *vatandaşın* önemine vurgu yapmalarındır. Örneğin SBB Başkanı, stratejik planın başındaki kısa yazısında,

“Hemşerilerimizi yönetim sürecine dâhil etmeli, ortak akıl oluşturmalı ve birlikte hareket etmeliyiz.”

Demekte ve bunun gibi ifadeleri sıklıkla tekrarlamaktadır. Bunun dışında görüştüğümüz genel sekreter yardımcısı, daire başkanları ve şube müdürleri de *vatandaşın* belediye açısından merkezi konumuna gönderme yapmaktadırlar. Örneğin genel sekreter yardımcısı örgüt yapısının esnek olmak zorunda oluşunun gerekçesini açıklarken bunu “dışarda vatandaşın hizmet bekliyor” olmasına bağlamaktadır. Bunun gibi, bilgi işlem daire başkanı da,

“Vatandaş muhakkak öncelikli. Ama seçimle birinin başında olması bunun daha etkin kullanımını sağlıyor bence. Sonuçta bir seçime gidiyor. Seçime gideceği zaman tekrar vatandaşa gidiyor... Yerel yönetimin amacı zaten oradaki vatandaşlara hizmet etmek. 153 çözüm masamız var mesela bizim. En fazla önemsedığımız yerlerden birisi o. Vatandaşın direkt ulaştığı. Oradan sıkıntısını iletmişti. Ve 153’e gelen her sıkıntı bizim tüm daire başkanlıklarımıza (oradan da) o kanalla talepler istekler daire başkanlarına iletiliyor. Orda bir süreç başlıyor. O sürecin sonuçlanması tekrar buna dönüyor. Vatandaşa tekrar yansımaları oluyor”

gibi ya da,

“Burada ama belgelendirme hepsi özellikle dediğim gibi vatandaşa dokunan noktalar özelliğinde tüm çalışmalarımızı yoğunlaştırdık. İlk çalışmamız böyle başladı. Bunun sonrasında da nerelerde biz bu ISO belgesini önceliklendirelim ki bize faydası olsun. Vatandaşa dokunan tüm birimlerimizde, özellikle evrak akışında çok daha hassas olduk bu çalışmada”

Gibi ifadelerinde örgütün iç işleyişinde vatandaşa atfedilen önem derecesine gönderme yapmaktadır. Bu noktada, İnsan Kaynakları ve Eğitim Şube Müdürü’nün, daha önceki belediye yönetimi ile mevcut yönetimi kıyaslarken,

“iki yönetim arasında tek değişmeyen şey vatandaş memnuniyeti... vatandaşı ikna etmek de bu işin bir parçası”

demesi bize vatandaşın bu örnek üzerinde ortaya çıkan özgün bir özellik olarak, belediyelerin yapısı gereği öne çıktığını düşündürmüştür. Seçimle başa gelen ve yeni kadrolar ile göreve başlayan her yönetim açısından vatandaşın bu kadar ön planda olması, bir anlamda asıl hesap verilecek aktörlerin vatandaş olmasında temelleniyor görünmektedir. Yaptığımız görüşmede genel sekreter yardımcısının

“Belediye başkanı için asıl belirleyici olan onun seçim beyannamesidir... Bu beyannamede koyduğu hedefler hepimizin başucu kitabıdır”

şeklinde bir ifadeye bulunması da vatandaşın seçmen olması nedeniyle bu kadar öne çıktığı yönündeki fikrimizi desteklemektedir. Bilgi İşlem Daire Başkanı'nın ifadesi de aynı doğrultuda yorumlanabilir:

“...(Memnuniyet anketleri) sürdürülüyor. Onlar bizim dediğim gibi vatandaşa temas eden noktalarımızda arkadaşlarımız, biraz da siyasetin de zaten burda rol alması da vatandaş özellikle bu noktada sorgular yapılarak geri dönüşün alınmasını gerketiriyoyani”.

Strateji Geliştirme Şube Müdürü de bu yorumumuz ile aynı çizgide bir ifade kullanmaktadır:

“Bu iş böyle tabi ki. Çok absürd, saçma sapan şeyleri yerine getiriyo anlamında söylemiyorum ama makul, yapılabilecek şeyleri yerine getirmek ister çünkü dediğiniz gibi seçimle gelen o. Seçmen kitlesi”.

Dolayısıyla yukarıda bir kurum olarak konumlandığımız siyasetinde aslında öncelikle, seçmen olarak, vatandaş üzerinden kontrol etkisi ürettiğini söyleyebiliriz. Tüm bunları birlikte değerlendirdiğimizde, tıpkı üniversite örneğinde öğrencinin en kritik paydaş olarak öne çıkması gibi, belediye için de en önemli paydaşın, bir başka deyişle, bir örgüt olarak belediyenin çevresi ile arasındaki kontrol örüntüsünün temel bileşenlerinden birinin, vatandaş olduğunu söyleyebiliyoruz.

3.3.3.2. Belediyede Doğrudan Kontrol

Bu kısımda öncelikle belirtmemiz gereken nokta, doğrudan kontrol başlığı altında ele aldığımız tüm uygulamaların birbirleriyle bağlantılı olduğudur. Görüşmeler esnasında SBB Strateji Geliştirme Şube Müdürü'nün

“Bu zaten stratejik planlama ayakları zaten biliyorsunuz, stratejik plan, sonrasında performans programı, bir başka ayağı da faaliyet raporu”.

Şeklinde de işaret ettiği bu olgunun, ikincil veri olarak göndermede bulunacağımız, kamu kurumlarında stratejik planlamaya, performans uygulamalarına ve iç kontrole ilişkin referans belgelerinde de, birincil verilerde de bu uygulamaların birbirini bütünleyen bir mantıkla karşımıza çıktıklarını söyleyebiliriz. Dolayısıyla aşağıda uygulamalar birer birer ele alınırken bu iç içelik de göz önünde bulundurulacaktır.

Uygulamalara İlişkin Genel Kanı

İncelediğimiz belediye örneğinde, örgüt düzeyinde, bir başka deyişle yapısal olarak ortaya çıkan kontrol örüntüsüne ilişkin analiz, asıl olarak stratejik planlama ve performans uygulamalarına odaklanmıştır. Buna göre öncelikle, yöneticilere

araştırmaya konu ettiğimiz yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinden bu yana örgütte genel bir değişimin yaşanıp yaşanmadığı, eğer yaşanmışsa bu değişimin niteliği sorulmuştur. Buna göre görüşmecilerin gözünde, süreç içinde örgütte yaşanan değişiklik daha çok, performans programı ile stratejik plan arasındaki ilişkinin, rutin kontrollerin rayına oturması, zaman çizelgesi anlamında tutarlılığın tesis edilmesi gibi konularda bir aşama kat edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Şube Müdürü'nün, Bilgi İşlem Daire Başkanı'nın ve Strateji Geliştirme Şube Müdürü'nün ifadeleri hep bu doğrultuda yorumlanabilir:

“Çok bir şey değişti diyemem. Bazı şeyler hızlandı”. Örneğin görev tanımları, talimatlar.. “ama önemli olan sürdürülebilirlik”.

“Stratejik planlamadaki arkadaşlarımız da ilk zaman o yüzden bize ekstra, ilave bir uğraş olacak biz bunu zaten yapıyoruz (demişti)”....

“Dolayısıyla öyle bir sıkıntı vardı yani ilk sene için söylüyorum. Bütçeyle performans arasında bir şey yoktu. Daha sonradan zorlama bir uyumlaştırma vardı. Ama şimdi, ondan sonraki seneden sonra zaten mayıs ayında, başlarında ilk haftası gibi başlamaya çalışıyoruz. İki hafta ya da üç hafta içersinde...”

Performans Uygulamaları Yoluyla Kontrol

Tezin sorunsal bağlamında kritik olarak öne çıkan kavramlardan biri de *performans*tır. Yazın değerlendirmesinde değinildiği gibi performansın tanımlanma biçimi, izlenmesi ve değerlendirilmesi, kontrol ile ilişkili olarak ele alacağımız noktalardır.

Performansın Tanımlanma Biçimi ve Ölçülebilirlik

Performansın, araştırmaya konu ettiğimiz örgütler açısından nasıl tanımlanacağına ilişkin ipuçları, kamu idarelerince performans programlarının uygulanmasına ilişkin yönetmelikte ve kamu iç kontrol standartları tebliğinde bulunmaktadır. Buna göre;

“İdarenin program dönemine ilişkin performans hedef ve göstergelerini, performans hedeflerine ulaşmak için yürütülecek faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, idareye ilişkin mali ve mali olmayan diğer bilgileri içerecek şekilde mali hizmetler biriminin koordinasyonunda harcama yetkililerinin katılımıyla üst yönetici tarafından idare düzeyinde hazırlanır”.

Bu ifadeden de anlaşıldığı gibi performansın, bir programa bağlanması kaynak ihtiyacının planlanması ve yönetilmesi açısından kritik addedilmektedir. Bunun yanında, bu programların da

“Çıktı ve sonuç odaklı bir anlayışla, doğru ve güvenilir bilgiye dayalı, mali saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlayacak şekilde her yıl”

Hazırlanması gerektiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla performans mali saydamlık ve hesapverebilirlik arayışları doğrultusunda periyodik olarak izlenecektir. İzleme açısından kritik bir kavram olan performans göstergesi ise,

“Kamu idarelerince performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ya da ne kadar ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve sayısal olarak ifade edilen araçlar”

olarak tanımlanmaktadır. Görüldüğü gibi bütün kamu örgütleri için bağlayıcı olan, yukarıda bahsi geçen referans belgelerinde, faaliyet alanına bakılmaksızın örgütsel çıktılar olarak performansın, niceliksel olarak ifade edilebilir göstergelere dönüştürülmesi istenmektedir ki ölçülebilsin ve izlenebilsin. Performansın bu şekilde izlenebilir olması ise hedeflerin de aynı mantıkla tasarlanmasına bağlıdır:

“İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır”.

Böylelikle bütün birimlerin ve toplamda örgütlerin hedeflerinin niceliksel olarak ifade edilebilir formda ifade edilmesi, böylelikle gerçekleşen-gerçekleşmeyen hedeflerin düzenli olarak takip edilebilmesi için gerekli kontrol altyapısı oluşturulmuş olmaktadır. Görüşme yaptığımız Strateji Geliştirme Şube Müdürü'nün ifadesi de, SBB örneğinde, yukarıdaki alıntılarda öngörülen yapının oluşturulduğunun işaretlerinden sadece bir örnektir:

“O işte veriler ışığında, şu veriler ışığında daha doğrusu, bize rastgele metin olarak gönderdikleri açıklamalar da var ama bizim performans programında oluşturduğumuz şeyler var biliyorsunuz. Her bir hedefin bir veya bir çok göstergesi var. Performans göstergesi var. Dolayısıyla onların bize geri dönüşleri performans göstergeleri üzerinden oluyor”.

Örgütte Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Performansın tanımlanmasına ilişkin prensiplerin ve uygulamanın ardından, nasıl ölçüldüğüne ve nasıl değerlendirildiğine ilişkin normatif verileri yine yukarıda bahsettiğimiz referans belgelerinde, uygulamaya ilişkin verileri de yaptığımız görüşmelerde bulabiliriz.

Öncelikle belirtmemiz gerekir ki, kamu örgütlerinin uygulamalar ile ilgili olarak temel alacakları belgelerde, performansın izlenmesi açısından kritik olan *yönetim bilgi sistemlerinin* gerekliliği sıklıkla dile getirilmektedir. Böylelikle, yöneticiler için örgütsel performansın birimler bazında düzenli ve süreklilik arz eden şekilde izlenmesinin altyapısı oluşturulmaktadır. Yazın değerlendirmesi esnasında ve üniversite örneği incelenirken performansın izlenmesi ve böylelikle örgütsel yapı ve işleyişin kontrol

edilebilir hale getirilmesi açısından yönetim bilgi sistemlerinin ve bu sistemlere erişimin önemli bir nokta olduğunu belirtmiştik.

Kamu idarelerinde iç kontrol standartlarına ilişkin tebliğde yer alan,

“Her düzeydeki yöneticiler verilen görevlerin sonucunu izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturmalıdır”.

“İdareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir”.

“Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmalı, hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi, tespit edilmesi ve düzeltilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır”

gibi ifadeler hep yönetim açısından bu altyapıyı oluşturmaya matuf normları göstermektedir. Zaten, performans uygulamaları ile iç içe olan stratejik planlama faaliyetlerini düzenleyen yönetmelikte de

“Yönetim bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları üretebilecek ve analiz yapma imkanı sunacak şekilde tasarlanmalıdır”

denmekte ve bu yönetmelikle de aynı altyapı hazırlığına katkı yapılmaktadır.

Uygulamada neler olduğuna ilişkin birincil veriler ise, takip edilebilirlik mantığı etrafında örülen bu yapının büyük ölçüde hayata geçirildiğine işaret etmektedir. Faaliyet raporları burada en önemli araçlardan birini oluşturmaktadır. Bilgi İşlem Daire Başkanı'nın ifadesiyle,

“Her daire başkanlığının ayrı ayrı performans programları ölçülüyor senelik. Öyle bir her sene yaptığımız bir çalışmamız var. Yıllık bazda da bu stratejik plandaki o hedeflerimiz stratejik plan hedeflerine bağdaştırılarak zaten yapılıyor. Dolayısıyla yıllık biz nerdeyiz nereye geldik? Hedefimizde yüzde 30 da mıyız, yüzde 50 de miyiz, yüzde 70 demiyiz gibi daha anlaşılır daha net bir baremle ölçülerek yapılan çalışmalar o şekilde”

değerlendirilmektedir. Üstelik bu takip üst yönetim ile de paylaşılmaktadır:

“Her sene bu performanslar çıkıyor. Performanslar üst yönetimin ve işte bizim bulunduğumuz ortamda, daire başkanlarımız. Ondan sonra müdürlerimizle paylaşımlar yapılıyor”.

Bu paylaşımı genel sekreter yardımcısı da doğrulamaktadır:

“Astlarıyla yaptığı toplantılarda da faaliyet raporları konuşulur, hangileri gerçekleştirildi, hangileri gerçekleştirilmedi bunlar not alınır, bunlar üzerinden konuşulur”.

İnsan Kaynakları ve Eğitim Şube Müdürü ile Strateji Geliştirme Şube Müdürü de aynı olguya işaret etmektedir:

“Üç ayda bir periyodik raporlarla ve yılsonunda da yönetime rapor veriyoruz”.

“Bu senede iki defa üst yönetime rapor ediliyor”.

“ Faaliyet raporu onu gösteriyö zaten. Ne yapıldığını gösteriyö. Bir önceki sene ne yapıldığını gösteriyö. Performans programı da bir sonraki sene ne yapılacağını gösteren program”.

Dolayısıyla yapılan ve yapılacak olan her şeyin takibi için altyapı oluşturulmuş ve takip düzenli şekilde yapılır hale gelinmiştir SBB örneğinde. Yine uygulamada, yönetim bilgi sistemlerinin de, henüz üniversite örneğinde olduğu kadar detaylı olmasa da, devreye sokulduğunu ve kontrol edilebilir yapının bu açıdan da desteklendiğini görüyoruz. SBB örneğinde, referans belgelerinde öngörülen yönetim bilgi sistemlerinin oluşturulması ise, bir haber metinde de yer bulmuştur:

“Tüm dokümanların elektronik ortamda takibi için Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından KABİS (Kalite Bilgi Sistemi) hazırlandı. Bu sayede performans değerlendirme ve Düzeltici Önleyici Faaliyet (DÖF) formlarının daha işlevsel bir şekilde sisteme dâhil olması sağlandı”.

Hatta bu sistem hâlihazırda bireysel performansı da takip edebilecek bir mantıkla inşa edilmiş, ancak Strateji Geliştirme Şube Müdürü’nün ifadesi ile bir anlamda tepe yönetiminin bu konu üzerinde çok durmaması nedeniyle, bireysel performansın takibi fiilen uygulanmamaktadır. Oysa bu sistem (e- personel modülü) öncelikle çalışanların istek ve şikâyetlerini ifade edebilecekleri bir intra-portal olarak oluşturulmuş sonrasında ise iş takip sistemi ile entegre edilmiştir:

“Ondan sonra bunun üzerinde çalışırken insanların düzeltici önerici faaliyetler dediğimiz istekler, şikâyetler onlarla ilgili taleplerin akışları sağlanıyor otomasyon üzerinden”.

“Onun ileriki bir sonraki aşaması bir de iş takip sistemimiz var bizim. İkisini birleştirdiğimiz takdirde yani orda her bir personelin oradan bir şey yapılyo şöyle söyliyim. Ben şimdi burda bizim personelimize bir görev veriyorum ordan veriyorum. Görevi alan personel de belli orda.

“Dolayısıyla sene sonunda bir personelin hangi görevleri yaptığı da belli. Ama bu uygulanmıyor şu an”.

Dolayısıyla üniversite örneğinde olduğu gibi bu örnekte de performansın takibi ile ilgili sistem altyapısı oluşturulmuştur ancak bireysel performans bazında izlemenin henüz yapılmamaktadır. Performans daha çok birim bazında takip edilmektedir.

Performansın izlenmesi kadar bu izlemelerin sonuçlarının nasıl değerlendirileceği de kontrol örüntüsü açısından kritiktir. Bu konuyla ilgili üniversite örneğinde, bireysel performans sisteminin hayata geçirildiğini ve özellikle atama ve yükseltme kriterleri üzerinden bu kontrolün bir mekanizma olarak işletildiğini göstermiştik. SBB örneğinde, yukarıda da ifade edildiği gibi bireysel performans değerlendirme fiilen uygulanmamaktadır. İnsan Kaynakları ve Eğitimi Şube Müdürü’nün, Bilgi İşlem Daire

Başkanı'nın, Strateji Geliştirme Şube Müdürü'nün ve Genel Sekreter Yardımcısı'nın ifadeleri hep aynı doğrultuda olmuştur:

“Amirlerden bir form istiyoruz. Sicil puanı kalktığı için bütün amirlere formlar yolladık. Burada çok genel ve yetkinlik bazlı bir puantaj yaptık. Bunların sonuçları ancak verimlilik analizinde falan kullanılabilir”.

“Orada da son dönemde biliyorsunuz sicil notları da kaldırıldı biliyorsunuz. Yani öyle bir şey yok. Kişiyi değerlendirme böyle bire-bir yok”.

“Şimdi bizim insan kaynakları birimimizin hedefleri arasında yer almasına rağmen bireysel performans değerlendirme sistemi kurulmadı ki bizde”.

“Stratejik planlama ile ilgili zaten performans programları var. Sicil notu kalktığı için bireysel performans puanı var artık. Ama bunlar çok fazla hayata geçirilmiyor...performansa bağlı değerlendirmenin, ücretlendirme kesinlikle yok, ücretlendirme anlamında, tamamen kadrolara göre ücretlendirme var”.

Birey ya da birim düzeyinde izlenen performansın değerlendirme sonuçlarının herhangi bir yaptırıma temel teşkil edip etmediği noktasında da yine görüşmecilerin ifadeleri yukarıda vurgulanan olguyu göstermektedir. Faaliyet raporları ile ilgili olarak, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitimi Şube Müdürü,

“Bu sadece iç denetçiler tarafından sorgulanıyor. Biz de sebeplerini açıklıyoruz örneğin kariyer planlaması yapamamamızla ilgili olarak”

derken, Bilgi İşlem Daire Başkanı da bir sorgulamanın olduğuna ancak bir yaptırımın olmadığına işaret etmektedir:

“Niyesi sorgulanıyor... Ama öyle bir şey yok sorgu anlamında. Yani kanuni anlamda bir sorgu şu an bildiğim yok yani...yaptırımı yok ya”.

“Yani ceza o anlamda bişey tarzı bi yaptırım yok ama bu sonuçlar herkesle beraber irdeleniyor”.

Burada bahsi geçen sorgulamanın niteliği ve sorumluluğum kimde olduğu sorulduğunda ise yöneticiler;

“Daha çok hep alttan gelen bilgilerin iletilmesi, yönetime sunulması. Ondan sonra karar merkezinin, mercilerinin işletilerek orda düzeltmelerin yapılması gerektiği dolayısıyla zaten o yapılıyor”.

“ Daire başkanları üst yönetime o anlamda sorumlu..”

Öyleyse bu örnekte performansın izlenmesi, mali denetim anlamında bütçe ile stratejik plan arasındaki köprünün oluşturulmasının ötesinde, yani birimleri değil de bireyleri etkileyecek, bir kontrol mekanizması üretmiş değildir. Örgüt içi birimler bazında da performans söz gelimi kaynakların tahsisi için bir ölçüt teşkil etmemektedir. Genel Sekreter Yardımcısı, örgüt içinde kaynakların tahsisinin (alt belediyeler ve daire başkanlıkları arasında) kurum içi müzakerelere dayanılarak gerçekleştirildiğini

söylemektedir. Bütün bunlar bir örgüt olarak belediyenin, aşağıda değinilecek bir özellik olarak, esnek bir yapılanmaya sahip olmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Zaten Genel Sekreter Yardımcısı da hem SBB Başkanı için hem de tüm tepe yöneticiler için esas olanın stratejik plan v.b. plan ve programlar değil “Başkan’ın seçim beyannamesi” olduğunu belirtmektedir yaptığımız görüşmede:

“Başkan’ın bu beyannamede koyduğu hedefler hepimizin başucu kitabıdır. En önce buna bakılır. Bunların ne kadarı gerçekleştirilmiş, ne kadarı gerçekleştirilmemiş biz eylemlerimizi gerçekleştirirken bunu da bir kriter olarak..”

Dolayısıyla örgütün yapısı gereği siyasetle ilişkisi, hedeflerin yapısını ve değerlendirme ölçütlerini de belirlemektedir. Performans ile ilgili süreçlerin oluşturduğu kontrol daha çok mali denetimi temelini oluşturmaktadır. Ancak bu noktada, bütün kamu idareleri açısından bağlayıcı olan referans belgelerinde yer alan,

“Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat ilkesine uyulmalı ve bireysel performansı göz önünde bulundurulmalıdır”

“İdareler, personelin yeterliliği ve görevleri arasındaki uyumu sağlamalı, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önlemler almalıdır”

“İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya idarelerin talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmalıdır”

“Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir”

Şeklindeki ifadeler temelinde, bireysel performansın izlenmesinin ve değerlendirilerek belirli yaptırımlara temel olarak alınmasının öngörüldüğünü hatırlatmamız gerekir. Yaptığımız görüşmelerde belediyede çalışan personelin istihdam biçimi açısından kendi içerisinde çok farklılıklar arz ettiği bilgisi edinilmiştir. Yöneticilerden bazıları da performansın birey düzeyinde izlenerek değerlendirilmemesini bu olguya bağlamışlardır. Yukarıda hatırlatılan normların oluşturduğu altyapı da düşünüldüğünde, istihdam yapısında yapılacak düzenlemelerin ardından, esnek bir yapıya sahip belediye örgütünde dahi, performansın izlenmenin yapısal bir kontrol aracına dönüştürülmesi olasılığı bulunmaktadır.

Stratejik Planlama Yoluyla Kontrol

Örgütte doğrudan kontrol örüntüleri oluşturması açısından odaklanacağımız ikinci uygulama stratejik planlamadır. Bu konu örgütsel elitlerin ve örgütsel belgelerin söyleminde *piyasa ekonomisi dilinin yerleşikleşmesi, kontrol edilebilir bir yapının*

oluşturulması ve örgütsel amaçların belirlenmesi sürecinde katılımcılık başlıkları altında irdelenecektir.

Piyasa Ekonomisi Dilinin Yerleşikleşmesi

Araştırmada odaklandığımız yönetim uygulamalarının genel olarak piyasa ekonomisi mantığının yansımalarını taşıdığını tezin sorunsal kısmında ifade etmiştik. Spesifik olarak stratejik planlama sürecine koşut ortaya çıkan kontrol örüntüsü de bu özellikten ayrı düşünülemez. Dolayısıyla öncelikle bu noktaya odaklanılacaktır.

Piyasa ekonomisi dilinin yerleşikleşmesi, bir önceki örnek olayda da değindiğimiz bir konu idi. Bu konu temelde, söylemsel bir alana gönderme yapmakla birlikte, yönetim uygulamalarının genel ruhunu da yansıtan bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Öncelikle belirtmemiz gerekir ki, stratejik planlama süreci GZFT, daha yaygın bilinen adıyla SWOT analizi gibi kaynağını firma uygulamalarından alan yönetsel araçlarda temellenmektedir. Belediyenin stratejik planında,

“güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler analizi, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde ve uygulanmasında göz önüne alınması gereken verileri/durumları belirlemek amacıyla yapılmaktadır”

ifadesiyle yer bulan bu uygulama, gerçekten de, bir öğretim üyesinin danışmanlığında gerçekleştirilen planlama faaliyetlerinin temelinde yer almıştır. SBB'nin stratejik planında yer alan

“Hizmetleri sürekli iyileştirme anlayışı ile hareket etmek”.

“Yazı işleri ile meclis ve encümene ilişkin hizmetleri etkinlik, verimlilik ve hızlilik içinde yürütmek”.

“Belediye hizmet birimlerinin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmet alımlarında katılımcılık ve saydamlık, temizlik ve güvenlikte kalite, hizmette verimlilik, tarafsız müşteri memnuniyeti gibi ilkeleri esas almak ve sürdürmek”.

Gibi ifadelerin tümünde olduğu gibi, örgütün tepe yöneticisi konumundaki SBB Başkanı'nın ifadelerinde de aynı söylemin özellikleri görülmektedir. Başkan, stratejik planın başındaki yazısında yer bulan,

“Geleceğe odaklanmalı ve hemşerilerimizin yaşam kalitesini yükseltmek için gece gündüz çalışmalıyız... Her şeyden önce biz yerel yöneticiler, değişimi yakalamak ve değişime ayak uydurmak zorundayız”

şeklindeki ifadesinde ve stratejik planlama sürecinin ayrılmaz bir parçası olan performans programının başındaki yazısında yer bulan,

“Dünya büyük bir değişim yaşıyor...Başta teknolojik gelişmeler olmak üzere sosyal ve kültürel alanda yaşanan gelişmeler, toplumları büyük ölçüde etkisi altına alabiliyor...Bu yeni süreç karşısında doğru pozisyon alan, yaşanan gelişmeleri takip ederek çağın gereklerini yerine getirebilen bireyler, kurum ve kuruluşlar ayakta kalabiliyor, ihtiyaçlara cevap verebiliyor”

şeklindeki ifadesinde “çevreye uyumlaşma”, “buna göre pazarda konum alabilme”, “müşteri beklentilerini karşılayabilme” gibi stratejiye temel teşkil eden ve piyasa ekonomisi söyleminin tipik özelliklerini gösteren göndermeler görülmektedir. Dolayısıyla referans belgelerinde yer aldığı haliyle piyasa ekonomisi söyleminin özelliklerinin örgütün tepe yöneticisinin söyleminde de geçerli olduğunu söyleyebiliriz. Bu söylemin örgütte geçerli olan yönetim anlayışını ne kadar kontrol altına aldığı ise aşağıda incelenecek olan kalite uygulamaların etkisiyle birlikte daha sağlıklı biçimde değerlendirilebilir.

Kontrol Edilebilir Bir Yapının Oluşturulması

Araştırmaya konu ettiğimiz yönetim uygulamaları *örgüt yapısında* bütüncül bir öngörülebilirlik arayışını yansıtmaktadır. Arayış, bir anlamda oluşturulmak istenen *yönetim anlayışının* da temel varsayımlarındandır. Bu haliyle siyasi otoritenin, bu uygulamaların gerçekleştirileceği örgütler üzerindeki doğrudan kontrol etkisinin de, öngörülebilirlik ilkesi üzerinden gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Bu nasıl ortaya çıkmaktadır sorusuna cevaben, *hesapverebilirlik* ve *şeffaflık* ilkelerinin uygulama rehberlerinde öne çıkarılması ve bunların hayata geçirilmesi olguları göze çarpmaktadır.

Öncelikle bütün kamu idarelerince benimsenmesi gereken iç kontrol standartlarını tarif eden kamu iç kontrol standartları tebliğinde hayata geçirilmek istenen yeni yapının, çok detaylı bir biçimde tarif edildiğini belirtmemiz gerekir. Bu tarifi, tebliğde vurgulanan birkaç örnek ile somutlaştırabiliriz:

- Örgütlerin yapısının ve yetki-sorumluluk dağılımının hesapverebilirlik prensibine uygun olması;
- Hiyerarşik kontroller;
- Yetki devrinin kuralları;
- Amaç, hedef, gösterge ve faaliyetleri ile sonuçların saydamlık ve hesap verabilirlik prensiplerine göre tasarlanması gerektiği;
- Misyon, vizyon, stratejik amaçlar, ölçülebilir hedefler, performansı ölçmek, izlemek, değerlendirmek için stratejik plan yapma gerekliliği;
- Tüm faaliyetlere ilişkin belgelendirmenin doğruluğu;
- Faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünü sağlanması gerekliliği.

Aynı şekilde kamu idarelerince stratejik plan hazırlamaya yönelik uygulama rehberi niteliğindeki usul ve esaslar hakkında yönetmelikte de;

“Kamu idareleri, stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli mali planda belirlenen teklif tavanlarını dikkate alarak yıllar itibarıyla amaç ve hedefler bazında kaynak dağılım tahmininde bulunur”

denilerek kontrol mali kaynakların dağılımı ile ilişkilendirilmektedir. Strateji Geliştirme Şube Müdürü'nün

“... mali denetim, o kapsamda geldi doğru. Zaten ana görevinin o olduğunu düşünüyorum ben de. Aslında paranın düzgün kullanılması yani mesele oraya geliyor yani. Kaynakların israf edilmemesine geliyor tabi ki”

Şeklindeki ifadesi de bu ilişkilendirmenin örgüt düzeyinde algılandığını göstermektedir. Referans belgelerinde yer alan vurgular ile tutarlı biçimde, incelediğimiz örgütün stratejik planında da, örgütün temel değerleri arasında “saydamlık ve hesapverebilirliğin” yer aldığını; örgütün stratejik amaçlarından birinin de “şeffaf, tarafsız, güvenilir ve ilkeli bir anlayışla teftiş hizmetlerinde mükemmelliği yakalayarak belediye çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek” olduğunu görüyoruz. Zaten SBB Başkanı da stratejik planın başında,

“Etkin, çoğulcu, katılımcı, şeffaf ve hesap verebilen bir yönetim inşa etmek için çaba sarf etmeliyiz...Tüm bunların hayata geçirilmesi konusunda stratejik planı önemli bir yönetsel araç olarak görüyor ve önemsiyoruz”

demektedir. Dolayısıyla, kanun koyucuların yönetsel ve örgütsel prensipler olarak ortaya koydukları özellikler, örgütün stratejisinde ve tepe yöneticisinin söyleminde karşılığını bulmuş görünmektedir. Peki, söylem düzeyinde ortaya çıkan bu özellikler pratikte de karşılık bulmakta mıdır?

Strateji Geliştirme Şube Müdürü'nün ifadesi, performans programları ile bütçe çalışmalarının ilişkili olarak yürütüldüğünü, dolayısıyla stratejik planlamanın mali kontrol ayağının tesis edilebildiğini düşündürmektedir:

“Daire başkanlıklarıyla hedef çalışmasını yapıyoruz, 2014 hedeflerini konuşuyoruz, onlardan alıyoruz, tabi bütçeleri de dâhil ederek olaya. Bunu da daha sonra bütçeye bildiriyoruz. Biliyorsunuz normalde biz şu an mesela bütçe çalışmaları, bütçeye geçen hafta biz bitirdik şeyi, performans programı çalışmasını, bütçeye verdik. Çünkü bütçe hazırlanacağı için bizim ondan önce çalışmamız gerekiyor”.

Amaçların Belirlenmesi Süreci ve Katılımcılık

Stratejik planlamanın incelediğimiz örgüt açısından kontrol etkisi üretmesinde önemli bir bağlam da örgütün vizyonunun, misyonunun ve hedeflerinin bir başka ifadeyle

örgütsel amaçların belirlenmesidir. Bu noktada, hem tıpkı yapının tanımlanmasında olduğu gibi referans alınan belgelerde, hem örgütün kendi belgelerinde (stratejik plan, misyon, vizyon v.b.) hem de uygulamada bazı soru işaretlerinin izleri takip edilmelidir. Öncelikle referans belgelerinde *katılımın* çok sık vurgulandığını belirtmemiz gerekir. Bu hem stratejik plan hazırlamaya yönelik usul ve esaslara ilişkin yönetmelikte, hem kamu iç kontrol standartları tebliğinde hem de performans programı ile ilişkili yönetmelikte mevcut olan bir vurgudur. Stratejik planlama ile ilgili yönetmelikte geçen,

“Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür”

ifadesi anılan vurgunun örneklerinden sadece biridir. Burada benzer çok sayıda örneği sıralamak gerekli görülmemiştir. Konuyla ilgili olarak asıl dikkat çekici olan özellikler *katılımın* nasıl sağlanacağına ilişkin tariflerde ortaya çıkmaktadır. Öncelikle şunu belirtmemiz gerekir ki bu belgelerdeki tariflere göre, birer örgüt olarak *kamu idarelerinin* plan, program ve amaçlarının özgün bir bağlamda tanımlanması söz konusu değildir. Stratejik planlamaya ilişkin yönetmelikteki,

“Kamu idarelerinin stratejik planları, kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak hazırlanır”

ifadesi; kamu iç kontrol standartları tebliğindeki,

“İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak..”

ifadesi ve stratejik planların hayata geçirilmesinde önemli bir yer atfedilen performans programı ile ilgili yönetmelikteki,

“Kamu idareleri performans programı hazırlıklarında Kalkınma Planı, Hükümet Programı, Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Plan, Yıllık Program ile stratejik planlarını esas alırlar”

ifadesi hep birlikte değerlendirildiğinde; örgütsel birimler olarak kamu idarelerinin strateji, amaç ve hedeflerinin aslında merkezi idareye bağlı üst örgütlerin amaçlarının belirleyiciliğinde oluşturulacağı kurala bağlanmış görünmektedir. İncelediğimiz örgütün stratejik planında güçlü yönlerinden birinin, “Belediye ile merkezi hükümet arasındaki uyum” olarak ifade edilmesi de örgüt düzeyinde merkezi yönetimin kontrol etkisini örtük biçimde ortaya koymaktadır. Buna karşın aynı referans belgeleri bu örgütlerin iç işleyişlerindeki süreçlerin nasıl yürütüleceğini de tarif etmektedir. Örneğin,

“Misyona gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır”.

“İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir”.

“Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun özel hedefler belirlemeli ve personeline duyurmalıdır”

şeklindeki ifadeler bütün olarak, örgütlerde de bu süreçleri, yönetimin yukarıdan aşağıya uygulayacağı bir yaptırım silsilesine bağlamaktadır.

İncelediğimiz örgütte bu yaklaşımın somut manada nasıl yansıma bulduğuna ilişkin ise öncelikle vizyon, misyon ve planlara bakılabilir. Buna göre SBB'nin temel değerlerinden biri “katılım” olarak ifade edilirken, misyon ifadesinde yer alan “yerel ve ortak nitelikli talepleri karşılayan” bir örgüt olma hedefi bu katılımın sadece örgüt içi paydaşları değil, dış paydaşları da hesaba katan bir bağlamda algılandığını düşündürmektedir. Yine stratejik planda, “belediye meclis üyeleri ve dış paydaşlarla ilgili çalışmalar yürütülmüş ve mevcut durum analizi verileri derlenmiştir” denmekte ve katılımın sınırları ortaya konmaktadır. Strateji Geliştirme Şube Müdürü'nün

“Bununla alakalı biz durum analizi ile ilgili olarak da geniş çaplı bir katılım sağladık. Bunu başarabildik yani. Yaklaşık 60 kadar kurumun temsilcisiyle toplantı yaptık. Sivil toplum kuruluşları olsun, sanayi odası olsun, üniversite olsun, alt belediyelerimiz olsun”.

şeklindeki ifadesi de örgütte, özellikle dış paydaşların strateji belirleme sürecine katılımlarının önemsendiğini göstermektedir. Yine sürecin fiilen nasıl işletildiğine ilişkin olarak örgütün stratejik planındaki,

“Daha sonra her bir daire bünyesinde çalışma gruplarıyla bir araya gelinerek misyon, vizyon, stratejik öncelik ile stratejik amaç ve hedef belirleme çalışmaları yapılmıştır”

ifadesi ile Bilgi İşlem Daire Başkan'ının ve Strateji Geliştirme Şube Müdürü'nün ifadeleri, aynı doğrultuda olup, strateji geliştirme sürecinin örgüt içi departmanlar bazında katılımcı bir yoldan işletildiğine işaret etmektedir:

“Tüm daire başkanlıklarıyla birebir yapılan görüşmelerde çıktı. Her daire başkanımızla asgari iki-üç tur yapılıyor. İlk önce bir yapmak yani hedefler olabilir, vizyonunuzda neler var, neler gerçekleştirilebilir?.. Bir tur öyle atılıyor. Ondan sonraki turlarda evet son karar ne olabilir, biz gerçekçi yapabileceğimiz neler koyabiliriz noktasında 2009'dan sonra, 2009-2014 stratejik planımız var. O çalışmalarla zaten bi defa hedefler ortaya çıkıyor. Amaçlarımız, hedeflerimiz. Performans hedefleri de bu şekilde belirleniyor. Tabi performans zaten onların içeriğiyle özdeşleştiriliyor”.

“Dediğim gibi iki uç tura varan turlar yapıldı, daire başkanları ve müdürler o toplantılarda daha çok etkili oldu. Onlar da kendi alt ayaklarıyla görüşmeler yaparak zaten bir hedef birliğine varıldı. Stratejik plan o şekilde, en son turda da evet bu hedeflerimize, bu amaçlarımıza, böyle hedeflerimize biz kaleme alıyoruz sizin son diyeceğiniz bir şey var mı noktasında hazırlanan bir stratejik planımız var”.

“Tüm daire başkanlıklarından hedeflerini topladık daha sonra bunların üstünde dört tane ana hedef belirledik. Büyükşehir Belediyesi olarak evet. Aslında bu baştan sanki tersmiş gibi gözüküyor ama bence bizim için en azından daha mantıklı oldu böyle yapmamız”.

Bu noktaya kadar yer verdiğimiz yorumlar dikkate alındığında stratejik planlama sürecinin tarif edildiği şekilde, tüm paydaşların katılımı ile gerçekleştiği düşünülebilir. Ancak birkaç nokta olgunun, görünenin ardında başka boyutlarının olabileceğini düşündürmektedir. Bunlardan ilki yukarıda da yer verilmiş olan bir cümleye yani, “Başkan şunu yapın der ve o iş yapılır” ifadesine ilişkindir. Bu ifade, genel sekreter yardımcısının, “stratejik planlama sürecine (üst yönetim olarak) çok fazla müdahil olmadık” şeklindeki ifadesiyle ve orta kademe yöneticilerin yukarıdaki ifadeleri ile birlikte düşünüldüğünde şöyle bir sonuca varılabilir: stratejik planlama süreci ve özel olarak amaç ve hedeflerin belirlenmesi örgüt içerisinde, mikro anlamda departmanların katılımı ile, örgüt dışından da dış paydaşların görüşleri alınarak, katılımcı şekilde gerçekleştirilmektedir. Buna karşın örgütün tepe yöneticisi konumundaki SBB Başkanı, aslında bir sözüyle örgütün bütün önceliklerini ve yönelimini değiştirebilmektedir. Bu durumda katılımcı bir stratejik planlama sürecinin ne kadar sonuç doğuracağı kuşku hale gelmektedir. Zira referans belgelerinde ifade edildiği gibi zaten örgütler üst örgütlerin amaç ve hedeflerine uygun olan strateji, amaç ve hedefler belirlemek durumundadır. İncelediğimiz örgütün tepe yöneticisinin de ifade ettiği, stratejik planında da yer bulduğu gibi örgütün hükümet ile *uyumlu* ilişkisi bir *güçlü yan* olarak öne çıkmaktadır. Bu durumda örgüt içi *katılımcılık temelli* stratejik planlama süreci, bütçe ile performans arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlamanın ötesinde bir sonuç doğuramayacaktır. Zaten stratejik planda yer alan ve iç paydaşlara yönelik yoklamalar doğrultusunda gerçekleştirilen iç paydaş analizinde de,

“Görev ve personel dağılımında, çalışanların yönetime katılımında, atama ve terfilerde liyakatte, yeterlilik ve performansı dikkate alan adil bir ücret sisteminin geliştirilmesi konularında bazı sorunların bulunduğu belirtilmiştir”.

Bu durumda söz konusu olan sürecin ancak *şeklen* katılımcı bir yaklaşım ile gerçekleştirildiğini söyleyebiliriz. Yazın değerlendirmesinde değinildiği gibi zaten *yönetselci* bir ilgiyle karakterize edilen strateji alanı için, tepe yöneticilerinin konumu belirleyicidir. Dolayısıyla örgütlerde, tekrar tekrar yapılan toplantılar ile *amaçların ortaklaştırılması* belki sağlanmakta ama bu amaçlar en tepede “merkezi idarenin” amaçlarına uyumlu olma zorunluluğu ile kısıtlanarak tasarlanmaktadır. Bu durumda

teorik olarak, bir belediyenin, hükümetin strateji, plan ve hedefleri uyumlu olmayan strateji, amaç ve hedefler belirlemesi imkânsız hale gelmektedir. Bunun ötesinde, genel sekreter yardımcısının yukarıda verilen “başkan şunu yapın der ve o iş yapılır” ifadesinin işaret ettiği şey, örgüt içerisinde de aynı yönetim anlayışının geçerli olduğunu düşündürmektedir. Bu durumda yinelenen toplantılar amaçlar arasında –üst amaçlar ile uyumlu olmak kaydıyla- bir eşgüdüm sağlasa da, farklı fikirlerin amaç seti üzerinde etkili olmasına imkân verecek bir altyapının oluşmadığını söyleyebiliriz. Zaten görüşme yaptığımız Strateji Geliştirme Şube Müdürü de, amaçların aşağıdan yukarıya doğru belirlenerek ilerlediğini söylemiş olmasına rağmen, süreçlerin şeffaflığının tesis edilebilmesi ile ilgili şüpheli bir yaklaşıma sahiptir:

“Yani ben fiilen bunların tam olarak şeyi yani amaçlarını (şeffaflaşmayı kastediyor) sağlayamadıklarını düşünüyorum. Süreci değil de işte söylediğiniz özelliği temsil etmiyor aslında. Ben başka bir şey görmedim. Şeffaflık nasıl sağlanıyor bu sistemde? Benim anladığım faaliyet raporlarıyla sağlanıyor. Bunun dışında bir mekanizma yok ya da bir belge yok dediğim gibi. Dolayısıyla onu aslında sağlayabilecek yeterliliklerde değil bana göre. Kâğıt üzerinde güzel. Şeffaflık. O şeffaflık şeyle sağlanıyor benim gördüğüm faaliyet raporuyla sağlanıyor. Ama ne kadar.. mesela.. kalın da bir şey. Ordan alacağı bilgilerle burası şeffaf...?”

Tüm bunlar ışığında topluca değerlendirdiğimizde, stratejik planlara uygulamalarının SBB örneğinde oluşturduğu kontrol yapısının, şeklen katılımcı ancak öz itibariyle tepe yönetiminin ve son tahlilde merkezi idarenin kontrolünde gelişen bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Performans programı ile planlama arasındaki eşgüdüm sayesinde ise mali denetimi mümkün kılacak öngörülebilir yapı oluşturulabildiğini, dolayısıyla yapının kontrol edilebilir hale getirildiğini söyleyebiliriz. Bu durum araştırmacıya kontrol örüntüsünün meso ve mikro analiz düzeylerinden çok, makro düzeydeki bileşenlerine daha fazla bağlı olduğunu düşündürmektedir.

3.3.3.3. Belediyede Dolaylı Kontrol: Kontrolün Yeniden Üretimi

Örgütte kontrol ile ilgili olarak yapıdan ziyade bireylerin yeniden üretiminin görece daha fazla etkili olduğu alan olarak, dolaylı kontrol örüntülerine bakabilmek için, yazın değerlendirmesinde de değindiğimiz gibi kurum kültürü, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kalite süreci uygulamalarına bakılacaktır. Ancak esas odağın kalite süreci uygulamaları olduğunu, diğer iki başlığın bunu tamamlamaya matuf olarak ele alındığını, yeniden hatırlatmalıyız.

İKY Uygulamaları Üzerinden Kontrol

Yazın değerlendirmesinde insan kaynakları uygulamalarının çeşitli açılardan kontrol etkisi üreten araçlara dönüşebildiğinden söz etmiştik. Çalışmanın başından beri gönderme yaptığımız referans belgelerinde bu uygulamalar da detaylı olarak ele alınmış ve belirli normlara bağlanmıştır. Buna göre,

“Personel istihdamı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, eğitim, performans değerlendirmesi, özlük hakları gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin önemli hususlar yazılı olarak belirlenmiş olmalı ve personele duyurulmalıdır”.

“İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır”.

Ancak incelediğimiz örnekte bu normların hayata geçirildiğini iddia etmek mümkün görünmemektedir. Bunu görüşme yaptığımız yöneticilerin ifadelerinden hareketle söyleyebiliyoruz. İnsan kaynakları uygulamalarının, tıpkı bireysel performans temelli ücretlendirmede olduğu, gibi hayata geçirilememesinde temel neden olarak yine belediyede çalışan personelin istihdam yapısındaki heterojenlik gösterilmektedir. Şöyle ki genel sekreter yardımcısının ifadesiyle,

“Aynı birimde çalışan, aynı kalifikasyona sahip olan ama birbirinden farklı (biri taşeron, iri sözleşmeli, biri 657 vb.) istihdam edilen personeller”

Bulunmaktadır. Bu nedenle örneğin İnsan Kaynakları ve Eğitimi Şube Müdürü'nün de ifade ettiği gibi İKY uygulamaları yapılamamaktadır:

“Örneğin kariyer planı yapamadık. Bunun sebebi mevzuat. Ancak kâğıt üzerinde yer verebildik kariyer planlarına. Ben hiçbir yıl kariyer planlarına performans hedefi koymadım”.

Bu noktada çalışanların istihdam yapısı ile ilgili en önemli noktalardan birinin de kadrolaşma olduğunu ifade etmemiz gerekir. Genel Sekreter Yardımcısı durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“Dolayısıyla her yeni gelen başkan tamamen kadroları değiştirir. Doğal olarak çalışmak istediği kadroları getirir ve planlama da buna göre yapılır”.

Zaten daha önce yer verdiğimiz bir alıntının gösterdiği gibi, iç paydaşlar arasında yapılan yoklamalara dayanan iç paydaş analizinde de bu durumun oluşturduğu sorunlara dikkat çekilmektedir:

“Buna karşın, görev ve personel dağılımında, çalışanların yönetime katılımında, atama ve terfilerde liyakatte, yeterlilik ve performansı dikkate alan adil bir ücret sisteminin geliştirilmesi konularında bazı sorunların bulunduğu belirtilmiştir”.

Tüm bu veriler ışığında söyleyebileceğimiz, insan kaynakları uygulamaları üzerinden dolaylı bir kontrol etkisinin, incelediğimiz örgüt özelinde, gerçekleştirilmiyor olmasıdır.

Kalite Süreci Uygulamaları Üzerinden Kontrol

Piyasa Ekonomisi Dilinin Yerleşikleşmesi ve Yeniden Üretimi

Stratejik planlama bahsinde ele aldığımız gibi tezin sorunsalı açısından örgütsel söylemin piyasa ekonomisi dilinin etkisi altına girmesi önemli bir noktadır. Tıpkı stratejik planlama sürecinde olduğu gibi kalite süreci de hem örgütün belgelerinde, hem örgütsel elitlerin söylemlerinde, hem de yöneticilerin söylemlerinde piyasa ekonomisi terminolojisini etkili hale getirmektedir.

Yukarıda stratejik planda yer alan amaçlar arasında “hizmette sürekli iyileştirme”, “tarafsız müşteri memnuniyeti” gibi kalite ideolojisinin merkezinde yer alan ve piyasa ekonomisi söyleminin unsurları olan kavramların yer aldığını ifade etmiştik. Bunlara ek olarak örnek örgütün temel ilke ve değerlerinden biri “müşteri memnuniyeti” olarak belirlenirken, bir başkası “kalite”dir. Örgütün misyonunda da “kaliteli ve çözüm odaklı hizmetler üretmek” ifadesi yer almaktadır. Örnek örgütün ISO 9001 2008 Belgesi’ni aldığı toplantıda konuşma yapan Ulusal Sistem Belgelendirme Hizmetleri Genel Müdürü, “tek ölçüm kriterlerinin vatandaş memnuniyeti” olduğunu ifade ederken de aynı söylemi yeniden üretmektedirler. Örgütün tepe yöneticisi olan SBB Başkanı da,

“Kaliteli ve standardı yüksek işler yapmalıyız. Bu konuda yapılan çalışmalarını önemsiyoruz. Biz bir takımız. Asıl teşekkürü işin mutfağındaki arkadaşlarımız hak ediyor”

Derken kalitenin örgütün bütününde bir değer olarak üretildiğini iddia eden ya da böyle olmasını öngören söylemi yeniden üretmektedir. Uygulamaların nasıl hayata geçirildiğine baktığımızda da bu savlarımızı tamamlar nitelikte başka noktalarla karşılaşıyoruz. Yöneticilerin ifadesine göre belgelendirme faaliyetleri Doğu Marmara Kalkınma Ajansı’nın bir projesinin sağladığı ödenek ile gerçekleştirilmiştir. Strateji Şube Müdürü’nün ifadesiyle “kendi bölgesindeki ajansın tüm kamu kurumlarını kapsayan” bu proje ile pek çok kamu örgütü kalite belgelerine başvuru yapmış, süreç de, Genel Sekreter Yardımcısı’nın da, Strateji Şube Müdürü’nün de doğruladığı gibi, bazı şirketlerin rehberlik hizmeti ile gerçekleştirilmiştir.

Bunların ötesinde görüşme yaptığımız yöneticilerin kendi söylemlerinde de kalite ideolojisinin dolayısıyla, piyasa ekonomisi dilini yeniden ürettiklerini görüyoruz. Örneğin İnsan Kaynakları ve Eğitim Şube Müdürü bir önceki dönem ile mevcut yönetimi kıyaslarken,

“İki yönetim arasında tek değişmeyen şey vatandaş memnuniyeti”

demektedir. SBB özelinde, belgelendirme sürecine ön ayak olan Bilgi İşlem Daire Başkanı ise,

“Bu çalışmamızın dünya standartlarında olmasında bizim için fayda olacağını düşündük. Öncelikle zaten hedefimiz o oldu”

“ Tabi ki yapılan her işimiz bizim vatandaş memnuniyeti ve genel anlamdaki zenginliklerimizin artırılması hedefleniyor.”

“O vatandaş memnuniyetini ne kadar sağlarsa ona göre avantaj teşkil ediyor.”

“Dünya da zaten biraz bu noktada işte kalite belgelendirmeleri de biraz bence bunların yansımaları. Bazı şeyler ortaya konmalı, tanımlar yapılmalı. Bu tanımlar doğrultusunda girdiler, çıktılar değerlendirilmeli ne kadar bir olaya yaklaşımı. Çok da analiz etmesi net oluyor olayların”

Gibi ifadelerinde müşteri memnuniyeti ve küresel rekabet gibi kavramları çağrıştıran göndermelerde bulunarak aynı söylemi benimsediğini göstermektedir. Dolayısıyla, strateji bahsinde ele aldığımız boyutları da hesaba katarak, örgütsel elitlerin ve örgütsel belgelerin çerçevesini oluşturduğu örgütsel söylemin piyasa ekonomisi dilinin kontrolünde olduğunu söyleyebiliriz. Kalite süreçlerinin, söylemin ötesinde örgütte somut anlamda nasıl bir kontrol etkisi ürettiğini gösterme noktasında ise birincil ve ikincil verilerde öne çıkan birkaç başlık olmuştur.

İzleme

Kalite süreci uygulamalarının örgütte kontrole katkı yaptığı alanlardan biri dokümantasyona ağırlık verilmesi nedeniyle oluşan izlenebilirliktir. Referans alınan belgelerden biri olan iç kontrol standartları tebliğinde,

“İç kontrol sistemi, sürekli izleme veya özel bir değerlendirme yapma veya bu iki yöntem birlikte kullanılarak değerlendirilmelidir”

denmekte, böylelikle iç kontrolün değişen formalarda da olsa değerlendirilmesi gerekliliğine işaret edilmektedir. Örnek örgütte, kamuda geçerli olan kontrol prensiplerine ek olarak, ISO 9001 2008 Belgesi alınmıştır; dolayısıyla kalite süreçleri de uygulanmaktadır. Dokümantasyon sayesinde, yukarıda performansın izlenmesi

bahsinde değindiğimiz otomasyon sisteminin de katkısıyla, iç kontrol sisteminin altyapısı oluşturulmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla örgütün işleyişine ilişkin izlenebilirliğin tesisinde de kalite belgelendirmeleri rol oynamaktadır.

Kalite belgelendirme süreçlerinin Kalkınma Ajansı aracılığıyla gerçekleştirildiğini belirtmiştik. Görüştüğümüz yöneticilerden biri bu proje kapsamında, bölgede, 40'a yakın kamu örgütünün bu kapsamda kalite belgesi aldığını ifade etmiştir. Dolayısıyla kalite süreci üzerinden izlenebilirliğin tesisi, sadece yasal dayanaklar temelinde değil, kamu otoritesinin fiili teşviki de işin içerisinde olarak gerçekleşmektedir. SBB örneğinde, bu belgelendirme sürecinden önce hazırlanmış olan otomasyon gerekli altyapıyı sağlamıştır. Bilgi İşlem Daire Başkanı'nın ifadeleriyle durum şöyle özetlenebilir:

“İlk süreç başladığında biz SBB olarak kendi içimizde bir sistemimiz vardı bir otomasyon sistemimiz vardı ama bu bizim kendi kurduğumuz bir sistemdi. Bize özgü. Fakat dedik ki. Bu çalışma biz zaten yapıyoruz. Bu çalışmamızın dünya standartlarında olmasında bizim için fayda olacağını düşündük”.

“İş takip sistemi dediğimiz adını koyduğumuz kendi içimizdeki tüm taleplerin veya e-personel dediğimiz bir modülümüz var kişilerin her birinin kendi ekranları var. Yani *puzzle*ın parçalarını yani her şey işliyo idi ama biz ISO-9000 2008 değil de kendi iç kontrol dedik, büyükşehir belediyemizin otomasyonu dedik”.

Dolayısıyla kalite süreci uygulamaları zaten mevcut bir altyapının üzerine tesis edilmiştir. Bu otomasyonun aracılığıyla belgelendirme sürecinin dokümantasyon ağırlıklı işleyişi de “hafifletilmiştir”:

“Bizim KABİS otomasyonumuz var. Bu otomasyon angaryayı hafifletiyor”.

“Çünkü otomasyonumuzu bunun üzerine kurguluyoruz. Sistem bunun üzerine çalıştığı için, dolayısıyla arkadaş orda kalite mi yapıyoruz onun farkında değil ama kalitenin içinde hareket ediyor yani. Yani en büyük avantaj bence bizim kurumumuz olarak yaptığımız bu çalışmayı farketmiyolar da...”

Bu ifadelerle göre bilgi sistemlerinin, izlenebilirlik üzerinden kontrole imkan vermesi odaktaki örgütte de örneklenmiş olmaktadır.

Memnuniyet Anketlerinin Değerlendirilmesi

Kalite sürecinin uygulanmasında önemli mekanizmalardan birini de anketler aracılığıyla yapılan değerlendirmeler oluşturmaktadır. Üniversite örneğinde bu doğrultuda çok çeşitli anketlerin uygulandığı, bunların da bir kısmının yaptırımlara temel teşkil ettiğini

göstermeye çalışmıştık. SBB örneğinde çalışanlara yönelik olarak *memnuniyet anketleri* kalite süreci uygulamalarından da önce kullanılmaktadır. İnsan Kaynakları Şube Müdürü, bu anketlerde açık uçlu sorular da sorulduğunu ve bu soruların teker teker değerlendirildiğini ifade etmektedir. İtranet ortamı bu değerlendirmelerin paylaşımı için de kullanılmaktadır. Aynı yöneticinin ifadesine göre, bu sonuçlar ayrıca tepe yöneticilerine de “sunulmaktadır”:

“Birim birim değerlendirmeler yapılıyor, raporlar önce tepe yönetimine gidiyor. Bu yıl bu daire başkanlarına da gönderilmiş. Ve gündem yapıp konuşuldu bu anketlerin sonuçları... Memnuniyetleri düşük çıkanlara gidip sebepleri soruldu. Notlar alındı. Raporlandı, ilgili birime soruldu niçin böyle bir şey olduğu”

Dolayısıyla çalışan memnuniyet anketlerinin sonuçlandırıldıklarını söyleyebiliriz. ancak bunların yönetim açısından bir kontrol örüntüsüne temel oluşturacak yaptırımlar doğurup doğurmadığına ilişkin herhangi bir veri ile karşılaşılmamıştır. Öte yandan böyle bir sorgulamanın yapılıyor olmasının kendisi de bir kontrol etkisi olarak yorumlanabilir.

Bunun dışında memnuniyet anketlerinin asıl kontrol etkisi ürettiği alan ise, *vatandaşın memnuniyeti* olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle Bilgi İşlem Daire Başkanı, yukarıda bahsedilen, belediyenin yapısı gereği siyasetle olan ilişkisini de vurgulayarak bu anketlere çok önem verdiklerini ifade etmektedir:

“Daha çok yönetim anlamında değerlendiriliyor. Bunlar üst yönetimlere sunuluyor. Vatandaş nezdinde yapılan anketler. Bunları biz hep kalite olarak zaten biraz da adıyla müsemma, bizim yapmış olduğumuz çalışmalar ile ilgili bir sıkıntı varsa o anketlerde, bizim gördüğümüz, aldığımız puanlarda kendimizi check etmemize fayda sağlıyor. O anlamda düzeltme gereken bir noktaysa biz kendi içimizde o kararları alıyoruz ve orda düzeltici faaliyetleri..”

“Onlar bizim dediğim gibi vatandaşa temas eden noktalarımızda arkadaşlarımız, biraz da siyasetin de zaten burda rol alması da vatandaşı özellikle bu noktada sorgular yapılarak geri dönüşün alınmasını gerektiriyor yani. ISO belki bunu yapıyor. Dediğim gibi biz içimizde çok daha fazla yapıyoruz zaten. O anlamda da ciddi bir katkı oluyor. Ve bunlar da yapılıyor mütemediyen. Fazlası yapılıyor”

Araçların Amaç Haline Gelmesi ve Ortaya Çıkan Sanal Gerçeklikler

Yukarıda yer verilen yorumlar ışığında, kalite sürecinin, örgütün daha önceki yönetim yaklaşımlarının da birikimiyle, hayata geçirildiği düşünülebilir. Ancak şurası açıktır ki, bu ifadeler bir anlamda yöneticilerin olguyu nasıl yeniden ürettiklerine dair de birer işarettir. Kalite belgelendirme sürecinin Bilgi İşlem Daire Başkanı'nın önderliğinde ve daha da önemlisi onun insiyatifi ile uygulanmış olması kendisinin sürece dair

gösterdikleri hassasiyetle ilgili yorumları, bunun örgütün genelinde ne kadar karşılık bulduğu sorusu dikkate alınmaksızın veri olarak alınmamalıdır.

Uygulamalar açısından kritik bir birim olmasına karşın İnsan Kaynakları Daire Başkanı kalite süreci ve stratejik planlama süreçleri ile ilgili bilgi sahibi olmadığını ifade etmiş ve şube müdürünün daha fazla bilgi sahibi olduğunu söylemiştir. Bunun gibi SBB Genel Sekreter Yardımcısı da, kendisine kalite süreci uygulamalarını sorduğumuzda “işte bir bayrak (duvarda asılı belgeyi göstererek) bir tablo” demiş ve konuyla yakinen ilgilenmediğini göstermiştir. Bu durumda akla, uygulamaların, örgütte bir takım bilişim altyapıları ile desteklense dahi bir ölçüde kâğıt üzerinde kaldığı ve sanal bir gerçeklik ürettiği düşüncesi gelmektedir.

Bilgi İşlem Daire Başkanı da, kalite belgelendirme süreçlerine katılım fikrinin kendisinin önerisi olduğunu anlatırken,

“Biz dedik bizde bunun fazlası olabilir ama bunu da belge olarak yanımıza alalım.. BİDB olarak yapmış olduğumuz işlemlerin birçoğu zaten yapılageliyordu ama dedik böyle bir belge var. Uluslararası bir sembol katıyor bize. Etiket katıyor. Onu da biz kullanmak isteriz. O anlamda biraz çalışmalarımızı yaptık. İlk karar verişimiz öyle oldu”

Ve,

“Vizyonumuz olarak da, yaptığımız çalışmalar olarak da belki ISO’nun çok daha üstünde şu an kendi içimizde çalışma tempomuz var. ISO bizim için özellikle evrak akışıyla birimlerin tanınması yönüyle biraz daha dışarıdaki imajımızı güçlendiren bir unsur gibi gördük. Ana unsur değil ama bu bize destek unsur”.

“Bizim iç kontrol yönetmeliğimiz var aslında devletimizin çıkardığı. Onlar da bir hayli bu standartlara yakın belki daha da derin özellikler taşımaya rağmen biz dedik ki dünya standardında bir kalite belgemizin olması bize farklı yerlerde farklı imaj da katacağına inandık”.

Şeklinde ifadeler kullanmıştır. Bütün bunları birlikte değerlendirdiğimizde, kalite belgelendirme süreçlerinin örgütün bütününde sahiplenilmediği; örgüt içinde uygulamalara öncülük eden bazı yöneticilerin de bunları *kalitenin üretilmesi* amacına hizmet etmekten çok araçsal bir mantıkla alıp uyguladığını iddia edebiliriz.

Kurum Kültürünün Yansıttıkları ve Eleştirelilik

SBB örneğinde ortaya çıkan kontrol örüntüsünü anlamlandırabilmek için örgütte hâkim olan kültür ile ilgili öne çıkan başlıklara bakılabilir. Üniversite örneğinde örgüt kültürü bağlamında yeniliğe açıklığın kritik bir unsur olarak öne çıktığını ve eleştirel yaklaşımların bu kültürün içerisindeki konumunu göstermeye çalışmıştık. Benzer şekilde SBB örneğinde de özgün olarak öne çıkan ve örgüt kültürü açısından belirleyici

olabilecek olan özellikler *modernizm söylemi* ve *esneklik* başlığı altında ele alınacaktır. Modern söylem bu örnekte, özellikle tepe yöneticisinin dilinde ve örgütün vizyon, misyon, temel değerlerinde ortaya çıkan bir özellik iken, esneklik daha çok işleyişe dair bir özellik olarak görüşme yaptığımız yöneticilerin ifadelerinde öne çıkmıştır. Son olarak örgüt kültürü içerisinde, yukarıda odaklanılmış olan yönetim uygulamalarının ne kadar yerleşikleştiği, örgüt üyelerince ne kadar benimsenerek içselleştirildiğine bakılacaktır. Tüm bunların ardından, bu kültürde *eleştirel* yaklaşımların izleri aranacaktır.

SBB örneğinde tepe yöneticisi konumundaki Başkan'ın söyleminde sıklıkla modernleşmeye göndermeler görülmektedir. Örgütün 2013 performans programının girişinde yer alan yazısında Başkan,

“Sakarya Büyükşehir Belediyesi olarak eski belediyeçilik anlayışının bir kenara bırakıldığı bu dönemde, çağın gereklerini yerine getiriyoruz”.

“Şehrimizi daha modern bir görünüme kavuşturacak hizmetlerimizi ardi ardına hayata geçirdik”.

“Çağın gereklerini yerine getirebilen bireyler, kurum ve kuruluşlar... ayakta kalabilmektedir”.

“Hedefimiz Sakarya'yı adına yakışır modern bir kent haline getirmektir”.

Gibi ifadeler kullanmakta ve örgüt için de çağın gereklerini yakalamayı bir hedef olarak işaret etmektedir. Bununla örtüşür biçimde örgütün vizyonunda, temel ilke ve değerlerinde ve misyonunda da “çağdaş yönetim sistemlerinin kullanılması” ve “gelişime ve değişime açıklık” yer bulmaktadır.

Öte yandan örgütte hâkim olan kültürü anlayabilme noktasında yol gösterici olarak, görüşme yaptığımız yöneticilerin sıklıkla vurgu yaptıkları bir konu ise, SBB'nin *esnek* bir örgütsel işleyişe sahip olduğu olmuştur. Yaptığımız görüşmelerde Bilgi İşlem Daire Başkanı bu konuya dikkat çekmiştir:

“Ama çok dinamik yapımız var. Sıcak yapımız var. Zaten o da günlük karar vermede, güzel işler çıkartmada bize faydalar sağlıyor. Benim önümde bir sene var deyip de o bir seneyi değil de 3 ay sonra da o sonucu yakalayabiliyoruz biz çalışma ekibimizle”.

İşin doğası gereği çok esnek saatlerde, hafta sonu ve hafta içi çalıştıklarını ifade eden Genel Sekreter Yardımcısı da aslında aynı şeye vurgu yapmaktadır:

“Burada merkezi idareye bağlı diğer kurumlardaki gibi bir bürokrasiyle karşılaşmazsınız”

Kendisi bu esnekliği,

“İşlerin, hızlı şekilde halledilmesi gerekiyor. Bu çok önemli bir gündem maddesi. Hiçbir şeyin beklemeye tahammülü yok. Dışarda vatandaş hizmet beklediği için hızın ve hizmetin hemen sağlanması çok önemli”

İfadesiyle işaret ettiği gibi, yukarıda paydaşlar bahsinde ele aldığımız bir konu olan vatandaşın beklentilerine bağlamaktadır. Aynı yöneticinin ifadesine göre hatta

“Belediye çok esnek ve dinamik olduğu için şehir içerisinde de birçok paydaş kendi bürokratik yapıları içerisinde, çok kolay halledemeyecekleri işleri, yani bir esneklik gerektiren işler söz konusu olduğunda bunu belediyeden talep”

Etmektedirler. Strateji Geliştirme Şube Müdürü de paydaşlar özelinde *vatandaşın* buradaki belirleyici kriter olmasını normal bulmakta ancak planlama açısından da bir çelişkiye işaret etmektedir:

“Yapılan işin doğası bu olduğu için de planlama da bununla maalesef çoğu zaman çakışır yani. Öyle bir sıkıntı olabilir. Belediyeler için özellikle söylüyorum”.

Bir paydaş olarak vatandaşın hem örgütsel belgelere, hem yöneticilerin söylemlerinde, hem de bir takım yönetim uygulamalar (çözüm masası gibi, memnuniyet anketleri) aracılığıyla bir kontrol etkisi ürettiğinden yukarıda söz etmiştik. Belediyelerin seçimle iş başına gelen başkanların oluşturduğu ekiplerce yönetilen örgütler olması; aynı olgunun bir uzantısı olarak örgütün siyasetle olan belirleyici ilişkisi ve yukarıda alıntılanan “Başkan şunu yapın de ver o iş yapılır” ifadesinin işaret ettiği olgu, örgütte hâkim iş yapma anlayışının *esneklikte* temellenmesi ile açıklanabilmektedir. Dolayısıyla, SBB örneği için, örgütte belirgin olan kontrol örüntüsü açısından esnekliğin belirleyici bir özellik olarak ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Uygulamaların Benimsenmesi

Örgüt kültürünün bu araştırma açısından kritik bir başlık haline gelmesinin nedenlerinden biri de, araştırmaya konu ettiğimiz uygulamaların kontrol etkileri açısından örgütün genelinde nasıl karşılandıkları ile ilgili görüşlerin de önemli olmasıdır. Bu kısımdaki sorgulama ile stratejik planlama ve kalite süreci uygulamalarının ruhunun örgüt kültüründe bir değer haline gelecek düzeyde benimsenip benimsenmediği anlaşılmalı çalışılacaktır. Böylelikle uygulamaların kontrol etkilerinin kapsamı daha net ortaya konulabilir.

Öncelikle örgütün stratejik planında bir hedef olarak, kamu iç kontrol standartları tebliğinde de bir kural/prensip olarak, stratejik planlamanın ve dolayısıyla bileşenlerinin

araçsal bir formda alınıp uygulanmasının ötesinde *benimsenerek* hayata geçirilmesi öngörülmektedir.

“Stratejik Yönetim Sistemini belediyemizde yerleşik bir kültür ve işleyiş tarzı olarak hâkim kılmak”.

“İdarenin misyonu yazılı olarak belirlenmeli, duyurulmalı ve personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır”.

Yukarıda, kalite süreci uygulamalarının, iç kontrol standartlarında öngörülen yaklaşımı zaten içeren bir yönetsel araç olarak, örgüte bir de “etiket” kazandırması için alınıp uygulandığından söz edilmişti. İç kontrol standartları tebliğinde

“İç kontrol sistemi ve işleyişi yönetici ve personel tarafından sahiplenilmeli ve desteklenmelidir”

De denilmekte dolayısıyla örgütün bütün işleyiş süreçlerini standartlara bağlayan bu sistemin de benimsenmesi öngörülmektedir. Bu öngörülerin gerçekleşme düzeyi, ortaya çıkacak olan kontrol örüntüsü açısından da kritik bir nokta oluşturur.

Uygulanan yönetim araçlarının, örgütün genelinde ne derece benimsendiği ve içselleştirildiği ile ilgili görüşme yaptığımız yöneticilerden Strateji Geliştirme Şube Müdürü önemli bir noktaya vurgu yapmaktadır: üst yönetimin bu uygulamalara ilgisi ve bunlara ilişkin bilinç düzeyi:

“Yani o bilincin tam olarak yukarıda oluşmadığı için aşağıda da oluşmadığını düşünüyorum ben. Sonrasındaki etki ise aslında uygulanma sürecindeki verim düşüklüğünün nedeni bence üst yönetim... Neticede bir şeye önem verdiğinizi gösterirseniz, o yani, üst yönetim olarak önemseniyorsa, bilinç olsun olmasın, öyle söylüyim aşağıda da önemseniyor”

Yukarıda kalite süreci başlığı altında, bu uygulamanın bir tür sanal gerçeklik ürettiğini, Genel Sekreter Yardımcısı'nın ilgili soruya “işte bir bayrak bir tablo” şeklindeki yanıtıyla örneklendirmeye çalışmıştık. Bununla birlikte, İnsan Kaynakları Daire Başkanı'nın konuyla ilgili bilgisinin çok kısıtlı olduğunu ifade ettiği hatırlandığında, yukarıdaki alıntının işaret ettiği olgu daha net ortaya çıkmaktadır. Öyle ki uygulamaların benimsenmesinde bir sıkıntı olmadığını ifade eden Bilgi İşlem Daire Başkanı dahi aynı noktanın altını çizen yorumlar yapmaktadır:

“Orda anlaşılma da hiçbir sıkıntımız yok. Ne deniyor bu içselleştirme mi deniyor? Bizim yapımız biraz böyle sıcakkanlı biraz böyle uzun vadeli şeylere düşününce bakarız felsefesi hâkim. Ben belediyemize de baktığımda biraz ben o algıyı hissediyorum. Yani düşünce yapımız insan yapımız daha o kadar şeye geçmiş gibi mi dersiniz ben o kadar daha değiliz”.

“ISO 9001-2008 anlaşıldı mı dersiniz çok anladıklarını zannetmiyorum çünkü zaten sistemin içindeydi bu arkadaşlar”.

“Ben işimi yapıyorum diyor adam, ben düşünüyorum diyor. Ama tabi bu yapıyorum, düşünüyorum eyvallah o konuda samimiyette hiç sıkıntı yok. Ama bir yazıya dökülmesi, bir hedefin olması motivasyon olarak da çalışma olarak da çok daha doğru bir çalışma metodu. Ama bu yerleşik olarak ne kadar insanlar içlerine sindirmişlerse biz biraz daha buna sanki geçiyoruz gibi”.

Kritik Aktörler ve Eleştirelliğin Yeri

İncelediğimiz tüm veriler ışığında, örgüt olarak SBB örneğinde, yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesinde kritik olan aktörlerin kim olduğuna ilişkin de bir resim çıkmaktadır karşımıza. Stratejik planlama ile ilgili yönetmelikte, süreçte görev alacak tüm pozisyonların detaylı olarak tarifi yapılmaktadır. SBB stratejik planında “belediyenin temel stratejilerini belirleme yetkisine sahip” olan ve “stratejiler ile ilgili son kararı verecek” olan kişi olarak, yönetmelikte “üst yönetici” pozisyonu ile tanımlanan, Belediye Başkanı tarif edilmektedir.

Görüşme esnasında Genel Sekreter Yardımcısı, Belediye Başkanı’nın kararlarının altyapısını oluşturacak olan, icraatı takip eden, her işin içerisinde olan, neyin ne olduğunu bilen kişinin genel sekreter olduğunu söylemektedir. Bununla birlikte kendisi, yukarıda tekrar tekrar vurguladığımız “Başkan şunu yapın der ve o iş yapılır” ifadesini de açıklar biçimde, Belediye Başkanının sembolik bir görevi olduğunu ama buna karşın çok büyük gücünün olduğunu da ifade etmektedir. Yani temsili bir pozisyonda bulunmasıyla birlikte, Belediye Başkanı’nın konumu, belediye için bir güç unsurudur.

Bütün görüşmelerden edindiğimiz izlenim özellikle kalite süreci uygulamaları açısından AR-GE birimi ile Bilgi İşlem Daire Başkanlığı’nın, stratejik planlama ve performans uygulamaları açısından ise Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü’nün kritik birimler olarak öne çıktıklarını göstermiştir. Ancak bu birimler uygulamaların yaygınlaşması ya da örgüt düzeyinde benimsenmesi açısından birer otorite merkezi oluşturmamaktadır. Buradaki işleyişin daha çok işlevsel bir sorumluluk olduğu söylenebilir.

SBB Başkanı’nı ile tüm yöneticilerin ifadelerinde ve örgütsel belgelerde örgütün paydaşlarından biri olarak tanımladığımız vatandaşa çok vurgu yapıldığını da ifade etmiştik. Vatandaşın buradaki özel konumu kenara konulduğunda, örgüt içerisinde bütün süreçleri kapsayacak karar mekanizmalarının üst yöneticiye bağlı olduğu açıkça görülmektedir.

Bu noktada örnek örgütte eleştirel yönetsel yaklaşımların yerinin olup olmadığı sorusu gündeme gelmektedir. SAÜ örneği analiz edilirken belirttiğimiz gibi yönetim anlayışında eleştirel yaklaşımların varlığı, tez açısından kritik bir noktadır. SBB örneği açısından yaptığımız görüşmelerde, özellikle odaktaki yönetim uygulamaları ile ilgili olarak eleştirilerin olup olmadığına ilişkin görüşler, daha çok yöneticiler düzeyinde değil de, operasyonel düzeyde eleştirilerin olduğuna işaret etmektedir:

“Stratejik planlamadaki arkadaşlarımız da ilk zaman o yüzden bize ekstra, ilave bir uğraş olacak biz bunu zaten yapıyoruz. Hani ISO’ya da bir beyan vericez. İç kontrolü zaten takip ediyoruz gibi..”

Bilgi İşlem Daire Başkanı’nın ifade ettiği ve uygulamaların getirdiği ilave iş yüküne dikkat çeken bu itirazlar dışında örgütte uygulamalar ile ilgili eleştirel yaklaşımların bir gündem oluşturmadığı anlaşılmaktadır. Örgütün, uygulamaların yürütülmesi ile ilgili sorumlulukları olan yöneticilerinin dışında, yöneticilerinin gündeminde stratejik planlama, performans ve kalite süreci uygulamalarının önemli bir başlık teşkil etmediğini de belirtmiştik. Bu noktada uygulamaların kontrol etkileri ile ilgili yaptığımız yorumlar, eleştirileri için de geçerli hale gelmektedir. Yöneticilerin yönetim uygulamalarının ürettiği etkiler olarak piyasa ekonomisi dilinin yerleşikleşmesi, kontrol edilebilir bir yapının oluşturulması, bazı uygulamalar için araçların amaç haline gelmesi konularına ilişkin eleştirel bir yaklaşımlarının olduğu gözlemlenmemiştir. Eleştirelliğin ortaya çıktığı tek alan olarak, kaynakların paylaşımı meselesinin öne çıktığı söylenebilir. Genel Sekreter Yardımcısı, özellikle bütçe meselesinde, zaman zaman da daire başkanlıkları arasında çok ciddi tartışmaların olabildiğini ifade etmektedir. Buradaki tartışmaların kökenindeki eleştirilerin niteliğini sorduğumuzda ise,

“Mantığına dair, kaynaklarına dair, yapılabilirliğine dair her türlü eleştirimiz oluyor”

Demekte ve bu tip tartışmaların kaçınılmazlığını vurgulamaktadır:

“Her birim çünkü kendi yaptığı işin daha önemli olduğunu, öncelikli olduğunu düşündüğü için bunlar üzerinden tartışmalar çıkıyor...Bunlar olur, bunlar geçer. Aslında bu işin doğasında böyledir, bunlar olmalıdır biraz da işin yapılabilmesi için”.

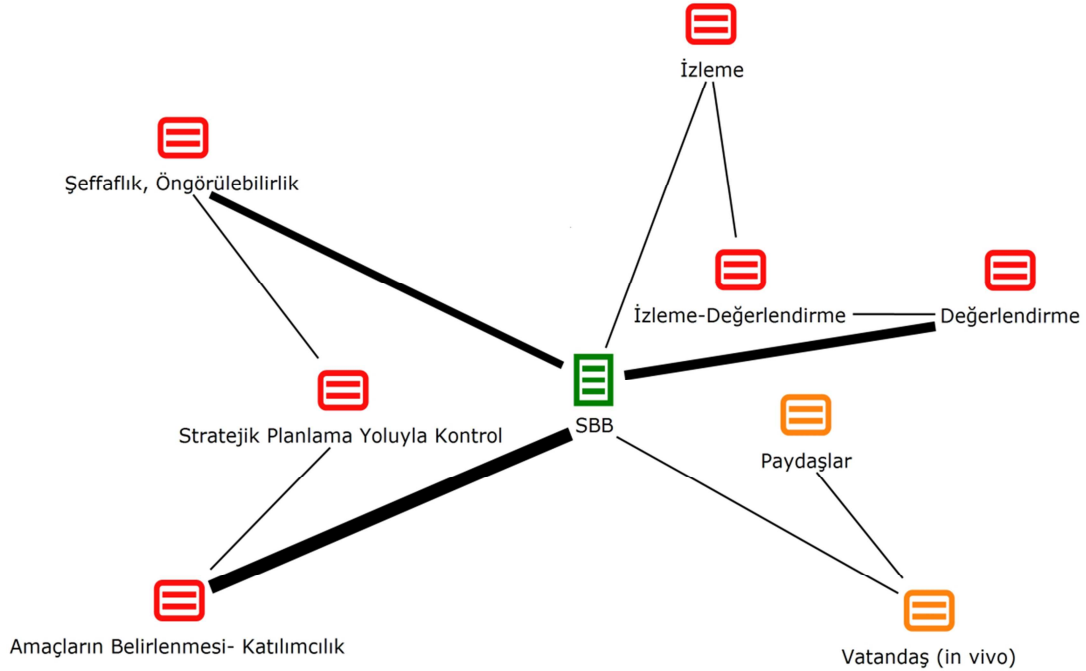
Yukarıda performans bahsinde ele alındığı gibi SBB örneğinde, kaynakların tahsisinde performans gibi kriterler temel alınmamaktadır henüz. Burada devreye örgüt içi politik müzakereler girmektedir. Ancak nihayetinde aynı yöneticinin, tartışmanın taraflarının konumu açısından, üst yöneticinin bakış açısına ilişkin betimleyici cümlesi çarpıcıdır:

“Size ayırabileceğimiz bütçe bu kadar önceliğini nedir diye sorar. (Daire Başkanları, Alt Belediye Başkanları) İkna olur ya da olmaz belediye başkanının tarzı bu”.

Böylelikle ortaya çıkan kontrol örüntüsü açısından yöneticilerin yaklaşımı, bazı noktalarda araçsal bir yaklaşımın özelliklerini göstermekte ve genel olarak eleştirel bir yeniden üretim söz konusu olmamaktadır.

3.3.4. Analiz Sonucu: Belediye’de Kontrol Yapısı ve Hâkim Yönetim Anlayışı

Birinci örnekte olduğu gibi SBB örneğine ilişkin araştırmanın gösterdiklerini topluca değerlendirmeden önce bu bölümün odağındaki araştırma sorusu “incelediğimiz örgütlerde orta kademe yöneticilerin, yönetim uygulamalarından kaynaklanan kontrol etkilerini, nasıl yeniden ürettikleri” olduğunu hatırlatabiliriz. Bu soru yanıtlanmaya çalışılırken özellikle kontrol ile ilgili çelişkilere ve olgunun örtük kalan yanlarını ortaya çıkarmaya yönelik bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşımla SBB örneğinde de öncelikle yönetim uygulamalarının bağlamını oluşturan yapısal kontrol örüntülerine sonra da içeriği oluşturan daha süreçsel ve dolaylı kontrol örüntülerine bakılmıştır. Bu izleğin, ikinci örnek olay açısından ortaya çıkardığı noktaları göstermesi açısından aşağıdaki şekil göz önüne alınabilir. Yukarıda da not edildiği gibi, şekil verilerin yoğunlaştığı noktaları göstermekte olup ancak çözümlenmelerin ışığında örnek örgütün kontrol örüntüsüne ilişkin bir fikir oluşturabilir.



Şekil 10: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneğinde Kontrolün Baskın Unsurları

İncelenen verilerde en yoğun şekilde üzerinde durulan konu stratejik planlama sürecinde, örgütsel **amaçların belirlenmesinde katılımçılık** meselesi olmuştur. Örnek örgütte planın hazırlanması sürecinde *katılımcı* bir sürecin gerçekleştirildiğine ilişkin çok sayıda görüş ile karşılaşmış olmasına karşın, bazı kritik noktalar bu durumu sorunsallaştırmamıza neden olmuştur. Buna göre örgütün *CEOs*u konumundaki Belediye Başkanı'nın örgütün yönelimini ve amaçlarını belirleme noktasında örgüt içindeki kontrol merkezi olduğunu örgütün üst yöneticisi açıkça ifade etmektedir. Zaten kamu örgütleri için referans oluşturan bazı yönetmelik ve belgeler de tepe yöneticisine böyle bir kontrol alanı tanımlamaktadır. Bunun dışında örnek örgütün, stratejik planında da, tepe yöneticisinin ifadelerinde de hükümet ile olan uyumlu ilişkisi vurgulanmakta ve hükümetin politikaları da güçlü bir referans noktası olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütsel amaçlar üzerindeki kontrol örüntüsünün merkezinde, hükümetin ve merkezi idarenin ilgili kurumlarının vizyon, misyon ve politikaları ile uyumlu olmak kaydıyla, Belediye Başkanı'nın *vizyonu* yer almaktadır. Katılımcılık, üniversite örneğinde de olduğu gibi örgütün, tepe yöneticisinin çerçevesini çizdiği yöne gitmesi için gerekli görevlerin paylaşımı olarak kalmaktadır.

Performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi de örnek örgütte geçerli olan kontrol örüntüsü açısından öne çıkan konulardan biridir. SBB örneğinde istihdam yapısının kendi içindeki farklılaşması nedeniyle performans temelli bir ücretlendirme söz konusu olmamaktadır. Buna karşın merkezi idarenin detaylı şekilde tarif ettiği ve uygulanmasını zorunlu kıldığı performans programı, örgütün gündeminde önemli bir yer işgal etmektedir. Performansın izlenmesi ile ilgili bilişim altyapısı da oluşturulmuş ancak henüz bu uygulama yapılmamaktadır.

Örgütün yapısının kontrol edilebilir ve şeffaf bir forma dönüştürülmesi de kontrol açısından kritik olarak öne çıkan başka bir konu olmuştur. Bu konuda ikincil veriler, örgütlerin hesapverebilirlik prensibince, devamlı surette kontrol edilebilir yapılara dönüştürülmesini öngörürken; birincil veriler örnek örgütte hem yapısal dönüşümün stratejik plan-performans programı-bütçe uygulamalarının bütünleşik olarak uygulanması anlamında gerçekleştirilmekte olduğunu göstermektedir.

Bir paydaş olarak vatandaş örgütte hâkim olan kontrol örüntüsü açısından önemli bir başka konudur. Başta tepe yöneticisi ve görüşme yapılan üst yönetici olmak üzere

hemen bütün yöneticilerin söylemlerinde, örgütsel uygulamalarda ve örgütün vizyon, misyon ifadelerinde *vatandaş* önemle vurgulanmaktadır. Referans belgelerinde de, yöneticilerin söylemlerinde de vatandaş, piyasa ekonomisi dilinin de bir uzantısı olan, kalite uygulamalarının da merkezinde yer alan, *müşteri memnuniyeti* kavramı çerçevesinde önem kazanmaktadır. Özellikle “vatandaşa değen noktalarda” kalitenin, belgelendirmenin ve onlardan gelen geri-dönüşlerin çok önemsendiği yöneticilerce dile getirilmiştir.

Araştırma sorumuz açısından kritik olan, yöneticilerin bu uygulamaları nasıl yeniden ürettikleri noktasında ise birkaç şey söylenebilir. Görüşme yaptığımız yöneticilerin tümü, bir örgüt olarak belediyede esnek bir yapılanmanın hâkim olduğunu ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda *eleştirel* yaklaşımların da dile getirilmesi için uygun ortamların bulunduğu ifade edilmiştir. Örnek örgütte çalışanların istek ve şikâyetlerini, görüşlerini dile getirebildikleri bir sistem de bilişim temelinde oluşturulmuştur. ancak özellikle odaklandığımız yönetim yaklaşımlarının kontrol etkileri açısından kritik olabilecek eleştirel bir tavra rastlanmamıştır. Doğrudan kontrolü oluşturan planlama ve performans uygulamaları zaten yasal zorunluluk temelinde geliştiği için bir düzeyde araçsallaştırılsa da uygulanmaktadır. Bu anlamda şeffaflığın tam olarak sağlanamadığına ilişkin yönetici görüşleri ile karşılaşmıştır. Bu da, üniversite örneğinde olduğu gibi, zaman zaman sanal gerçeklerin oluşmasını akla getirmektedir.

Kalite süreci uygulamalarına gelindiğinde ise yöneticilerin çoğunun, örgütün tümünü ilgilendiren bu süreçlere ilişkin bilgilerinin ve onlar hakkında bilgilerinin çok yüzeysel olduğu görülmüştür. Bir yöneticinin “işte bir bayrak bir tablo” ifadesinde de örneklendiği gibi bu bağlamda da bir araçsallaştırma söz konusudur. Uygulamaların sorumluluğu alt kademe yöneticilerin üzerindedir. Buna karşın tepe yöneticisinin söyleminde ve örgütsel belgelerde kalite belgelendirmeleri, *modernleşmenin* ve *değişen ortamda konum alabilmenin* gereklerinden biri olarak yansıtılmaktadır. Özetle örgütün kültüründe kalite uygulamalarının net bir yansıması oluşmamış, bununla birlikte uygulamalara hakkındaki araçsalcı anlayışa dair eleştirel yaklaşımlar ile de karşılaşılmamıştır.

3.4. Örnek Olay 3: Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi

3.4.1. SYDH Örneğinde Veri Edinme Sürecinin Tasarımı ve Şeffaflaştırılması

Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi örgüt olarak, tıpkı belediye örneğinde olduğu gibi, stratejik planlama ve performans uygulamalarının yanısıra kalite süreci uygulamalarını da gerçekleştirmiş olması nedeniyle örnek olay araştırması için seçilmiştir, zira bu örgüt de ISO-9001 2000 belgesine sahiptir. Bunlara ek olarak seçtiğimiz sağlık kurumu, (üniversite örneğinde olduğu gibi) bu belgelendirme sistemine yeni kurulduğu dönemde dâhil olması nedeniyle, sağlık bakanlığı tarafından örnek gösterilen bir hastanedir.

Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi örneği ile ilgili araştırma da birincil ve ikincil veriler temelinde gerçekleştirilmiştir. Birincil verileri, önceki örneklerde olduğu gibi örgütün yöneticileri ile yapılan görüşmeler oluşturmaktadır. İkincil veriler ise kendi içerisinde çeşitlilik göstermektedir. Ancak burada öncelikle belirtmemiz gereken bir nokta, sağlık sektörünün yapısında yakın dönemde önemli değişikliklere gidilmiş olmasıdır. Bizim çalışmamız açısından kritik olan il düzeyindeki değişiklik ise, 2 Kasım 2012’de yapılan düzenlemenin sonucu olarak, kamu sağlık kurumlarının il örgütlenmelerinin tamamen değiştirilip il düzeyinde bir genel sekreteryaya bağlı hale getirilmeleri olmuştur. Aynı düzenlemenin bir uzantısı olarak hastaneler *sağlık tesisi* olarak adlandırılmış, bu tesislerin yönetim yapıları yeniden düzenlenmiş ve yönetim kadrolarına profesyonel yöneticiler dâhil edilmiştir.

Araştırmacı tarafından, tüm bu değişiklikler ile birlikte iyiden iyiye karmaşık hale gelen sağlık tesisi yönetim yapılanması ve genel dönüşüm hakkında bir fikir sahibi olabilmek adına, öncelikle aynı sekreteryaya bağlı eğitim-araştırma hastanesinin kalite birimi çalışanlarından oluşan üç kişiyle ve eski kalite sorumlusu ile görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler örnek olayın çerçevesi içerisinde değerlendirilemeye de saha için bir tür ön araştırma işlevi görmüş ve araştırmanın geri kalanı için önemli açılımlar sunmuştur. Zira örgütler farklı olsa da kamu hastaneleri, yeni adıyla sağlık tesislerinin, yönetim yapıları birbirine çok yakınlaşmaktadır. Bu arkaplan bilgisiyle daha sonra, örnek örgütün idari mali işler müdürüyle, kalite koordinatörüyle ve kalite biriminde görevli veri hazırlama ve kontrol işletmeniyle görüşme yapılmıştır. Bahsi geçen genel sekreterlik ildeki tüm kamu hastanelerini ilgilendiren stratejik kararların alındığı merkez konumundadır. Saha ile ilgili yapılan ön araştırmada, bu sekreteryanın bir tür tepe

yönetim gibi işlev gördüğü de anlaşılmış, dolayısıyla, bir örgüt olarak Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi'nin, bağlı olduğu makro bağlamının özelliklerini göstermesi açısından bu birim de kritik hale gelmiştir. Bu doğrultuda, Sakarya Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreteri'nin yaptığı ve göreve geldiği tarihten itibaren gerçekleştirdikleri faaliyetleri tanıttığı, basın toplantısında verdiği demeçleri içeren dört adet haber metni incelenmiştir. İkincil veri niteliğinde ayrıca, kamu iç kontrol standartları, Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi vizyon, misyon ifadeleri, hastane hizmet kalite standartları, sağlıkta performans ve kalite yönergesi de çözümlenmeye tabi tutulmuştur. Böylelikle Yin'in (2003) örnek olay araştırmalarının niteliği için öngördüğü veri çeşitliliği anlamında *üçleme* de gerçekleştirilmiştir.

Verileri Çözümleme Süreci

Yapılan görüşmeler sosyal ağlar yardımıyla yapılan ilk görüşmenin ardından, sırayla randevu alınarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde ses kaydı yapmak için izin istenmiş ancak görüşmeciler buna sıcak bakmamışlar, dolayısıyla görüşmeler esnasında detaylı olarak not alınmıştır. Tüm veriler MAXQDA 11 nitel veri analiz programı yardımıyla çözümlenmiştir.

Görüşmelerde sorulan sorular ile ilgili ise kısaca not edilmesi gereken birkaç nokta bulunmaktadır. Görüşmelerde sorulan sorular genel hatlarıyla önceki örnek olaylarda sorulan sorular ile benzeşmektedir. Ancak diğer iki örnekte olduğu gibi bu örnekte de, örneğe özgü farklılıklar ortaya çıkmış ve bu farklılıklara ilişkin açılımlayıcı ek sorular gündeme gelmiştir. Kısaca hatırlamak gerekirse görüşmecilere stratejik planlama, kalite süreci ve performans uygulamaları ile ilgili genel görüşleri, süreçlerin nasıl işlediği, memnuniyet anketlerinin uygulanıp uygulanmadığı, bunların sonuçlarının nasıl değerlendirildiği, sürecin kritik aktörlerinin kimler olduğu gibi sorular sorulmuş; bu doğrultuda örgüt içerisinde eleştirel yaklaşımların olup olmadığı da sorgulanmıştır.

Tema ve Kodların Yapısı

3.4.2. Verileri Çözümleme Mantığı, Tema ve Kodların Yapısı

Yukarıdaki iki örnekte açıklanan prensipler üçüncü örnek olayda, verimlerin çözümlenmesi sürecine de rehberlik etmiştir. Tema ve kod yapısı belirlenirken yazın değerlendirmesi temelinde oluşan yapı ile birlikte ilk iki örnekte ortaya çıkan kodlar da

dikkate alınmıştır. Son olarak veriler yine MAXQDA 11 nitel veri analiz programında işlenerek kodlanmıştır. Bu örnekte de verilerin ilişkilendirildiği üç tema bulunmaktadır:

- Hastane'nin Çevresi
- Hastane'de Doğrudan Kontrol
- Hastane'de Dolaylı Kontrol

Çözümlemeye temel teşkil eden üç ana temadan birincisi olan çevre tıpkı önceki örneklerdeki gibi, tüm görüşmecilerin, özellikle tepe yöneticilerinin ve incelenen metinlerde yapılan göndermelerin işaret ettiği doğrultuda bir çevre tanımı ortaya koymaya yönelik olarak seçilmiştir. Bununla yapılmak istenen öncelikle örnek olayın bağlamını ve bu bağlamın örgütte kontrol açısından değerlendirilmesini ortaya koyabilmektir. Bu düzeydeki analiz için veriler ışığında üç adet ana kod belirlenmiştir:

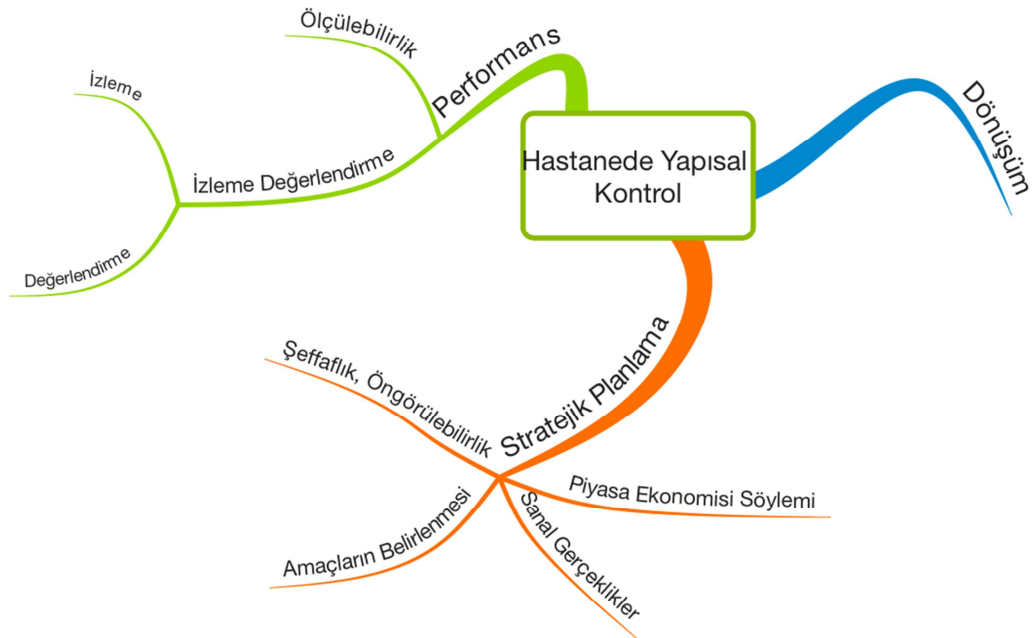
Bu kodlardan *Sağlık Bakanlığı* tüm hastanelerin bağlı olduğu merkezi idare organı olarak öne çıkarken, *Genel Sekreterlik* diğer örneklerde olduğundan farklı bir özellik olarak not edilmelidir. 2 Kasım 2012'de yapılan yeni düzenlemenin ardından iller bazında örgütlenen, Kamu Hastaneleri Birliği'nin tepe yöneticisi olan Genel Sekreter, ildeki tüm kamu hastanelerinin tepe yöneticisi konumundadır ve ayrı bir yerleşkede faaliyetini sürdürmektedir. Çevre başlığı altında son olarak, önceki iki örnekte olduğu gibi tüm veriler ışığında öne çıkan *Paydaşlar* ele alınmaktadır. Paydaşlar teması altında ele alınan kodlar ise, *hastalar/halk* ve *çalışanlar* olmuştur.



Şekil 11: Hastane'nin Çevresi Teması ve Kodları

Tüm veriler ışığında, örgütün çevresini analiz etmeye yönelik tasarlanan bu bölümde en ağırlıklı şekilde vurgulanan kod *Genel Sekreterlik* olmuştur.

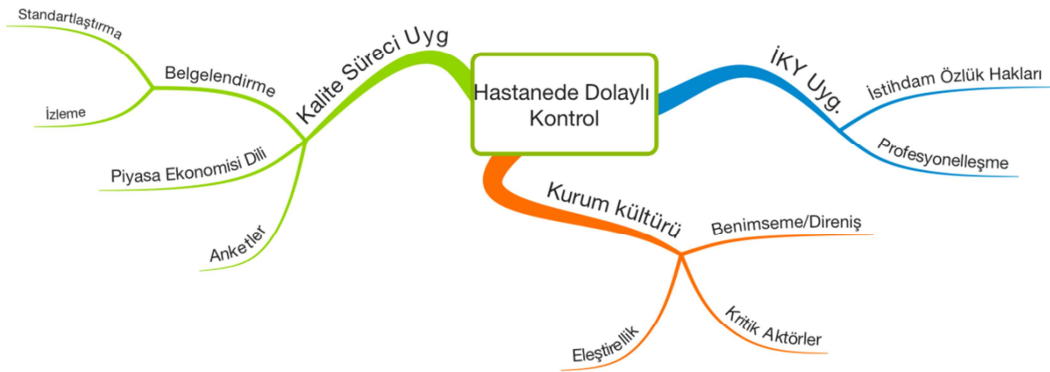
İkinci ana tema olan *doğrudan kontrol* önceki örnekler ile neredeyse aynı şekilde yapılandırılmıştır. Burada da uygulamaların başından beri yaşanan dönüşümü ve uygulamalar ilişkin genel kanıyı göstermeye matuf olarak *dönüşüm* kodu oluşturulmuştur. İkinci olarak *stratejik planlama* kodu gelmektedir. Bu kodun altında ortaya çıkan alt kodlar *şeffaflık-öngörülebilirlik*, *amaçların belirlenmesi-katılımcılık*, *piyasa ekonomisi söylemi* ve *sanal gerçeklikler* olmuştur. Bunlardan ilk kod kontrol edilebilir bir yapının oluşturulması bağlamında ele alınmıştır. Daha önceki örneklerde *piyasa ekonomisi dili* olarak ortaya çıkan olgu bu örnekte spesifik olarak *rekabet söylemi* ile kendisini göstermektedir. Son olarak, önceki örneklerde kalite süreci başlığı altında karşımıza çıkmış olan *sanal gerçekliklerin* burada stratejik planlama sürecinde, *in vivo* olarak ortaya çıktığını belirtmemiz gerekir. *Performans* kodu da yine önceki örneklerde olduğu gibi, *performansın tanımlanma biçimi* ile *izleme ve değerlendirme* alt kodları aracılığıyla veri ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 12: Hastane’de Doğrudan Kontrol Teması ve Kodları

Tüm veriler ışığında değerlendirildiğinde, örnek örgütte doğrudan kontrol örüntüsü açısından en ağırlıklı biçimde vurgulanan kod *performansın değerlendirilmesi* olmuştur.

Son olarak *dolaylı kontrol* teması altında, İKY Uygulamaları kodu ve bunun alt kodları olarak *özneleştirici uygulamalar* ile *istihdam-özlük hakları* başlıkları yer almaktadır. Özneleştirici uygulamalar bu örnekte, spesifik olarak yöneticilerin *profesyonelleşmesi* şeklinde ortaya çıktığından bu kod *profesyonelleşme* olarak alınmıştır. *Kalite süreci* kodu altında önceki örnekler ile örtüşür biçimde *anketlerin uygulanması* ve *piyasa ekonomisi dili* alt kodları yer almıştır. Burada yine özgün olarak ortaya çıkan bir kod *belgelendirmenin kendisi* olmuştur. Tüm verilerde belgelendirme sürecine önemli bir vurgu görüldüğünden *izleme* ve *standartlaştırma* alt kodları aracılığıyla belgelendirme sürecinin kontrol etkilerine de bakılmıştır. Son olarak *kurum kültürü* kodu, önceki örneklerde olduğu gibi *benimseme-direnış*, *kritik aktörler* ve *eleştirelilik* alt kodları ile ele alınmıştır.



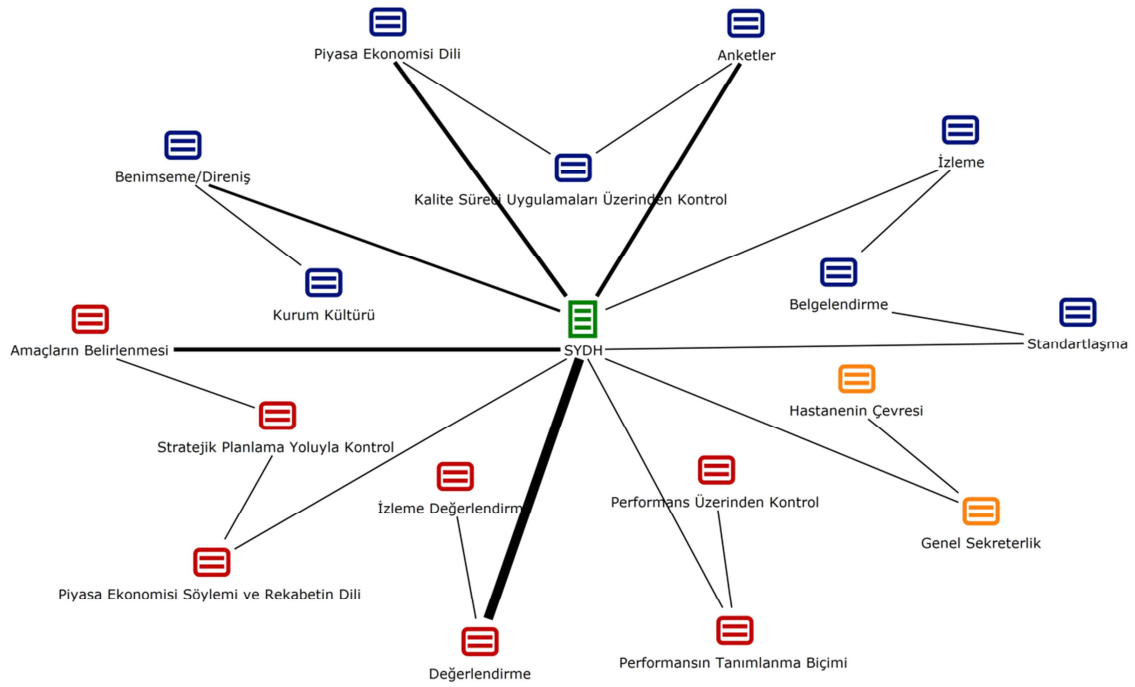
Şekil 13: Hastane’de Dolaylı Kontrol Teması ve Kodları

Tüm veriler ışığında değerlendirildiğinde hastanede dolaylı kontrol örüntüsü açısından en ağırlıklı şekilde vurgulanan başlığın *piyasa ekonomisi dili* olduğunu belirtmeliyiz.

3.4.3. Verilerin Çözümlemesi

Çözümlemeye geçmeden önce genel bir kanı oluşturmak adına SYDH Örneğinde en ağırlıklı biçimde öne çıkan başlıkları verebiliriz. Buna göre birincil ve ikincil veriler dikkate alındığında en ağırlıklı şekilde üzerinde durulan konu *performansın değerlendirilmesi* olmuştur. Veri seti içerisinde en ağırlıklı biçimde ortaya çıkan konulardan ikincisi, kalite ve standartlaştırma bağlamında ortaya çıkan *piyasa ekonomisi* söylemi olmuştur. Kontrol açısından kritik olacak şekilde, bu iki unsuru takiben ortaya çıkan kodlar ise *amaçların belirlenmesi* süreci, *anketlerin uygulanması*

ve *benimseme/direnış* olmuştur. Aşağıda bir şekil yardımıyla örnekte geçerli örüntünün ana hatları gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 14: Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi Örneğinde Kontrolün Genel Görünümü

Örnek olaya ana temalar bazında daha detaylı olarak bakıldığında bu şekilde öne çıkan ve daha arka planda kalan kodların örgütte geçerli olan kontrol örüntüsü açısından ne ifade ettiği tartışılabilir.

3.4.3.1. Hastane ve Çevresi

Örnek örgütte çevrede, kontrol bağlamında en belirleyici aktörün Sağlık Bakanlığı olduğu anlaşılmaktadır. Bakanlıkça yapılan düzenlemeler sistemin yapısını köklü biçimde dönüştürdüğü gibi, örgütsel alandaki kontrol örüntüsünü de yeniden belirlemiştir. Bunun detayları aşağıda irdelenecek olup; Bakanlığın, özellikle kalite standartları açısından yoğun bir çalışma gerçekleştirdiği ve bir takım uluslararası şirketler eliyle gerçekleştirilen sağlıkta kalite belgelendirme faaliyetlerini kendisi gerçekleştirmek üzere yola çıktığı görülmektedir. Eski kalite birimi sorumlusunun ifade ettiği gibi,

“SB kendisi bir akreditasyon yapan kuruluş olmaya çalışıyor... Uluslararası bir akreditasyon şirketi. Şirket diyecem yani, şirket gibi bir şey adı komisyon ama¹. Çok yüksek miktarda paralara.. bir iki tane de devletin hastanesi var bu konuda akredite olmuş ama bunu istemiyor sağlık bakanlığı. Dünyanın paralarını vermek yerine kendisi akreditasyon sağlayacak bir şirket olmaya yavaş yavaş çalışıyor”.

Bu doğrultuda hazırlanmış olan hastane hizmet kalite standartları (HKS) belgesinde değinildiği üzere Sağlık Bakanlığı belirli bir strateji güderek alanı dönüştürmeye yönelik kapsamlı faaliyetlerde bulunmaktadır:

“Standartlar hazırlanırken mevcut kamu ve özel hastaneler Hizmet Kalite Standartları başta olmak üzere, ulusal ve uluslararası kaynaklar incelenerek, ülke ihtiyaçları, ülke koşulları dikkatle alınarak ve Bakanlık stratejik hedefleri gözönüne alınarak hazırlanmıştır”.

“Hizmet Kalite Standartları hazırlanırken son 5-6 yılda elde edilen tecrübeler, uluslararası uygulamalar, uzmanlık görüşleri, Bakanlık stratejisi ve hedefleri dikkate alınmıştır”.

Sağlık Bakanlığı’nın, makro bağlamı olarak, örnek örgüt için kontrol açısından en önemli aktör olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Aşağıda irdelenecek olan yapısal dönüşümün ve kültürel dönüşüm çabalarının çıkış noktası bu aktördür.

Örnek örgüt için çevrede kontrol örüntüsünün, makro düzeyden örgüt düzeyine taşıyıcısı konumundaki aktör ise Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreteri olmaktadır. Genel sekreterlik bir ara örgüt gibi işlev gördüğü için, bu örnekte *çevre* başlığı altında ele alınmıştır. Ancak kontrol açısından çok kritik olan bazı özellikleri de burada belirtmek gerekir. Buna göre kalite eski sorumlusunun da belirttiği gibi “genel sekreterin çok geniş yetkileri” bulunmaktadır. Bu yetkiler, İdari Mali İşler Başkanı’nın ifadesiyle “yöneticilerin sözleşmelerini feshetme yetkisini” de içermektedir. Yine aynı yöneticinin ifadesiyle bir “CEO” olan yönetici, hastaneler ile ilgili ildeki “karar merkezi” konumunu işgal etmektedir. Yeni yapı içerisinde ildeki tüm hastaneler “Genel Sekreter’in bütün yöneticiler ile yaptığı aylık toplantılar “ ile koordine edilmekte; “Genel sekreterin uygulamalarına göre kamu hastaneleri birbirleri ile yarışmaktadırlar”. Aynı yönetici, adeta bir holding yöneticisi konumundaki genel sekreterin hastaneler için “göstereceği nokta rekabet olmalı” demekte ve bu yöneticinin örnek örgütü de kapsayan tüm hastaneler için teşkil ettiği referans noktasını açığa çıkarmaktadır.

1 Görüşmecinin bahsettiği komisyon aslında bir şirket değil, kar amacı gütmeyen organizasyondur. Komisyon, ABD’de, 20.000’in üzerinde sağlık sektörü örgütünü ve programını akredite etmekte ve belgelendirmektedir (<http://www.jointcommission.org/>, 2013).

Örnek örgütte çevre bahsinde ele alınacak konulardan biri de *paydaşlar* olmaktadır. Bu örnek için öne çıkan iki paydaşın olduğunu ifade etmiştik: hastalar ve çalışanlar. Hastalar, sağlık sistemindeki dönüşümün de odak noktaların biri olarak öne çıkmaktadır. İncelediğimiz örnekte, örgütün *CEO*su konumundaki genel sekreterin şu sözlerinde,

“Eksikliklerimizi gidermeye çalışıyoruz. Bizim boşa geçirecek bir dakikamız bile yok. Tek gayemiz halkımıza daha iyi hizmet verebilmek”

İfade ettiği; sağlıkta performans ve kalite yönergesinde,

“halkın görüşlerinin bu sürece yansıtılması suretiyle”

İfadesiyle somutlaşan ve HKS’de de sıklıkla karşılaşılan

“Hasta ve yakınlarının görüşleri değerlendirilmelidir”

Prensibinin de gösterdiği olgu, oluşturulmakta olan yeni kontrol yapısı içerisinde hastaların önemli bir referans noktası olmasıdır. Uygulamada da bu prensiplerin karşılık bulmaya başladığı örgütün İdari Mali İşler Müdürü’nün ifade ettiği gibi hastalar hekimler üzerinde bir kontrol etkisi üretebilmektedir:

“Bir hasta iki satırda hekimi bitirebiliyor. Hasta hakları ihlali tespit edilmişse... hasta hakları komisyonu çok çeşitli üyelerden oluşuyor. STK ların bile temsilcileri var. Eğer böyle bir şeye kani olmuşsa HHK bunu adli soruşturma takip ediyor”.

Kalite birimi çalışanlarının ifade ettiği gibi örgütsel anlamda da hastalar, söz gelimi çalışanlara göre, daha etkin konumdadırlar:

“Hasta anketlerine daha çok eğiliyoruz. Hemen düzeltmeye yöneliyoruz. Çalışanlara karşı öyle değil. Bunda da yöneticilerin bakış açısı etkili”.

Buna karşın kalite standartları arasında sıklıkla,

“Çalışanların görüşleri alınmalı ve değerlendirilmelidir” deniyor olsa da aynı etkinlik çalışanlar için geçerli görünmemektedir. Kalite birimi çalışanlarından birinin ifadesi bu bağlamda çarpıcıdır:

“hasta memnuniyet oranları ile çalışan memnuniyet oranları arasında ters orantı var”.

Bu ifade aslında hastayı memnun edebilmek adına çalışanların memnuniyetinden taviz verildiğine ilişkin görüşün veciz ifadesidir. Zaten incelenen örgütte hasta memnuniyet oranları, kalite koordinatörünün ifadesiyle “fiziki koşulların çok iyi olması nedeniyle çok yüksek” iken, ölçülen çalışan memnuniyeti görece düşüktür.

3.4.3.2. Hastanede Doğrudan Kontrol

Uygulamalara İlişkin Genel Kanı

SYDH örneğinde doğrudan kontrol açısından odaklanılan ilk konu, önceki örneklerde olduğu gibi, uygulamalara ilişkin genel kanı olmuştur. Sağlık sisteminde yaşanan dönüşümü özetlemesi açısından, hastane hizmet kalite standartları belgesinin başındaki açıklamaya bakılabilir:

“2003 yılında ülkemize özgü bir uygulama olarak performansa dayalı ek ödeme sistemi geliştirilmiş, 2005 yılında sağlık hizmet sunumunda kaliteyi esas alan Kurumsal Performans ve Kaliteyi Geliştirme çalışması ile kalite boyutu eklenmiştir... 2005 yılında kamu hastanelerinde hayata geçirilen Kurumsal Performans ve Kaliteyi Geliştirme çalışmasının en önemli parametresini kalite kriterleri oluşturmaktadır. 100 sorudan oluşan kalite kriterleri, 2007 yılı başında yapılan revizyonla 150 sorudan oluşan bir set halini almıştır. 2008 yılında yapılan revizyonda ise 150 sorudan oluşan kalite kriterleri tamamen revize edilerek hem yapısal, hem dizayn hem de metodolojik açıdan yeniden düzenlenmiştir. Kalite kriterleri Hizmet Kalite Standartları adını alarak toplam 354 standart ve yaklaşık 900 alt bileşenden oluşan bir set halini almıştır. 2009 yılı içinde özel hastane ve üniversite hastanelerine yönelik olarak toplam 388 standart ve yaklaşık 1450 alt bileşenden oluşan “Özel Hastane Hizmet Kalite Standartları” hazırlanarak yayınlanmıştır”

Bu dönüşüm 2012 yılının sonunda yapılan düzenleme ile örgütlenme açısından da yeni bir evreye erişmiştir. Örnek örgütün İdari Mali İşler Müdürü bu dönüşümü, çok olumlu bir dönüşüm olarak nitelemekte ve vizyoner bir liderin varlığına bağlamaktadır:

“Bu Recep Akdağ’ın vizyonu ile ilgili. Uzun yıllar devam eden bir çalışma ve vizyon sonucunda bu noktaya gelindi. Hayal bile edilemeyecek bir şey gerçekleştirildi...10 yıl önce sunduğumuz hizmetlerle bugün sunduğumuz hizmetler arasında çok fark var”.

Yönetici, dönüşümü bu şekilde olumlarken genel olarak sağlık sisteminde yöneticilerin ruh ve algılarının değiştiğini de öne sürmektedir. İşaret edilen referanslar yine bakanlık ve tepe yöneticiler olmaktadır:

“Yöneticilerdeki ruh ve algı değişti. Bakanlığın da CEO’ların da beklentileri farklı”.

Dönüşüm ile ilgili bu görüşlere ilişkin soru işaretleri ise daha çok uygulama alanına odaklanıldığında ortaya çıkmaktadır. Bu soru işaretlerine örnek olarak, kalite koordinatörünün, “hasta memnuniyetleri artmış olmasına karşın, çalışan memnuniyetlerinin görece düşük olduğunu” ifade etmesi hatta ikisi arasında ters orantının olduğunun iddia edilmesi; kalite birimi eski sorumlusunun “uygulamaların iş yükü açısından tamamen idari personelin üzerinden işletilmesine” ilişkin eleştirileri verilebilir. Hemen bütün görüşmecilerin işaret ettiği hekimlerin uygulamalara ilişkin yaklaşımları da, olgunun görünenden farklı boyutları olması ihtimalini

güçlendirmektedir. Tüm bunlar dikkate alındığında, örgüt açısından hizmet kalitesinde bir yükseliş olmakla birlikte uygulamaların, arkaplanda birçok sorunlu alan da doğurduğu kanısı oluşmaktadır.

Stratejik Planlama Yoluyla Kontrol

Kontrol Edilebilir Örgüt Yapısı: Şeffaflık, Öngörülebilirlik

Yukarıda, SBB örneğinde değerlendirdiğimiz bir nokta SYDH örneğinde de karşımıza çıkan öncelikli kontrol unsurlarından birini oluşturur. Öncelikle aynı düzenlemelere tabi olması dolayısıyla, ikinci olarak da sağlık sistemine özel olarak oluşturulan bir takım düzenlemeler ile bu alanda da örgütlerin yapılarının *kontrol edilebilir bir forma* dönüştürülmesi sağlanmaktadır. Stratejik planlama süreci ve bu süreçle iç içe geçmiş olan performans uygulamaları, bu dönüşümün aracı haline gelmektedir:

“İdarenin ve birimlerinin organizasyon yapısı, temel yetki ve sorumluluk dağılımı, hesap verebilirlik ve uygun raporlama ilişkisini gösterecek şekilde olmalıdır”

“Performans programları; çıktı ve sonuç odaklı bir anlayışla, doğru ve güvenilir bilgiye dayalı, mali saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlayacak şekilde her yıl hazırlanır”

“İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır”.

Şeklindeki kurallar, önceki örnekte de dile getirdiğimiz belirleyici prensiplere ilişkin sadece birkaç örnek iken, HKS metninin girişinde yer alan,

“Böylece sağlık hizmetine erişim, hizmet alt yapısı, süreçlerin değerlendirilmesi, hasta memnuniyetinin ölçülmesi ve belirlenen hedeflere ulaşma derecesinin ölçümüne dayalı kapsamlı bir hastane değerlendirme sistemi hayata geçirilmiştir”

İfadesiyle işaret edilen olgu da önceki düzenlemeleri pekiştirmektedir. Görüşme yaptığımız yöneticilerin ifadeleri, bu dönüşümün fiiliyatta ise bir düzeye kadar gerçekleştirildiğini göstermektedir. Sağlık sektörü özelinde performans ile ücretlendirme arasında bir ilişki bulunduğundan, aşağıda detayları verilecek olan performans uygulamaları bu düzeyi belirleyen ana unsur olmaktadır. Performans ile ilişkisi dışında ise stratejik planlama süreci görece geri planda kalmaktadır.

Sanal Gerçeklikler

Stratejik planlama sürecinin örnek örgütte, referans belgelerinde tarif edilen detaylı formatla çelişir biçimde, sadece bütçeleme olarak algılandığı anlaşılmaktadır. İdari Mali

İşler Müdürü'ne bu uygulamayı sorduğumuzda, yanıtı, “yeni bir ünitenin açılması”, “yeni bir cihazın alınması” gibi kararların alınmasında, ilgili uzmanların öncülük ettiği şeklinde olmuştur. Kendisi “stratejik plan, bütçe diyebiliriz burda” derken de aslında planlamanın bütün örgütün katılımıyla vizyon, misyon ve hedeflerin belirlenmesi, örgütü bunlara ulaştıracak yönelimin sağlanması gibi daha çok uygulamanın mantığını gösteren boyutlarının gerçekleşmediğini düşündürmektedir. Bunu söylememize imkân veren şeylerden biri, aynı genel sekreterliğin üyesi olan bir başka kamu hastanesinde kalite eski sorumlusu olan kişinin “stratejik planlama diye bir şeyden söz edilemeyeceğini” ifade etmesidir. Bu kişi bu iddiasını, Kasım 2012’de yapılan düzenlemenin ardından web sitesine konulmak üzere çalıştığı örgütün vizyon misyon ifadelerini kendisinin kaleme almasına dayandırmaktadır.

Bu durumda örgütün amaçlarının nasıl belirlendiği sorusu gündeme gelmektedir.

Amaçların Belirlenmesi

Yukarıdaki örnekler incelenirken, “Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği” ve “Kamu İdarelerince Stratejik Plan Hazırlamaya Yönelik Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik” gibi referans belgelerinde, kamu örgütlerinin stratejilerinin merkezi idarenin daha üst örgütlerinin strateji, amaç ve hedefleri ile uyumlu strateji, amaç ve hedefler belirlemelerinin kurala bağlandığını göstermiştik. Amaçlar üzerindeki bu merkezi kontrol SYDH örneği için de geçerlidir. Bunlara ek olarak sağlık sisteminin bileşenlerine referans oluşturan ek belgeler olarak “Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesi” ile “Hastane Hizmet Kalite Standartları” gibi belgelerde de aynı yaklaşımın geçerli olduğu görülmektedir. Şöyle ki HKS Belgesinin girişinde,

“Hastane Hizmet Kalite Standartları’nın etkinliği ve kabul edilebilirliği artmakta ve tüm paydaşların sahiplendiği ortak bir ürün olarak karşımıza çıkmaktadır”.

Denilse de, böyle bir paydaş sahiplenmesi ile karşılaşılmamakta zaten aynı belgede,

“Kurum ve kuruluşlarda performans yönetimi ve kalite geliştirme çalışmaları çerçevesinde norm birliği sağlanması, kaynakların etkili kullanımı ve Bakanlıkça belirlenen hedefler ile uyumun sağlanması amacıyla...”

Hareket edildiği de ifade edilmektedir. Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi örnek örgütte stratejik planlama sürecinin tüm aşamalarıyla reel olarak uygulandığına ilişkin de bir

bulguyla karşılaşılmamıştır. Görüşme yaptığımız kalite birimi çalışanları ise örgütte amaçların belirlenmesi noktasında katılımcılığın olmadığını ifade etmişlerdir:

“Çalışan ile çalıştıran kişi arasında iletişim, yönetişim, katılımcılık önemli. Çalışanın yönetimle iletişiminin olmaması bu memnuniyetsizliği artırıyor”.

Yöneticiler ile çalışanlar arasında bir kopukluk olduğuna işaret eden bu alıntı, İdari Mali İşler Müdürü'nün ifadesi ile de örtüşmektedir:

“Kararlar yine merkezi. Genel sekreterlik bazında alınıyor kararlar. Ankara, İl Hastane Birlikleri, Tesisler yani hastaneler”.

“Hastane açılma kapanma da dâhil olmak üzere bütün kararları genel sekreter verebilme yetkisine sahip”.

Dolayısıyla amaçların belirlenmesi sürecinde bir katılımcılığın söz konusu olmadığı anlaşılabilir; örgütün yönelimini, merkezi idarenin amaçları ile uyumlu olmak kaydıyla, bir CEO konumundaki genel sekreter belirlemekte; amaçların kontrolü onun dolayısıyla gerçekleştirilmektedir.

Piyasa Ekonomisi Söylemi: Rekabetin Dili

Bir yönetsel araç olarak strateji ve stratejik planlama bağlamında örnek örgütte ortaya çıkan kontrol örüntüsü açısından kritik olan son nokta ise, önceki örneklerde de irdelediğimiz, *piyasa ekonomisi söylemidir*. Bu örnekte de, hem referans belgeleri hem de yöneticilerin söylemleri yoluyla, bu dilin hâkim dil haline geldiği ve söylemsel alan üzerindeki kontrolü sağladığı görülmektedir.

Konuyla ilgili öncelikle belirtmemiz gereken nokta, aslında piyasa ekonomisi dilinin bizzat stratejik planlama aracılığıyla oluşturulmadığıdır. Söylem daha çok, bu tip bir strateji algısına sahip yöneticilerin iş başına getirilmesi dolayısıyla hâkim konuma gelmektedir. Kısaca, aşağıda değinileceği gibi, zaten yeni yönetim anlayışını benimsemiş olduğu için kendileri ile sözleşme imzalanmış olan yöneticiler, bu söylemin esas kaynağını oluşturmaktadırlar. Konuyu bu başlık altında ele almamızın nedeni ise, bu söylemin merkezinde, stratejinin temel kavramı olan *rekabetin* yer alıyor olmasıdır.

Strateji bağlamında, piyasa ekonomisi söyleminin en önemli kısmı tepe yöneticisi konumundaki Genel Sekreterin söyleminde ve kişiliğinde somutlaşmaktadır. İdari Mali İşler Müdürü'nün tepe yöneticisini bir “CEO” olarak betimlemesi bunun ilk çarpıcı işareti olarak yorumlanabilir. Genel sekreter bu örgüt için bir *stratejist* konumundadır.

CEO'nun, il genelinde yaptıkları hizmetler ile ilgili sözleri kendisinin *rekabet* merkezli piyasa mantığını benimsediğini göstermektedir (vurgular bize ait):

“Çocuğu serviste yatan anne 2 saatte bir çocuğunu emzirmesi gerekiyordu. Anne otelini hizmete açtık. Yalnız bu hizmet diğer yerlerde yapılan hizmetlerden farklı. Anne oteli odasında anne bebeğini rahatça emzirebileceği, kalabileceği interneti ve bilgisayarı olan bir oda. Anne ve bebeğin tüm rahatlığı düşünülerek bu odalar dizayn edildi”

“Planlarımızı gerçekleştirebilirsek bu bölgenin belki de Marmara Bölgesi'nin en büyük yoğun bakım merkezi olabilir”.

“Bunu yapabilen Türkiye'de birkaç hastane vardır. 24 saat kesintisiz hizmet veren bir eczane sistemi kurduk.”

Yöneticinin bu yaklaşımıyla da uyumlu şekilde örnek örgüt, kalite belgelendirmeleri ile ilgili metinde,

“Rekabet koşullarına uyum sağlayan, hızla değişen teknolojiyi yakalayan, etkin olarak kullanıma sunan, çalışanlarını mutlu edebilme adına projeler üreten hizmet talep edene etkin sağlık hizmeti sunabilen bir hastane”

Olarak tarif edilmektedir. Rekabet ve hastaneler arası kıyaslamaların altyapısı zaten, HKS belgesinde geçen,

“Bu yolla standartlara verilen kodlar, verinin işlenmesine ve hastaneler arasında bir kıyaslamının yapılmasına da olanak sağlayacaktır”

İfadesinin de örneklendirdiği gibi, yasal düzenlemeler yoluyla oluşturulmaktadır. İdari Mali İşler Müdürü olguyu,

“Genel sekreterin uygulamalarına göre kamu hastaneleri de birbiriyle yarışıyor”

İfadesiyle tarif etmesinin yanısıra, hastaneler arasında ekipler halinde düzenlenen turlar ile yönetim uygulamaları bazında kıyaslamaların yapıldığını da anlatmaktadır. Bir tür *benchmarking* uygulaması olan bu yaklaşım örnek örgütte, yine piyasa odaklı yeni yönetim anlayışının bir sonucu olarak gündeme gelmektedir. Tüm Türkiye'deki hastaneler arasında bir puantajın oluşturulduğunu belirten yönetici,

“Tüm Türkiye'deki hastaneler için puantaj belirlendi. Hastaneler grup grup gruplandırılıyor. Burada hedef en azından düşmemek ya da üste çıkmak”

derken mevcut yönetimin rekabeti konumlandığı yeri bir kez daha doğrulamaktadır. Aynı yönetici rekabeti merkezi bir kavram olarak, kendisinin de benimsediğini gösterir biçimde,

“Genel sekreterin göstereceği nokta o (rekabet) olmalı”

Demekte ve bu yönetim anlayışını yeniden üretmektedir. Kendisi, dünya ülkelerine göre Türkiye'deki standartların çok iyi olduğunu da belirtmiş ve özelde kendi örgütü ile ilgili olarak da şunları söylemiştir:

“Özel hastaneler ile yarışıyoruz gibi görünüyor. Örneğin burası... Sakarya'daki bütün özel hastanelerden daha iyiyiz. Özellikle otelcilik anlamında, oda konforları..”

Bütün bunlar, stratejik planlama sürecinin merkezinde yer alan *rekabet edebilirlik* prensibinin, örnek örgütte yönetsel söylem için olduğu kadar yönetim anlayışı için de belirleyici olduğu kanısını oluşturmaktadır. Piyasa ekonomisi dilinin örgüt düzeyinde yaygınlaşıp yaygınlaşmadığı ile ilgili irdeleme ise *kalite* bahsinde, başka kavramlar üzerinden sürdürülecektir.

Performans Uygulamaları Yoluyla Kontrol

Performans kavramı önceki iki örnekteki bağlamlarına benzer şekilde, ancak onlardan çok daha etkin biçimde, SHDH örneğinde öne çıkmaktadır. Performans uygulamalarının örgütte kontrol açısından bu denli ağırlık kazanmasının temel nedeninin performans ile ücretlendirme arasındaki ilişkiden kaynaklandığı düşünülebilir. Bu temelde performans alanındaki uygulamalar çok detaylı uygulama rehberlerine dayanmakta ve hayat geçirilmektedir.

Kontrol açısından önceki analizlerde olduğu gibi burada da öncelikle performansın tanımlanma biçimine odaklanılacak ardından da performansın izlenmesinin ve özellikle değerlendirilmesinin örnek örgüt açısından kontrol bağlamı sonuçlarına bakılacaktır.

Performansın Tanımlanma Biçimi

Önceki analizlerde ele alındığı gibi kamu örgütlerinde performansın, niceliksel ve çıktı odaklı bir başarı ölçütü olarak öne çıkışı yönetimi yaklaşımının sonuçlarından biridir. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nde, Performans Programlarının Hazırlanmasına İlişkin Yönetmelik'te ve Stratejik Planlamaya İlişkin Yönetmelikte,

“Performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır”

“Performans programları; çıktı ve sonuç odaklı bir anlayışla...”

“Kamu idarelerince performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ya da ne kadar ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve sayısal olarak ifade edilen araçları...”

“İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır”

İfadelerinin örneklendirdiği gibi, başarının niceliksel betimlemesi olarak performans merkeze oturmaktadır. Performansın niceliksel oluşu örgütlerin izlenebilir dolayısıyla kontrol edilebilir olması açısından kritik hale gelmektedir. Benzer şekilde Sağlıkta Kalite ve Performans Yönergesi de ölçülebilirliği vurgulamaktadır:

“Sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, kaliteli ve verimli sağlık hizmet sunumunun sağlanması için sağlık kurum ve kuruluşlarının kurumsal performansının ölçülmesine yönelik olarak ölçülebilir ve karşılaştırılabilir performans...”

Bu normatif yaklaşım ile örtüşür şekilde örgütün CEOsu da icraatlarını anlattığı bir basın toplantısında çok ağırlıklı biçimde ölçülebilir/niceliksel göndermeler ile kendisini ifade etmektedir:

“Özellikle yoğun bakım kapasitesini artırmaya yönelik yaklaşık bir milyon lira değerinde tıbbi cihaz aldık. Her ile verilmeyen bazı cihazları aldık. Yeni kazandırılan cihazlar demirbaş olarak 5 milyon lira tutarında. Türkiye'nin en ucuz MR ihalesini gerçekleştirdik”.

“Toplamda 11 olan aktif ameliyat odası sayısını 14'e yükselttik”

“Poliklinik sayısını artırdık ve bununla birlikte kan alma biriminde de düzenlemeler yaptık. Hastalarımız daha kısa sürede kan veriyorlar ve sonuçlarını da daha kısa sürede aldıkları için daha kısa zamanda hastaneden ayrılabilirler”

“Eskiye oranla muayene sayısı yüzde 16 arttı”

Örnek örgütün misyonu da açıkça aynı mantığın yansımasını göstermektedir:

“Ölçüm ve analize dayalı kaliteli sağlık hizmeti sunmak”.

Nicelik temelli başarı anlayışının, performans kavramı ile birlikte hayata geçirilmesiyle, İdari Mali İşler Müdürü'nün ifadesiyle “gerçekleştirilen her hizmetin bir puanı” bulunmakta ve böylelikle başarı ölçülebilir hale ve eylemler kontrol edilebilir bir dile tercüme edilmiş olmaktadır.

Performansın İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Performansın izlenmesi, kavramın merkeze oturmasının kaçınılmaz sonucudur ve değinildiği gibi örnek örgüt için, ücretlendirmeye temel teşkil etmesi nedeniyle özellikle kritiktir.

Tıpkı önceki örneklerde olduğu gibi (SAÜ'de SABİS; SBB'de KABİS), SYDH örneğinde de her şeyin izlenebildiği bir sistem olan HBYS otomasyonu bulunmaktadır. Dolayısıyla performansın izlenmesinin bilişim altyapısı tamamlanmıştır. Bu altyapının, üniversite örneğinde ancak atama ve yükseltme için temel teşkil ettiğini, belediye

örneğinde ise fiiliyata dönüştürülmediğini göstermiştik. Hastane örneğinde ise bu sistem çok önemli bir yönetsel araç olarak, sıkı bir şekilde uygulanmaktadır. Performansın doğrudan izlendiği bu yapının dışında da örnek örgütte HKS standartları temelinde,

“6 ayda bir , senede iki kere bu standartlar bazında yapılan değerlendirmelerden sonra diğer o kriterler de eklenerek kurumsal performans katsayısı”

Hesaplanmakta İdari Mali İşler Müdürü'nün deyişle performans,

“Her altı ayda bir ara karne ve yılda bir de raporlar ile takip”

Edilmektedir. Performansın izlenmesini takiben değerlendirmenin de yapılması gerektiği yine referans belgelerinde ifade edilmektedir. Kamu İç kontrol Standartları Tebliği, Sağlıkta Kalite ve Performans Yönergesi ile Hastane Hizmet Kalite Standartları bu konudaki prensipleri içermektedir:

“Personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmeli ve değerlendirme sonuçları personel ile görüşülmelidir”

“Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir”

“İldeki kurum ve kuruluşları HKS çerçevesinde yılda 2 kez değerlendirmek...”

“Aynı değerlendirme sistemi ile kurumları periyodik olarak değerlendiren, sürekli iyileştirmeyi hedefleyen...”

Uygulamada nasıl bir performans değerlemenin olduğuna bakıldığında ise öncelikle belirtilmesi gereken nokta, hastanede çalışan personelin performanslarının değerlendirilmesinde bir takım farklılaşmaların olduğudur. Bu farklılıklar özellikle performans-ücret arasındaki ilişkiden dolayı gündem oluşturmaktadır. Buna göre uzmanlık dallarına göre değişmekle birlikte hekimlerin performansı, “girişimsel işlem puanına” göre değerlendirilirken, puanı olmayan personellerin de “hastanenin o ayki kurumsal performans puanından yararlanması sağlanmaktadır”. İdari Mali İşler Müdürü'nün ifadesine göre “taşeron personel ise performans değerlemenin dışında kalmaktadır”. Kalite eski sorumlusu durumu şu şekilde özetlemektedir:

“Hekimler daha fazla puan alıyor. Her tedavinin bir girişimsel puan karşılığı var. Hekimler için doğrudan puantaja göre değerlendiriliyor... Bireysel performans sadece doktorlarda söz konusu. Bunlar da nasıl oluyor biliyor musun, belirli bir yaptığı işlemlerin puanları var... Kesinlikle yardımcı sağlık personelinin hiçbir şekilde bireysel performans(larının değerlendirilmesi) söz konusu değil... (bu kişilere) kadrolara göre toplam performanstan (yararlandırılıyor)”.

Hekimlerin performans puanı, yaptıkları girişimsel işlemde temellendiğinden, ayrıca bir kontrol mekanizmasına da tabi olmaktadır:

“Hekimlerin toplam puanları her ay inceleniyor. Burada herkes birbirini denetliyor. Heyet puanları incelediğinde bir mantıksızlık görürse bu puanları iptal edebiliyor gerekçelerini sunabilirse. Ancak hekimin de buna karşı çıkma hakkı var”.

Bu durumda hekimler ücret ile performans arasındaki ilişkinin oluşturduğu kontrol etkisinin yanında bir de biçimsel ve rutin kontrole tabi olmaktadır. Bunun yanında diğer çalışanlar için böyle bir durum söz konusu (henüz) değildir. En son düzenlemeler ile bir hastanenin toplam performansını oluşturan ve o hastanenin alacağı ödeneğin temeli olan, pek çok farklı performans göstergesinin (örn. Hastanenin kullanım verimliliği, çalışan memnuniyeti, hasta memnuniyeti v.b.) toplamından oluşan *kurumsal performans* bileşenlerine, bir de *yönetici performansları* eklenmiştir:

“Yeni yönetimde karneler var. Yeni sistemde yönetimin puanı çalışanlardan gelecek puanlardan oluşacak. Dolayısıyla karnelere geçildiğinde yöneticiler de benzer bir denetime tabi olacak... (çünkü) en son alınan karne notuna göre performans dağıtıyoruz”.

Böylelikle, hekimler gibi, yeni dönemde profesyonelleştirilmeye çalışılan yöneticiler de aynı kontrol örüntüsünün alanına dâhil olmaktadır.

3.4.3.3. Hastanede Dolaylı Kontrol: Kontrolün Yeniden Üretimi

İnsan Kaynakları Uygulamaları Yoluyla Kontrol

SYDH örneğinde insan kaynakları uygulamaları bağlamında, kontrol etkileri açısından kritik iki başlık öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki, istihdam biçimleri ile özlük haklarına ilişkin unsurları içermektedir. İkinci başlık ise daha önceki örneklerde *özneleştirici uygulamalar* olarak başlıklandırdığımız olguyu ifade etmektedir. SYDH örneğinde İKY fonksiyonu olarak *özneleştirme*, özellikle *profesyonelleştirme* biçiminde kendisini göstermektedir.

Yukarıda değinildiği gibi, incelenen örgütte istihdam biçimleri kendi içerisinde farklılaşmakta, bu farklılaşma da çalışanların kontrol örüntüsü içerisindeki konumlarını etkilemektedir. Ancak tezin sorunsalı açısından kritik olarak öne çıkan nokta şu olmuştur: yeni yapılanma kapsamında hastanelerde görev yapan yöneticiler, *sözleşme* temelli olarak istihdam edilmektedirler:

“Sözleşme yapan kişiler zaten memuriyetten ücretsiz izinli olarak ayrılıyorlar ve bu kadrolara sözleşmeli olarak atanıyorlar”.

Yöneticinin ifadesine göre, henüz sadece yöneticiler sözleşmeli olarak çalışmaktadır; doktorlar ve hemşireler sözleşmeli değildir. Ancak yine kendisinin ifadesine göre, yakın

vadede, örgütte çalışan büro personeli de sözleşmeli olarak istihdam edilecektir. Sözleşmeler açısından kritik olan bir başka nokta da genel sekreterin sözleşmeyi feshetme yetkisinin bulunmasıdır. Sözleşme ile istihdam edilen yöneticiler, sözleşmelerinin feshi halinde eski kadrolarına dönebilme hakkına sahip olmaktadır.

Yeni yapılaşma içerisinde insan kaynakları açısından öne çıkan baskın kavram ise *profesyonelleş(tir)me* olmaktadır. Buna göre HKS’de,

“Ayrıca her yönetici daha başarılı olmak adına bu standartları uygulama noktasında öncülük etmeli ve birçok konuda rol model olmalıdır”

Denmekte ve böylelikle yönetici profilinin önelliği kurulmaktadır. Bu yeni önelliğin öne çıkan özelliği ise *profesyonellik* tir. Kendisi de yöneticilik eğitimi almış olan ve sistem dönüşümünü çok olumlu karşılayan, İdari Mali İşler Müdürü olguyu şöyle özetlemektedir:

“Hastane yöneticiliği sistemine geçilmesinin ardında profesyonelleşme beklentisi var. Bundan önce hastane yöneticisi doktordu. Geçiş sürecinde bu görevi hekimler yapmaya devam ediyor. 663¹ açıkça söylemiyor ama tepede yönetici var, hekim olup olmayacağı açıkça belirtilmemiş”.

Dolayısıyla mevcut durumda hastane yöneticisi de, genel sekreter de hekim olmakla birlikte daha sonra hekim olup olmayacağı ile ilgili bir şey söylenmemektedir. Orta kademe yöneticinin yukarıdaki ifadelerini doğrular biçimde örgütün CEO’su da, kendi yetki alanındaki hastanelerde örgütte peş peşe gelen yönetici istifalarını değerlendirirken,

“Biz profesyonel yöneticileriz. Profesyonellikle duygusallık bir arada olmaz”

Demektedir. *Yönetimci* akımın tipik yansımalarından biri olan kamu sektörü örgütlerinde profesyonel yöneticilerin görevlendirilmesinin bir örneği olan bu durum, profesyonel yöneticilerin örgütlere getireceği değer seti açısından da kritiktir:

“Bu sistem insan kaynağından hastaneye üretebileceği/verebileceği ne varsa almak istiyor. İnsanımızın bu işletme mantığını benimsemesi kolay değil, ama bu olabilir”

İfadesi, örgütte görevli bir orta kademe yöneticiye aittir ve yeni anlayışın öngördüğü örgütsel değerlere ilişkin bir kanı oluşturmaktadır. Bu durumda, hekimler ücret-performans ilişkisi temelinde bir kontrol kapsamına girerlerken, başta yöneticiler olmak üzere diğer personel de sözleşmeli hale getirilerek yeni bir kontrol biçiminin etki

¹ 663 sayılı “Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşların Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”yi kast ediyor.

alanına girmektedirler. Sözleşmeli çalışmaya geçiş, çalışanların istihdam garantisini ortadan kaldırmamaktadır ancak örgütün İdari Mali İşler Müdürü, zaten “yeni anlayışı kabullenen insanlarla sözleşmeye gidildi” diyerek, kontrol ilişkisinin baştan kurulduğunu ortaya çıkarmaktadır. Farklı bir kurumda çalışmakta olan eski kalite birimi sorumlusu da “iki farklı hastane örgütünde çalışan yöneticilerin farklı olduğunu ancak zihniyetlerinin aynı olduğunu” ifade ederek yönetici profilindeki tek tipleşmeyi yansıtmaktadır. Dolayısıyla sistem düzeyindeki dönüşüm, örgütlerde insan kaynağı üzerindeki kontrol etkisini üretmeye başlamıştır denilebilir.

Kalite Süreci Uygulamaları Yoluyla Kontrol

İncelenen örgütte, kalite süreci uygulamalarının kontrol etkileri açısından öne çıkan birkaç noktadan söz edilebilir. Bunlardan biri, önceki örneklerde görece geri planda kalmış olan ve daha çok “angarya” ve “evrak işi” olarak algılanan belgelendirme sürecinin kendi gerekliliklerine ilişkindir. Böyle bir başlığın öne çıkmasının bir nedeni, Sağlık Bakanlığı’nın kendi kalite kontrol standartlarını belirlemesi ve başka örgütler için de belgelendirme hizmeti sunma yönelimine girmesi olabilir. Kalite ve performansın uygulamalarının (tıpkı stratejik planda olduğu gibi) bütünleşik olarak gerçekleştirilmesi de olgunun bir başka nedeni olabilir. Zira performans, ücretlendirmenin temelinde olan önemli bir kavramdır. Bunun dışında öne çıkan başlıklar arasında, önceki örneklerde olduğu gibi, *anketlerin uygulanması* ile *piyasa ekonomisi dili* yer almaktadır.

Kalitenin Standardizasyonu

Yukarıda değinildiği gibi Sağlık Bakanlığı, uluslararası alanda önemli bir rekabet konusu olan *standartlaşma* ile ilgili olarak bir strateji geliştirmiş ve kendi standartlarını belirlemiştir. Yaklaşık 600 standarttan oluşan bu yeni çerçeve tüm kamu hastaneleri için zorunlu kılınmış, özel hastaneler için de özgün standartlar belirlenmiştir. Dolayısıyla makro bir aktör olarak Sağlık Bakanlığı aslında sağlık sektöründeki örgütleri yapı ve işleyiş ile ilgili çok sıkı bir kontrol ağına yerleştirmektedir. Kalite koordinatörünün ifadesiyle,

“Sağlık Bakanlığı’nın belirlediği bu standartlar, ISO’nun çok üzerinde. bu nedenle ISO’yu güncellemedik. Tüm Türkiye’de HKS denetçileri var. Bunlar kalite eğitimi almış, özellikle bu işin uzmanı olan kişilerden oluşuyor. Bütün hastaneleri denetliyorlar. Doktor, laborant, kalite direktöründen oluşuyor bu kişiler”.

HKS'ye göre Sağlık Bakanlığı'nın oluşturduğu

“Kodlama sistemi standartların kurumlarda karşılanma derecesinin belirlenmesine, verinin analizine ve kurumlar arası kıyaslama yapılmasına olanak sağlayacaktır... Bu sistemde belli bir kural ve stratejiye göre puanlama yapılarak, standartlar arasında kıyaslama yapılabilmesi hedeflenmiştir”.

Yine kalite koordinatörün ifadesiyle TSE'nin standardizasyon sistemine göre çok daha spesifik ve içerik odaklı olan bu yeni çerçeve, İdari Mali İşler Müdürü'nün ifadesiyle,

“Hastanelerin yönetimiyle alakalı anlayışın, hizmetlerin, tek anlayışa tek tipe dönüştürülmesi”

İsteğinin bir yansımasıdır. Dolayısıyla Bakanlığın oluşturmak istediği standartlaştırma, yönetim anlayışı bağlamında karşılık bulmaktadır. Kontrol etkisi açısından çarpıcı olan bir başka nokta ise Bakanlığın standartlaştırma faaliyetlerini tümüyle kendi yetki alanına alma yönelimini açıkça ortaya koymaktadır:

“Kurum ve kuruluşlarda performans yönetimi ve kalite geliştirme çalışmaları çerçevesinde norm birliği sağlanması, kaynakların etkili kullanımı ve Bakanlıkça belirlenen hedefler ile uyumun sağlanması amacıyla kurum ve kuruluşların diğer belgelendirme çalışmalarına başlayabilmeleri için belgelendirme çerçevesinde alacakları her türlü eğitim, danışmanlık ve belgelendirme hizmetleri ile belge yenileme hizmetleri Başkanlıktan alınacak izne tabidir”.

“Başkanlıkça belirlenecek usul ve esaslar uyarınca gerekli şartları karşılayanlara Bakanlıkça “Hizmet Kalite Belgesi” verilir. Ayrıca, talep edilmesi halinde diğer kamu, üniversite ve özel sağlık kurumları da “Hizmet Kalite Belgesi” verilmesi açısından değerlendirmeye tabi tutulabilir.”

Böylelikle Bakanlık kendi kurumsal alanındaki kontrol örüntüsünü oluştururken, bu alanda edindiği *özyetenkinliği*, diğer kamu sektörü örgütleri ile de paylaşmayı planlamaktadır.

Kalite ve İzleme

Yaptığımız görüşmelerde örgütün kalite koordinatörü, Sağlık Bakanlığı'nın kendi kalite standartlarını belirlemesinin ardından, örgütün de sahip olduğu ISO Belgelerinin geri planda kaldığını ifade etmiştir. Bahsi geçen standartlar, standartların kendisi kadar izlenmesini de önemle vurgulamaktadır. Bu doğrultuda yönetim bilgi sistemleri de, performans konusunda olduğu gibi önem kazanmaktadır:

“Yönetim bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları üretebilecek ve analiz yapma imkanı sunacak şekilde tasarlanmalıdır”.

“İdareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir”.

“Gecikmeler ile ilgili aylık istatistiksel analizler yapılmalı, analiz sonuçlarına göre gerekli düzeltici önleyici faaliyetler başlatılmalıdır”.

“HBYS üzerinde yapılan işlemler izlenebilir olmalıdır”.

Buna göre örgütlerin yapısına ilişkin olduğu gibi işleyişine ilişkin de izlenebilirlik prensibinin öne çıkarıldığı söylenebilir. Bu sistemde izleme de belirli bir hiyerarşi temelinde mümkün olabilmektedir:

“Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmalı, hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi, tespit edilmesi ve düzeltilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır”.

“Hastane bilgi sisteminde yetkilendirme yapılmalıdır”.

“Her düzeydeki yöneticiler verilen görevlerin sonucunu izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturmalıdır”.

Kontrol edilebilirlik böylelikle, işleyişin içeriğine de yedirilmektedir. Zira

“Standartların hastanelerde karşılama derecesinin belirlenmesinde istatistikî bir kayıt oluşturmak ve standartlara bir kimlik kazandırarak izlenebilirliğini sağlamak amacıyla kodlama sistemi geliştirilmiş ve standartlar bu sisteme uygun olarak düzenlenmiştir”.

Daha genel bağlamda ise, izlemenin öznesi Sağlık Bakanlığı olmaktadır. Standartların kaynağı Bakanlık olduğu için, bunlar ile ilgili asıl denetimler de Bakanlıkça gerçekleştirilmektedir:

“Bakanlık tarafından 6 ayda bir tetkik yapılıyor. Takvimi belli. Saati bile belli. Ülke çapında tetkikler bitince siteden puantaj bazında sonuçlar yayınlanıyor. Geçmişte tetkik sonuçlarında belirtilmeyen eksiklikler de artık açıklanıyor. TSE eksiklikleri size o an değerlendirme esnasında açıklıyor. Bakanlık ise daha sonra siteden yayınlıyor”.

Kontrol açısından bu tetkiklerin niteliğini değerlendirmek gerektiğinde de, kalite koordinatörünün şu ifadesi gündeme gelmektedir:

“Sağlık Bakanlığının denetimler esnasında neler soracağı madde madde belli. Yani şunu söylüyor, hazırlıklı olun, gelicem, bakıcam. Ama gerçek tetkik böyle olmaz. Bütün yıla yayılıp yayılmadığını görmeniz için böyle bir bilgilendirme olmadan tetkik yapmanız gerekir. Ama amaç burada ceza kesmek değil de daha çok eğitime yönlendirmek olduğu için herhalde böyle bir uygulama yapılıyor”.

Dolayısıyla Bakanlığın aslında bir iş yapış şeklini yerleşikleştirme yöneliminde olduğu söylenebilir. Bunun ne kadar gerçekleştirilebildiği ise, aşağıda örgüt kültürü bağlamında, *içselleştirme/benimseme* bahsinde irdelenecektir.

Anketlerin Kullanımı

HKS, kalite süreci uygulamalarında önemli bir araç olan *memnuniyet anketlerinin* uygulanmasına ve sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin standartları da içermektedir. Buna göre hem hastalara hem de çalışanlara,

“Belirlenen periyotlarda memnuniyet anketleri uygulanmalı; anket sonuçları değerlendirilmeli; sonuçların değerlendirilmesi sürecine üst yönetim katılmalı; anket sonuçlarına göre gerekli çalışmalar başlatılmalıdır”.

İncelenen örgütteki fiili durum ise,

“Anket sonuçları intranet ortamında (kurum içerisinde) yayınlandığını; burada anket puanlarının oluşturulduğunu; bunun dışında serbest kürsü şeklinde bir uygulamanın var olduğunu; burada herkesin açık uçlu olarak yorumlarını yapabildiğini”

Göstermektedir. Yani özellikle çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik altyapının bulunduğunu işaret etmektedir. Ancak HKS'nin sadece anketlerin yapılıp yapılmadığına ilişkin bir puanlama yaptığını, anketlerin sonuç değerlerine yönelik bir değerlendirmenin söz konusu olmadığını belirten yönetici, memnuniyetin ölçüldüğünü, raporlandığını ancak özellikle çalışan memnuniyet anketlerine ilişkin üst yönetimden belirli bir geri dönüşün olmadığını da ifade etmektedir. Bu konu, yukarıda *paydaşlar* bahsinde değindiğimiz, “çalışanlar ile hastaların memnuniyetlerinin ters orantılı olması” problemi ile örnek örgütte “hasta memnuniyet anketi sonuçlarına daha çok ve hızla eğilindiğine” ilişkin yorumlar ile birlikte düşünüldüğünde, çalışan memnuniyet anketlerinin yöneticiler üzerinde bir kontrol etkisi üretmediği anlaşılmaktadır. Bu duruma ilişkin bir şerh olarak şu söylenebilir: , yeni uygulama ile yöneticilerin performans puanlarının tanımlanması ve burada çalışan memnuniyet oranlarının da bir bileşen olması, vurguladığımız olguyu dönüştürebilir. Zira mevcut sistemde, kalite koordinatörünün ifadesiyle,

“En üst idareciye bile DÖF açılabilir. İlgili olan bu sistemi çalıştırabilir. İlgili olmayan bakar geçer. Hem değerlendiren hem de değerlendirilen belirli bir anlayışa ulaşmalı ki bir sonuca ulaşsın”

Dolayısıyla çalışan memnuniyeti ya da bu bağlamdaki eleştirel yaklaşımların dile getirilmesi ve bu memnuniyetsizliklerin giderilmesi için gerekli olan altyapı bulunmakta ancak bu altyapı işletilmemektedir.

Kurum Kültürü, Uygulamaların İçselleştirilmesi ve Eleştirelliğin Konumu

Buraya kadar ele aldığımız uygulamaların incelenen örgütte nasıl bir kültür oluşturduğuna bakılmaksızın, kontrol ile ilgili analiz tamamlanamaz. İç kontrol standartlarında da ifade edildiği gibi bu uygulamaların sistem ve işleyiş anlamında yönetici ve personel tarafından sahiplenilmesi ve desteklenmesi beklenmektedir. Ancak bunun ne kadar gerçekleştirildiğine ilişkin bazı soru işaretleri dikkat çekmektedir.

Öncelikle belirtmek gerekir ki özellikle kalite standartlarının sistem düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm, normatif olarak çok detaylı belirlenmiş olsa da, uygulamada bu düzeyde karşılık bulamamıştır. Kalite koordinatörünün ifadeleri bunu yansıtmaktadır:

“Yeni standartlarda her şey bildirilmeye çalışılıyor ancak bu yüzde 5-10 ancak başarılıdır”.

“Kalite sistemleri ile birlikte yıllarca sürmüş sistemsizlikten sisteme geçmeye çalışıyoruz. Bu kolay değil. İnsanların bir iş yapış şekli var”.

Daha detaylı bakıldığında ise, aslında örgütte çalışanlar arasında sadece bir grubun uygulamaları benimsedikleri düşünülmektedir. Yine kalite koordinatörünün ifadeleri bu “ilgisizliği” ve yönetimin çözüm arayışlarını ifade etmektedir:

“Yöneticiler dışındaki personele sirayetinde problemler var. Bunun nedeni devlet memuru zihniyeti”.

“Bu yıl önceki yıldan tecrübeyle eğitimleri zorunlu kıldık. Eğitime katılacak kişiler azaltıldı ve çalışanlar grup grup eğitime alındı. Eğitim gününde eğitimden başka işlerinin olmaması sağlandı. Böyle olunca o gün servisteki sorumlulukları devam etmediği için daha rahat bir şekilde eğitime katıldılar”.

Çalışanları, özellikle hekimleri, süreçlere dâhil etmenin yollarını arayan yönetim üniversiteden de yardım istemektedir:

“Hekimlerde yine sıkıntı var. Bunun için üniversiteden yardım istedik. Örneğin bir profesörün gelip anlatması herhangi bir kalite birimi çalışanının anlatmasından daha etkili olabilir”.

Yöneticiler dışındaki personeli oluşturan *yardımcı sağlık personeli* ile *hekimlerin* bu bağlamdaki durumu da ilgi çekicidir. Zira görüşme yaptığımız kalite koordinatörü ve kalite birimi çalışanları açık şekilde “hekimlerin hiçbir surette standardizasyonun gerektirdiği süreçlere müdahil olmadıklarını ve iş yükünün kendilerine kaldığını” ifade etmişlerdir:

“Normal şartlar altında hekimin yaptığı işin çok kademeli bir kontrolden geçmesi gerekiyor. Örneğin bir ameliyatta iç-dört aşamada kontrol söz konusu. Teoride bu var ama fiiliyatta doktor hastayı hazırlayın diyor doğrudan ameliyata giriyor. Buradaki yaklaşım “hastayı gönderin” şeklinde. Dolayısıyla bunun değişmesi kolay değil”.

“Hekimler kaliteyle ilgili işi tamamen şeye bırakmışlar. Kalite bölüm sorumlusu kimse. Genelde sorumlu hemşireler oluyor servislerde. Sorumlu hemşireler bununla ilgili muhatap oluyor. Orda da taşın altına elini koymaktan ziyade çoğunlukla onun söylediği işleri hani puanımız düşmesin anlamında, puan düşerse parasını etkileyecek. Minimum şartta bir şeyler yapmaya çalışıyor”.

Dahası öyle görünmektedir ki hekimler bu bağlamda çeşitli yaptırımlara maruz kalsalar dahi standardizasyon süreçlerine bir tür direnç göstermektedirler. Kalite birimi eski sorumlusu ile kalite koordinatörünün ifadeleri bunu yansıtmaktadır:

“Özellikle hekimler sistemin dışında tutuyorlar. Onlara ulaşmış değiliz. Bunların üst yönetimin gayreti ve baskısıyla olması gerekiyor. Hekimlere ulaşamıyoruz. Doktor ben işimi yaparım diyor”.

“Gelmiyorlar. Eğitime bile gelmiyor büyük bir çoğunluğu. Neler yapıyor yani. Başhekim imzasıyla MHRS’si kapatılıyor. Yani polikliniği merkezi hastaneler sisteminden kapatırılıyor. Ona rağmen gelmiyor”.

“Yani kalite biriminin en büyük sıkıntısı bu. Eğitim biriminin işleri aynı şekilde. Bizde eğitim şeyleri de var. Doktorları eğitime katmak için başhekim yazılar yazar, savunmalar yazılır.. yok..”

“Sistem tasarımında bu yöntemler olsa da işin yapılışında bunlar yok. Doktorun reçeteyi bile kendisinin yazması gerekiyor, detaylı olarak. Burada sistem hekimi kontrol için hemşireyi de görevlendiriyor. Aslında sistem kendi içinde tutarlı kontrol açısından. Ama bu işleyişte böyle olmuyor (hekimler direniyor)”.

Bütün bunlar birlikte değerlendirildiğinde iki nokta öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki, hekimler dışındaki personele ilişkindir. Bu personel, yukarıda da ifade edildiği gibi bireysel performans temelli ücretlendirmeden ziyade, kadrosuna göre örgütün kurumsal performans puanından yararlandırılmaktadır. Bu bağlamda performans üzerinden yapısal bir kontrolün etki alanına girmemektedir. Buna karşın uygulamalar göstermektedir ki *hekimler* aslında kendi sorumluluklarında olan birçok işlemi bu personele devrederek kendilerini süreçlerin dışında tutmaktadırlar. Onların bu sistem ile ilişkisi sadece yaptıkları işlem ile aldıkları ücretin ilişkilendirilmesinden ibaret olmaktadır. Böylelikle yardımcı personel, kendi alanları ile ilgili standartlar üzerinden dolayı bir kontrole muhatap olurken, ayrıca bu sorumluluk alanlarını aşan işlemlerin de fiili uygulayıcısı olmaktadır. Böylelikle uygulamalar yardımcı personel açısından bir *iş yükü* kültürü de oluşturmaktadır.

Yaptığımız görüşmelerde bir kalite birimi çalışanı *hekimlerin* bu konudaki yaklaşımının profesyonellik düzeyi yüksel bir meslek grubu oluşlarına dayandırmıştır. Ancak bizce bu yorum ayrıca araştırılması gereken bir görüşe işaret etmektedir. Hekimlerin “sorumlulukları başkalarına aktarma” şeklinde yüzeysel ve araçsal bir yaklaşım ile mi, yoksa bilinçli ve eleştirel bir tavırla mı direnç gösterdikleri kontrol açısından da anlamlı bir alan açılar. Bu alan değerlendirme kısmında ayrıca ele alınacaktır.

Ortaya çıkan kültürde eleştirelliğin yerinin olup olmadığını sorguladığımızda ise karşımıza şu çıkmaktadır. Yukarıdaki çözümler de göstermiştir ki, örgüt kültüründe, yapı ve işleyişte en belirleyici ve kritik aktör örgütün CEO’su konumundaki Genel Sekreterdir. Hekimlerin yukarıda değinilen yaklaşımları dışında, yöneticiler arasında herhangi bir eleştirelliğin olup olmadığını sorguladığımızda “yöneticiler farklı

ama zihniyetler aynı” yorumuyla karşılaşılıyor. Zira görüştüğümüz yöneticiye ait olan ve yukarıda da verilmiş olan şu alıntı yönetim anlayışının herhangi bir eleştireliliğe alan bırakmayacak şekilde baştan kontrolcü bir mantıkla kurulduğunu göstermektedir:

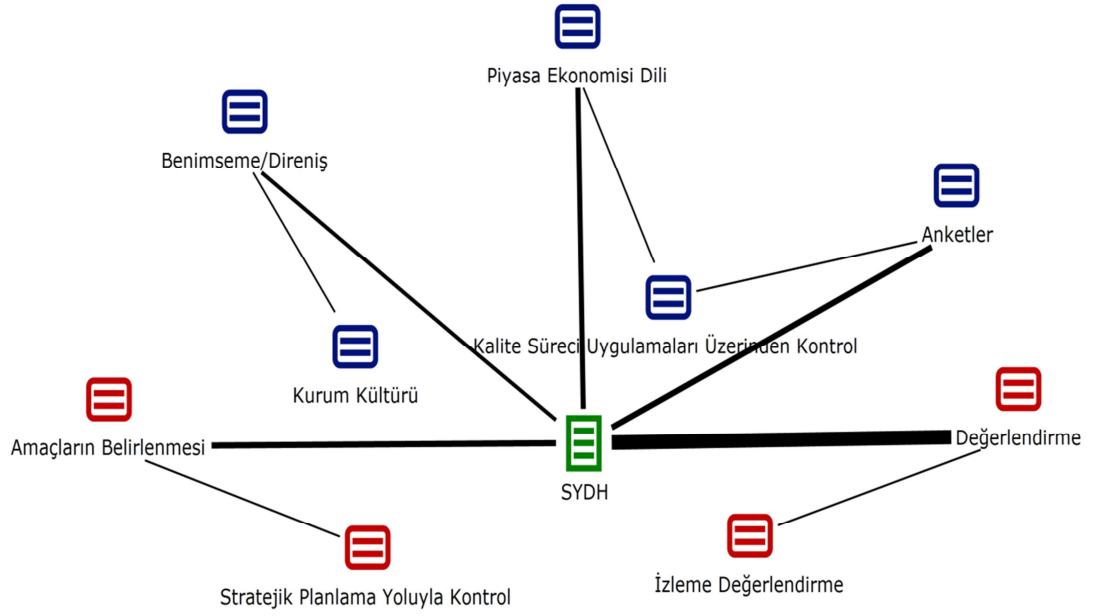
“Genel sekreterin uygulamalarına göre kamu hastaneleri de birbiriyle yarışıyor... Genel sekreterin göstereceği nokta o (rekabet) olmalı... Hastane yöneticileri zaten değişti... Yeni anlayışı kabullenen insanlarla sözleşmeye gidildi”.

Kalite birimi çalışmasının ifadesi, yeni gelen yöneticilerin de aynı yaklaşımda olduklarını doğrulamaktadır:

“(Hasta memnuniyet anket sonuçlarını)Hemen düzeltmeye yöneliyoruz. Çalışanlara karşı öyle değil. Bunda da yöneticilerin bakış açısı etkili. Eleştiriye kabul etmiyorlar. Hastanın isteği daha gerçekleştirilebilir oluyor”.

3.4.4. Analiz Sonucu: Hastanede Kontrol Yapısı ve Yönetim Anlayışına Direniş (mi?)

Birinci ve ikinci örneklerde olduğu gibi SYDH örneğine ilişkin araştırmanın gösterdiklerini topluca değerlendirmeden önce de, bu bölümün odağındaki araştırma sorusunu hatırlatabiliriz: “incelediğimiz örgütlerde orta kademe yöneticiler, yönetim uygulamalarından kaynaklanan kontrol etkilerini, nasıl yeniden üretmektedirler?” Bu soru yanıtlanmaya çalışılırken özellikle kontrol ile ilgili çelişkilere ve olgunun örtük kalan yanlarını ortaya çıkarmaya yönelik bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşımla tıpkı önceki örneklerde olduğu gibi SYDH örneğinde de öncelikle yönetim uygulamalarının bağlamını oluşturan doğrudan kontrol örüntülerine sonra da içeriği oluşturan daha süreçsel ve dolaylı kontrol örüntülerine bakılmıştır. Bu doğrultuda üçüncü örnek olay açısından öne çıkan özellikler, diğer iki örnek de hatırd tutularak şöyle özetlenebilir.



Şekil 15: Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi Örneğinde Kontrolün Baskın Unsurları

Yukarıdaki şeklin gösterdiği gibi SYDH örnek olayında geçerli olan kontrol örüntüsünün bir dizi baskın/öne çıkan özelliği bulunmaktadır. Bizim araştırma çerçevemiz açısından bu özellikler *performansın değerlendirilmesi*, *amaçların belirlenmesi*, kalite sürecinin getirdiği *piyasa ekonomisi dili* ile memnuniyet *anketlerinin kullanımı* ve oluşan örgüt kültürünün içerdiği *benimseme ve direniş* özellikleri olmuştur.

Performansın değerlendirilmesi, bu örnekte önceki iki örneğe göre çok daha önemli bir kontrol bileşeni olarak kendisini göstermiştir. Araştırmacının edindiği izlenime göre, bunun nedeni performans değerlendirme sonuçlarının ücretlendirme ile ilişkili olmasıdır. Belediye örneğinde bu iki değişken hiçbir surette birbirine bağlı değil iken *performans değerlendirme* de örgüt açısından önemli bir gündem maddesi oluşturmuyordu. Buna karşın üniversite örneğinde performans doğrudan ücret ile olmasa da, çalışanların kariyerleri ile yani atanma ve yükseltilme ile ilişkili olduğu için önemli bir gündem maddesi haline gelmişti. Bu durumda hastane örneğinde *performans değerlendirilmesinin* bu denli öne çıkmasını ücretlendirme ile ilişkisine dayandırmak makul görünmektedir.

Amaçların belirlenmesi bağlamında kontrolün merkezi aktörü makro düzeyde Sağlık Bakanlığı olurken, bu aktörün temsilcisi olan KHB Genel Sekreteri de hastane örgütleri

düzeyindeki merkezi kontrol aktörü olmaktadır. Zira referans belgeleri zaten bütün sistemin Sağlık Bakanlığı'nın stratejisi temelinde dönüştürüldüğünü ve hastane örgütlerinin de bu stratejiye uygun hedefler belirlemeleri gerektiğini göstermektedir. Uygulamada da Genel Sekreter bir *CEO* gibi çalışmakta ve örgüte yayılmış bir katılımcı amaç belirleme sürecinin kesinlikle olmadığı görülmektedir.

Piyasa ekonomisi dili üniversite örneğinde olduğu gibi, SYDH örneğinde de, yöneticilerin söyleminde baskın bir konum kazanmıştır. Böylelikle yönetim anlayışını temsil eden yönetsel söylemin dilinin, piyasa ekonomisi normlarının kontrolüne girdiğini söyleyebiliriz. Bunları söylememizi mümkün kılan dayanak, hem referans belgelerinde hem de incelenen örgütte yöneticilerin söyleminde, aynı değer setinin izlerinin açıkça görülmesidir. En çarpıcı örneklerden biri tepe yöneticisinin *CEO* olarak betimlenmesi iken, yeni sistemde hastanelerin artık *sağlık tesisi* olarak tanımlanıyor olması, yönetim anlayışının merkezinde *müşteri memnuniyetinin* bulunması ve *rekabetin* merkezi bir kavram haline gelmesi başka birkaç örnek olarak not edilebilir.

Standardizasyon süreçlerinde önemli bir araç olan ***memnuniyet anketlerinin kullanımı***, örnek örgütte kendi içinde farklılaşmaktadır. Norm olarak bütün paydaşların memnuniyet düzeyleri, örgütlerin kurumsal performans puanı içerisinde bir bileşen değerine sahiptir. Hasta memnuniyet anket sonuçlarının değerlendirildiği ve memnuniyetsizliklerin giderilmesine yönelik adımların atıldığı dolayısıyla bu anketlerin “çalışanlar üzerinde” bir kontrol aracına dönüştüğü görülmektedir. Ancak çalışan memnuniyet anketlerinin aynı doğrultuda “yöneticiler üzerinde” bir kontrol etkisi ürettiği gözlemlenmemiştir. Bu durum, yeni düzenlemede *yönetici karnelerinin* oluşturulmasının, etkileri görüldükten sonra yeniden değerlendirilmelidir.

Eleştirelliğin örnek örgütte kendisine yer bulması ise, yöneticiler düzeyinde mümkün görünmemektedir. Zira yazın değerlendirmesinde üzerinde durulmuş olan uygulamalar ile örtüşür şekilde, insan kaynağı henüz istihdam aşamasında iken kontrol örüntüsünün içine girmektedir. Bu doğrultuda sözleşmeli olarak çalışan *yeni düzenin yöneticileri* sistemin kontrol mantığını yeniden üretmektedirler. Bu yeniden üretim noktasında yardımcı sağlık personelinin ve hekimlerin hoşnutsuzlukları gözlemlenmektedir. Ancak yardımcı sağlık personeli özellikle standardizasyon süreçleri ile ilgili yetki-sorumluluk denkliği olmaksızın bir iş yükünün altına girmekte ve fiili bir kontrol altında sistemi

yeniden üretmek *zorunda* kalmaktadır. Öte yandan hekimler, yaptıkları bütün işlemlerin izlenebilirliği temelinde çok sıkı bir yapısal kontrolün nesnesi olurlarken, süreçlerin iş yükünü ise diğer personele devretmektedirler. Dolayısıyla hekimler kültürel anlamda sistemi yeniden üretmeseler de, yapısal kontrolün bağlamında çalışmaya devam etmektedirler.

3.5. Saha Araştırmasının Sonucu ve Genel Değerlendirme

Bu bölümde, üç örnek örgütte yürütülen araştırma ile “örgütlerde orta kademe yöneticilerin kontrolü, yönetim uygulamaları üzerinden, nasıl yeniden ürettikleri” *sorusu* yanıtlanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın iddiası ise “orta kademe yöneticilerin yönetim uygulamalarını yeniden üretim biçimlerinin, kontrol etkileri açısından belirleyici olduğu” dur. Araştırmanın bulgularını dikkate alarak, iddianın desteklenip desteklenmediği şu şekilde açıklanabilir:

İncelenen üç örgüt, stratejik planlama, performans ve kalite süreci uygulamaları açısından bazı farklılıklar arz etmekte; üç örnek bir arada değerlendirildiğinde bazı benzerlikler de öne çıkmaktadır. Değerlendirmeyi bu farklılıklar ve benzerlikler temelinde yapabiliriz.

Örgütsel amaçların belirlenmesi meselesi her üç örnekte de kontrol örüntüsünde önemli bir yer tutmaktadır.

- Örneklerden üniversitede, yöneticilerce, amaçların katılımcı bir yaklaşım ile belirlediği iddia edilmektedir ancak bu iddianın somut göstergeleri oldukça zayıftır. Yönetimin paydaşları sürece katma gayretine karşın, çalışanların ve öğrencilerin katılımı görece çok düşük olmuştur. Bununla birlikte örgütün, *uluslararası rekabet* olgusunu merkezine alan, hali hazırdaki asıl yönelimini açık şekilde rektör belirlemektedir. Bu noktada yöneticilerin herhangi bir eleştirel yaklaşımlarının olduğu gözlemlenmemiştir.
- Belediye örneğinde de stratejik planlama kapsamında örgütsel amaçların belirlenmesi sürecinin katılımcı şekilde yürütüldüğü iddia edilmektedir. Ancak burada tepe yönetiminin, amaçların katılımcı şekilde belirlenmesi yönünde bir bilinç ya da yaklaşımı gözlemlenmemiştir. Süreç daha çok orta ve alt kademe yöneticilerin sorumluluğunda gerçekleştirilmiştir. Esnek bir yapılanmaya sahip

olan belediye örgütünde *Başkan'ın dediği olmaktadır*. Başkan da, örgütün yöneleceği adres olarak *hükümet politikalarını* işaret etmektedir. Dolayısıyla amaçların kontrolü hükümet politikaları ile uyumlu olmak kaydıyla tepe yöneticisine aittir. Bu bağlamda eleştirel bazı yaklaşımlar gözlemlenmiş olmakla birlikte, seçimle iş başına gelen bir Başkan ve her Başkan'ın “doğal olarak kendi kadrolarını seçmesi” esas olduğundan, belediye örgütünde eleştirel yaklaşımlar daha çok işlerin yapılış şekli ve kaynakların paylaşımına ilişkin tartışmalarda kalmaktadır. Burada orta kademe yöneticiler tepe yöneticisinin amaçlar üzerindeki kontrolünü yeniden üretmektedirler.

- Hastane örneğinde amaçların belirlenmesi de tıpkı belediye örneğinde olduğu gibi örgütün *CEOsunun* ve makro bağlamda Sağlık Bakanlığı'nın kontrol alanında gerçekleşmektedir. Sağlık Bakanlığı hastane örgütleri için, üniversite örneğinde YÖK'ün oluşturduğu yapıda, çok daha sıkı bir *makro kontrol* alanı oluşturmaktadır. Amaçların ve stratejilerin belirlenmesi, piyasa ekonomisi mantığını benimsemiş tepe yöneticisi eliyle gerçekleştirilmektedir. Tüm yöneticiler bu prensiplerde uyum aranmak suretiyle sözleşmeli olarak istihdam edildiğinden, burada eleştirel yaklaşımlar söz konusu olmamaktadır.

Performans, her üç örnekte de kontrol örüntüsünün önemli bir parçası olarak ortaya çıkan ikinci kavramdır.

- Üniversite örneğinde performans tamamen birey düzeyinde ele alınmakta olup bunun yönetim bilgi sistemleri eliyle devamlı surette izlenebilir bir yapıda şeffaflaştırılması, kontrol açısından kritiktir. Yöneticilerin bu bağlamda bazı eleştirel yaklaşımlarının olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bunlar performansın izlenmesinden çok değerlendirilmesine ilişkin *itirazlar* şeklinde açığa çıkmaktadır. Performansı kriterlere uymayan çalışanlara uygulanacak yaptırımlar ile ilgili olarak yöneticiler çekincelidirler. Ancak bu çekinceleri, başarının ölçütünün niceliksel performans oluşuna ilişkin eleştirilerde temellenmemektedir. Burada sık sık gönderme yapılan kavram *kültür ve değişime direnç* alışkanlığı olmaktadır.
- Belediye örneğinde bireysel ya da birim düzeyinde sistematik bir performans izleme ve değerlendirmenin gündem oluşturmadığı bulgulanmıştır. İzlemenin

yasal ve bilişim altyapıları bulunmasına karşın örgütün işleyişi çok esnek bir yapılanma arz etmektedir ve performans, programlanarak bütçeyle ilişkilendirilmesi dışında bir kontrol etkisi üretmemektedir. Bu konuyla ilgili eleştirel yaklaşımlar gözlemlenmemiştir.

- Hastane örneğinde performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi çok önemli bir konu olup kontrol örüntüsü açısından da kritiktir. Ücretlendirme ile performansın ilişkilendirilmiş olmasında temellenen bu olgu, farklı çalışan kesimleri açısından farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bu konuda yöneticiler yukarıdan gelen uygulamaların kontrol etkilerini yeniden üretmekte, herhangi bir eleştirel duruş sergilememektedirler. Ancak yeni bir uygulama ile yöneticilerin bireysel performansı da izlemeye alınacaktır. Bu uygulamanın etkileri henüz görülmemiştir.

Piyasa ekonomisi dili her üç örnekte de öne çıkan kavramlardan biri olmuştur. Ancak kontrol etkileri açısından değerlendirildiğinde belediye örneğinde bu dilin çok yaygın olmadığını ifade etmemiz gerekir. Burada bir paydaş olarak *vatandaş* bütün yöneticilerce çok önemsenmektedir; ancak vatandaşın memnuniyeti son tahlilde örgütün siyasetle olan bağlantısında temellenmektedir. Oysa üniversite örneğinde *öğrenci*, hastane örneğinde *hasta* iki örgüt için de birer *müşteri* olarak ve rekabet avantajı bağlamında önem kazanmıştır. Bu doğrultuda, bu paydaşların görüşleri birer kontrol kaynağı haline gelmiştir. Ancak bu olgu daha çok çalışanlar için geçerlidir. Bu bağlamda hastanede eleştirel yönetim yaklaşımları ile karşılaşılmazken üniversite örneğinde bazı münferit örneklere rastlanmıştır. Ancak burada da öğrenci sayısının çokluğu, ders saatinin çokluğu gibi yapısal problemlerin, yöneticilerin eleştirel yaklaşımları için uygulama zemini bırakmadığı görülmüştür.

Nihayetinde incelenen örgütlerin hiç birinde kalite ve standardizasyon uygulamaları ile stratejik planlamanın bir *kültüre* dönüşmediği görülmüştür. Bu örgütlerde standardizasyon süreçleri genel anlamda iş yükü olarak algılanmakta, stratejik planlama ise performans programları ile ilişkisi ve bütçeye temel teşkil etmesi nedeniyle uygulanmaktadır. Performans uygulamaları ise her üç örgütte yerleşik olarak uygulanmakta olup; bu uygulamaların hastane ve üniversitede daha yaygın biçimde

benimsendiği gözlemlenmiştir. Araştırmanın iddiası açısından tüm bunların anlamı nedir?

Araştırmacının kanısı, Etzioni'nin (1969) saptaması yardımıyla şu şekilde özetlenebilir: yazara göre simgesel denetim araçlarının uygulanması kişileri ikna etmekte, maddi denetim araçlarının uygulanması onları kendi menfaatleri için uyuma götürmekte ve fiziksel denetim araçlarının kullanılması da onları uymaya zorlamaktadır. Buna göre incelediğimiz örneklerde maddi denetim araçlarının devreye girdiği uygulamalarda, söz gelimi terfi ya da ücretlendirme ile performansın ilişkilendirilmesi durumunda, yöneticiler uygulamaları benimsemişler ve yeniden üretmişlerdir. Bunun yanında, bir tür *örgütsel kültürde* temellenmesi gereken kalite ya da strateji geliştirme gibi maddi denetim araçlarının doğrudan devreye girmediği durumlarda, yöneticiler uygulamalara ilişkin daha isteksiz yaklaşımlar benimsemişlerdir. Bu isteksizlik ise, eleştirellikten çok araçsalcı anlayışta temellenmiştir. Sonuçta uygulamaların örgüt kültüründeki karşılığı daha çok “iş yükü”, “angarya”, “sanal gerçeklikler” gibi kavramlarla kendisini göstermektedir. Dolayısıyla burada kimliklerin kontrolü ya da ideolojik bir kontrol gerçekleşmemekte ancak tanımlanan iş yükü ve angarya çalışanların eylemlerini kontrol altına almaktadır. Özetle yöneticilerin belirli koşullarda yönetim uygulamalarını nasıl yeniden ürettiklerinin, örgütte geçerli olan kontrol örüntüsünü belirlediği iddiasının desteklendiği söylenebilir.

Tezin bundan sonraki kısmında, saha araştırmasının bulguları yazın değerlendirmesi rehberliğinde detaylı şekilde değerlendirilecek ve analiz sonuçları bir düzey daha soyutlanarak, tezin sonucuna bağlanacaktır.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

SONUÇ

Tezin sonuç niteliğindeki değerlendirmesine geçmeden önce, ilk iki bölümde oluşturulan kavramsal konuma göre saha araştırması bulgularının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Örgütlerde Doğrudan Kontrol Örüntüsü: Yapısal Kafes mi?

Stratejik Kontrol

Yukarıda detaylı şekilde açıklandığı üzere, hem yöneticilerin benimsediği dil ve kavramlar, hem rekabetin kurumsal söylemdeki ağırlıklı konumu, hem de referans belgelerindeki bazı anahtar kavramlar, bize incelediğimiz örgütlerde piyasa ekonomisi dilinin, değişen ölçülerde yerleşikleştiğini düşündürmüştür. Bunu gösteren kavramlar, *stratejinin* temelindeki bir takım kavramlar ile de örtüşmektedir. Belediye örneğinde bu etkinin görece düşük olduğunu yukarıda da ifade etmiş ve bu olguyu, örgütün asıl müşterisi olan vatandaşın, *seçmen* olma özelliğinin *müşteri* olma özelliğine baskın gelmesi ile ilişkilendirmiştik. Aslında yazın değerlendirmesinde değindiğimiz gibi stratejinin bütün sektörlere aynı mantıkla yayılımı sorunlu bir alan doğurmakta ve bu nedenle de eleştirilere hedef olmaktadır. “Ancak belirli piyasa koşulları ve belirli kültürler içerisinde mümkün ” (Knights ve Morgan, 1991, akt. Phillips ve Dar, 2009: 423) olabilecek olan strateji geliştirme ve uygulama yaklaşımlarının yükseköğretim, sağlık ve yerel yönetim alanları için olası sonuçları, makro bağlam da göz önüne alınarak ayrıca araştırılmalıdır. Ancak şu noktada söylenebilecek olan piyasa ekonomisi mantığının, “kaçınılmaz biçimde piyasa ekonomisini meşrulaştıran söylemlerle bağlantılı” (Knights ve Morgan, 1991) olan stratejik planlama uygulamalarının da aracılığıyla incelenen örgütlerde yerleşikleşmekte olduğudur. Söylemin buradaki anlamlılığı, yapısal ve zihinsel dönüşümü yansıtıyor olmasından gelmektedir. Ancak aynı dönüşümün tek aracı stratejik planlama değildir. Bu etki, diğer yönetim uygulamaları ile de beslenmektedir.

Örgüt düzeyinde stratejik yönetim/planlama daha somut bir bağlamda kontrol etkisini ise, amaçlar üzerinden oluşturmaktadır. Katılımcılığın söylemsel savunusu yoluyla Shrivastava'nın (1986) ifadesiyle bir tür “çelişki ve çatışmaların reddi” etkisi

üretmesinin ötesinde stratejik planlama, örgütteki tüm birim ve bireylerin amaçları üzerinde belirleyici bir etki alanı üretmektedir. Bu yolla yine Shrivastava'nın ifade ettiği “kısmi çıkarların normatif olarak idealleştirilmesi” (bir grup elit tarafından belirlenen amaçların tartışma konusu edilmemesi ve başka amaçların otomatik olarak gayrimeşru sayılması yoluyla) söz konusu olmaktadır. İncelediğimiz örgütlerin hepsinde (detayları yukarıda açıklanan) bir şekilde, örgütsel elitlerin hatta makro aktörlerin örgütsel amaçlar üzerindeki kontrolü ile karşılaşmıştır. Burada *katılımcılık* adıyla yürütülen süreçler aslında elitlerin belirlediği amaçlara gidecek yolda bir görev bölüşümünden öteye gidememektedir. Bunun birer örgüt olarak üniversite, belediye ve hastanede geçerli olan kontrol yapısı ve bu örgütlerin gelecek yönelimi açısından kritik olan “statükonun doğallaştırılması (mevcut durumun doğal kabul edilmesi yoluyla alternatif varoluş biçimlerinin imkânsızlaştırılması, değişim imkânının reddedilmesi)” (1986: 363, 365-367) ihtimalini açığa çıkardığı not edilmelidir.

Performans

Performans, saha araştırmasında en ağırlıklı biçimde üzerinde durulan kontrol unsuru olarak işaretlenmişti. Performansın *izlenmesinde ve değerlendirilmesinde* her üç örgütte de yönetim bilgi sistemlerinin altyapıyı oluşturduğu da yukarıda gösterilmiştir. Bu olgu, yönetim bilişim sistemlerinin yardımıyla kontrol fonksiyonunun kullanılabilirliğinin artırılması olarak da yorumlanabilir.

Performans ile ücret arasındaki ilişkinin niteliğine göre performans izlemenin ve değerlemenin farklı şekillerde öne çıktığı üç örnek olay bize, başarı ölçütünün niceliksel ve sonuç odaklı bir kavram olarak performansa dönüştüğünü ise açıkça göstermiştir.

Yazın değerlendirmesinde performans kavramını bir bağlam olarak kendisiyle ilişkilendirdiğimiz *edimsellik* de, bu noktada somut olarak karşımıza çıkmıştır. Yukarıda özetlediğimiz olgusal durumda edimselliğin, hem “bir görüngünün teknolojik kontrolünü artırma yolunda bilimin kullanılması girişimi”, dolayısıyla “riskin, öngörülemezliğin ve karmaşıklığın en aza indirgenmesi” (Benhabib, 1984'ten akt.) anlamındaki karşılığını; hem de Butler'ın (1993) ifadesiyle, “daha çok söylemlerin ifade ettiği etkileri üreten, tekrarlayan uygulamalar” (akt. Spicer v.d., 2009: 544) anlamındaki karşılığını görüyoruz. Tam da bu temelin varlığı sayesinde, dönüşen sistemde kamu örgütleri, “bilgisayarlara ve malumata (info) erişimin önemli bir bilgi ve güç kaynağı

haline gelmiş” (Alvesson ve Deetz, 1996: 209) olduğu; “araç-amaç hesaplamaları içerisine yerleştirilmiş” (Fournier ve Grey’den akt. 2000: 17) olan bilginin “doğru olduğu için değil, sonuçlar üretme ile bütünleşen bir teknik değer taşıdığı için meşru” (Spicer v.d., 2009: 541) hale geldiği *performatif* örgütler olarak yükselmektedirler. Bu örgütlerin özelliği, örgütsel bireyleri “davranışsal tek biçimlilik” (Karreman ve Alvesson, 2004) göstermeye yönlendiren *yapısal kafeslere* benzemeleridir.

Yeni durumda yükselen örgütsel yapıyı betimleme noktasında yukarıda değindiğimiz “merkezleşmiş merkezsizleştirme” kavramı da açıklayıcı olmaktadır. Bir örgüt için bu kavramın “örgütsel davranış üzerindeki kontrolün, uzman gruplarının geliştirdiği bilgi ve iletişim teknolojilerinde temellendiği durumlarda” (Reed, 1996: 581) gündeme geldiğini yukarıda ifade etmiştik. Araştırmaya konu ettiğimiz iki örnekte performans değerlendirme ve izleme faaliyetlerinin sistematik hale gelişi ve bu faaliyetlerin birey-çalışanların katılımıyla süreklilik arz eden bir izleme sistemine dönüşmesi burada da *merkezleşmiş merkezsizleştirme*nin ortaya çıktığını düşündürmektedir. Zira hastane örneğine bireysel performansın izlenmesi henüz tüm çalışanları kapsamamaktadır ancak bireysel değerlendirmenin kapsamı genişletilmektedir. Bu sistem bireylerin kendi kariyerlerini şeffaflaştırmalarını sağlayan bir araç olmasının ötesinde, bu bilgilere hiyerarşik bir erişim yetkilendirmesi mantığı ile onları tüm yöneticileri nezdinde görünür hale getirmektedir.

Örgütte kontrolün bu tip bir forma bürünmesinin örgüt üyelerini “daha yakın ve daha keskin disiplin biçimlerine boyun eğmeye yönlendireceği” ve bunun olası sonucunun da “üyelerin kendi kendini-disipline etmeleri ve kontrolü zihinlerinde ve bedenlerinde içselleştirmeleri” olacağı iddia edilmektedir. Böylelikle bireylerin sadece davranışlarını değil “düşünüşlerini” de “örgütsel akılcılık, üretkenlik ve verimlilik kurallarına konu etmeleri” (Reed, 1996: 581) ve bunun kamu sektörü örgütleri ve bireylerin kendileri için olası sonuçları kritik hale gelir: *Yapısal kafes* metaforu güçlenmektedir. Bu konular da birincil veriler ışığında ve olgunun zaman düzlemindeki etkileri merkezinde ayrıca araştırılmalıdır.

Dolaylı Kontrol: Zihinsel Kafes mi?

İKY

İncelediğimiz örgütlerden özellikle hastanede ve üniversitede, insan kaynakları uygulamalarının kontrol ile ilişkisi hakkında öncelikle belirtmemiz gereken şudur: tıpkı öncül çalışmasında Etzioni'nin (1969) değindiği gibi bu örgütlerde yönetici elitler, insan kaynağının henüz seçilmesi aşamasında kontrol sürecini başlatmayı istemekte ve bunu gerçekleştirmektedirler. Bunu söylememizi mümkün kılan şeylerden biri, yukarıda analiz esnasında alıntıladığımız, üniversitenin insan kaynakları politikası ile ilgili, ifadelerdir. Hastane örneğinde ortaya çıkan, yeni sistemde ancak KHB anlayışıyla uyumlu olan yöneticiler ile sözleşmeye gidilmesi de aynı doğrultuda başka bir savın temeli olmaktadır. Bunun dışında, İKY uygulamaları ile ilgili öne çıkan iki unsur, incelediğimiz yönetim uygulamalarıyla iç içe geçtiği alanlar dolayısıyla burada hatırlatılmalıdır.

Yazın değerlendirmesinde Storey'in (1987) yaptığı katı-yumuşak (akt. Erdemir, 2007: 82) ayırımına değinmiş ve katı modelin, insan kaynaklarının ölçülebilir ve sayısallaştırılabilir yönlerine duyduğu ilgiyle modern bir karakterdeyken, yumuşak modelin bunun tam tersi bir noktada, postmodern bir karakterde olduğunu ifade etmiştik. İncelediğimiz örgütlerde özellikle performans bahsinde üzerinde durduğumuz uygulamalar düşünüldüğünde, performansın tanımlanması, izlenmesi ve yer yer kariyerde ilerleme yer yer de ücretlendirme ölçütlerinin bunlara bağlanması, aslında bu örgütlerde modernist bir insan kaynakları modelinin geçerli olduğunu düşündürmektedir. Zira "bütüncülük, araçsallık ve performans insan kaynaklarının epistemolojisi açısından modern döneme ait bir odak teşkil eder ve altyapısında büyük ilerleme ideali vardır "(Legge, 1995 akt. Erdemir, 2007: 82). Niceliksel bir performans yaklaşımında temellenen İKY uygulamaları örgütlerde böylelikle "sadece öznelerin sınıflandırılmasını sağlamakla kalmaz, ayrıca işteki özenin teftişi/denetimi, tescili, kıyaslanması, yargılanması ve düzeltilmesi için gerekli olan yapının büyük kısmını sağlar" (Barratt, 2003:1072). Bunlara ek olarak orta kademe yöneticilerin ifadeleri ile örneklendirdiğimiz gibi, bu örgütlerde stratejinin belirleyicisi, CEO konumundaki tepe yöneticilerin söylemlerinde, örgütlerin vizyonlarında, misyonlarında, kalite politikalarında ve temel değerlerinde yinelenen *sürekli gelişim* vurgusu da yazın

değerlendirmesinde İKY uygulamalarının “kendi kendini geliştirme, öz-değerlendirme gibi uygulamalar üzerinden çalışanların öznelliklerini kurma işlevi” (Barratt, 2003: 1073) olarak tanımlanan olgunun da geçerli olduğunu göstermektedir. Yine aynı belgelerde sıklıkla çalışanların bu yönde motive edilmesinin vurgulanması Alvesson ve Karreman’ın (2004) da ifade ettiği “doğru davranış biçimlerinin” belirlenmesi ve örgüt üyelerinin bu davranış biçimlerine “teşvik edilmesi” yönünde söylemsel bir kontrol alanının oluşturulduğunu göstermektedir. Örneklerden özellikle hastaneye ilişkin araştırma, çalışanların öznelliklerinin kurulması anlamında, yöneticilerin profesyonelleştirilmelerini de öne çıkarmıştır. Hem uygulamalar hem de söylemler yeni düzende yöneticilerin bu rolü benimsediklerini de göstermiştir. Bu yeni oluşumda, eleştirel duruşların ancak *hekimlerce* sergilenebiliyor olması da rastlantı değildir. Profesyonellik düzeyi yüksek olan bu meslek grubu, profesyonel yöneticilerin öncülüğünü yaptığı dönüşümde “görece özerk mesleki konumlardan sistemle bütünleşmeye ve mesleki kontrolden yönetsel kontrole geçiş” (Burris, 1989: 13) baskılarına karşı durmaktadırlar. Kültürel anlamda bir direniş sergileyerek, zihinsel kafese girmeyen hekimlerin bu direnişinin bedeli ise yardımcı sağlık personelinin iş yükünün artması ve yapısal kafese girmeleri olmaktadır. Zira hekimler de performans uygulamaları temelinde doğrudan kontrolün içerisindeyler.

Kalite

Kalite süreci uygulamalarının araştırmaya konu ettiğimiz örgütlerdeki yansımalarına baktığımızda öncelikli olarak yazın değerlendirmesinde değindiğimiz üzere “insanların her şeyleriyle işletme (burada örgüt) amaçları doğrultusunda biçimlenmelerini amaçlayan” (tıpkı hastane yöneticisinin ifadesinde belirttiği gibi) (Townley, 1998 akt. Erdemir, 2007: 83) mekanizmalar olarak tasarlanan bu yaklaşımların, öngörmedikleri sonuçlar ürettiklerini görüyoruz.

Tezin ampirik bağlamını kuran *yönetimcilik* akımının bir özelliği de olarak ortaya çıkan “kalite ile sürekli bir meşguliyet hali” (Fournier ve Grey, 2000: 11) incelediğimiz örnek örgütlerden belediye ve üniversitede “örgütlere duyulan güvenin artması”, “örgütlerde yönetişimin ve kendi kendini düzenlemenin” gerçekleşmesi ve dış çevreye karşı bir tür “meşruiyetin” (Boiral, 2012: 634) sağlanması ve böylelikle bir rekabet avantajının yakalanabilmesi için uygulanmaktadır. Hastane örneğinde ise kalite

standartları, Sağlık Bakanlığı'nın inisiyatifinde çok daha detaylı ve alana özgü biçimde geliştirilmiş ve yasal zorunluluk olarak uygulamaya konulmuştur. Ancak örnek örgütlerde, yazında daha önceki uygulamalara ilişkin bir tespit olarak gündeme gelen "ISO standartlarının üstünkörü bir biçimde uygulanmasında" olduğu gibi, "çalışanların katılımının sağlanmaması" (Borial, 2012: 638) nedeniyle de baştaki varsayımların olguya dönüşemediği, görülmektedir. Bu durumda, kalite süreçlerinin "denetim toplumunun akılcı mitlerini ve kontrol takıntısının" (Borial ve Gendron, 2011; Power, 1996, 1997, 2003 akt. Boiral, 2012: 636) bir yansıması olsalar da üzerinde yükseldikleri "araçsal teknik akılcılık" ve bunun doğal sonucu olan "toplumsal sonuçlara götüren araçların kendilerinin amaç haline gelmesi" (Alvesson ve Deetz, 1996: 211) nedeniyle bir paradoksa düştüğü söylenebilir. Yani "yönetimin 'gerekliliklere uyumu' ya da 'amaçlara ilişkin bir sadakati' planlayabileceği ve gerçekleştirebileceğini varsayan, akılcı yönetim ve örgüt tasavvuru" (Crosby, 1979; Deming, 1982 akt. Knights ve McCabe, 1999: 198) gerçeğe dönüştürülememektedir. Örgüt üyesi bireyler bu süreçlerin uygulayıcısı konumuna gelmektedirler ancak söz gelimi *kalite bir kültür* olamamaktadır.

Öyleyse örnek örgütlerde kalite süreçlerinin kontrol altına aldığı esas şey nedir? Kalite ve standardizasyon süreçleri, bu örgütlerin her birinde değişik düzeylerde de olsa piyasa ekonomisi dilinin ve mantığının yöneticilerin söyleminde yerleşikliğiyle koşut ilerlemektedir. Bu dil Knights ve McCabe'nin (1999) özetlediği haliyle *müşteri ve süreç yönelimlilik, sürekli gelişim* (akt. Hill ve Willkinson, 1995'den), ve *takım çalışması* (akt. Dean ve Bowen, 1994'ten) kavramları etrafında örülmüş bir dildir. Örnek örgütlerden üniversite ve belediyede ISO sertifikalarının ön planda olduğunu ifade etmiştik. Ulusal bağlamda kalite çalışmalarına öncülük eden kuruluş ise KALDER olmaktadır. KALDER, "TÜSİAD'ın Türkiye'deki en büyük sermaye gruplarının tepe yöneticilerini (CEO lar) bir kalite otoritesi oluşturmak yönünde hareket geçirmesi sonucunda" (Özen ve Berkman, 2007: 829) kurulan bir sivil toplum örgütüdür ve yönetim kurulunun neredeyse tamamı da özel sektör yöneticilerinden oluşmaktadır. "Kuruluşundan itibaren pek çok mekanizma üzerinden (örn. eğitim programları, yayımlar, kongreler, kalite ödülleri gibi)" kalite uygulamalarının "yaygınlaşmasını teşvik yönünde çalışmakta olan KALDER'in" (Özen ve Berkman, 2007: 829) misyonunun merkezinde "mükemmellik kültürü" kavramı; vizyonunun merkezinde ise "rekabetçi

kurum ve kuruluşlar yaratılmasına katkıda” bulunma yer almaktadır. İncelenen örgütlerden belediyede ISO sertifikaları, üniversitede ise ISO belgeleri hem de KALDER’in organize ettiği Ulusal Kalite Büyük Ödülü bulunmaktadır. Bunların da etkisiyle, örgütün kurumsal kimliğini ifade eden belgelerde (vizyon, misyon, değerler, politikalar) ve üniversitedeki yöneticilerin söyleminde bu kavramlara yoğun göndermelerin ortaya çıktığını yukarıda göstermiştik. Hastane örneğinde durum biraz daha farklı olup, standartları bizzat Sağlık Bakanlığı geliştirmektedir. Ancak Bakanlık da bu yönde profesyonelleşmeye gideceğini ve isteyen diğer kamu kurumları için de standardizasyon sağlayabileceğini ifade etmektedir. Sağlık sektörü, kalite süreçlerini de aşar biçimde yapısal bir dönüşümden geçmekte ve profesyonel yöneticilerin eliyle *piyasa ekonomisi dili hâkim dil haline* gelmektedir.

İncelediğimiz örneklerde, piyasa ekonomisi dilinin benimsenmesi dışında, *kalitenin bir kültüre* dönüştürülemediği olmasının nedeni ise örgüt üyelerinin sergiledikleri gerçek bir eleştirelilik olmamaktadır. Bu olgunun nedeni olarak verilerde, belediye örneğinde tepe yöneticilerinin ilgisizliğine, üniversite örneğinde değişime direnç kültürüne, hastanede ise hekimlerin süreçleri dışsallaştırmalarına gönderme yapılmıştır.

Araştırmacıda kalite uygulamaları kültürel kontrolü üretmemiş olsa da, örneklerin her birinde güçlü bir kültürel kontrolün varlığı ya da yakın vadede var olabileceği kanısı da oluşmuştur. “Kültürün içerdiği değer ve kuralları içselleştirme boyutunun, çalışanların sürekli izlenmesini gereksiz hale” (Ray, 1986: 289) getirebileceğine; “merkezileşmiş stratejik planlama ile merkezsizleştirilmiş işlevsel kontrole paralel biçimde toplumsal kontrol teknolojisi olarak kültürün kullanımının” (Reed, 1996: 581) bu örgütlerde de söz konusu olacağına dair bir kanıdır bu. Bu bağlamda her örgütü kendi özgünlüğü içerisinde değerlendirmek gerekir.

Belediye örneğinde kontrol daha çok siyasi bir forma sahiptir. Hükümetin politikalarını ana adres olarak gösteren tepe yöneticisi bu kontrolün öznesi durumundadır. Eleştirelilik sadece kaynakların paylaşımı gibi hususlarda tartışmalar şeklinde kendisini göstermekte; orta kademe yöneticiler tepe yönetimin anlayışını ve yönetim yaklaşımını kültürel olarak da yeniden üretmektedirler. Yani siyasetin örgüt üzerindeki etkisi doğal olarak kabul edilmekte, içselleştirilmekte böylelikle kültürel kontrol gerçekleşmektedir. Burada zihinsel kafesin işaretleri daha yoğun biçimde görünmektedir.

Üniversite örneğinde kalite uygulamaları yöneticiler açısından daha çok “mış gibi” yapılan ve “sanal gerçeklikler” üreten, onların asıl işlerini yapmalarına engel olan süreçler olarak görülmektedir. Orta kademe yöneticiler, bu uygulamaları gerçekleştirmemeleri halinde kendileri üzerinde herhangi bir yaptırım uygulanmayacak olmasına rağmen, “eleştirdikleri” bu uygulamaları şeklen yeniden üretmeye devam etmektedirler. Öte yandan performansın tanımlanma ve izlenme-değerlendirme pratikleri “bir örgütün üyelerinin yönetimin gereksinimlerini meşru kabul etmesi ve gönüllü biçimde bunlarla uyum sağlamalarını sağlamak” (Ferner, 2000) işlevi açısından kültürel bir kontrolün bu örgütte tesis edilebileceği esas alan gibi görünmektedir. Yöneticiler bir prensip olarak edimselliği benimsediklerini, bu yöndeki senato kararlarıyla göstermektedirler. Atama yükseltme kriterlerinin artırılması nedeniyle örgütsel performans yükselmekte böylelikle yapısal kafesin yansıması olan *davranışsal tekbiçimlilik* gözlemlenmektedir. Bunun devamında, performansın sürekli izlenmesi temelinde bir kültürel norm olarak *edimsellik*, sadece yöneticiler arasında değil bütün çalışanlar arasında da yaygınlaşması beklenebilir. Zira bu sistemde varlığını sürdürebilmek *edimsellik* prensibine göre üretmeye dayanmaktadır. Bu bağlamda yapısal kafesin işaretleri daha yoğun olmakla birlikte, “fikri tek biçimliliği” tesis eden zihinsel kafesin oluşumu da kuvvetle muhtemel görünmektedir.

Hastane örneğinde eleştirelilik sadece *hekimlerin* ortaya koyabildiği bir duruş olarak kendisini göstermektedir. Yöneticiler zaten stratejik planlama, performans, kalite standardı gibi uygulamaların arkasındaki mantığı kabul eden kişiler arasından seçilmektedir ve giderek profesyonelleşmektedirler. Yöneticiler arasında tam bir *fikri tekbiçimlilik* söz konusudur. Profesyonellik kültürü içselleştirilmiştir. Hekimlerin eleştireliliği ise sadece, kalite ve standardizasyon süreçlerinin gerekliliklerini yerine getirmeme olarak kalmakta, sistemin kültürel olarak yeniden üretimi sekteye uğramaktadır. Ancak bu da, yukarıda değinildiği gibi, yardımcı sağlık personelinin davranışsal kontrolüne mâl olmakta, iş yükü onların üzerine kalmaktadır. Öyleyse hekimler ve yardımcı sağlık personeli açısından davranışsal tekbiçimliliği sağlayan *yapısal kafes* mevcut olup, özellikle hekimler arasında edimselliğin bir değer olarak benimsenmesi de muhtemel görünmektedir.

DEĞERLENDİRME

Araştırmaya konu edilen olgunun, araştırmacı açısından kritik önemi haiz yansımaları, bireyin konumunun ne olacağı sorusu etrafında şekillenmektedir. Tüm örneklerde gözlenen ve tezin eleştirel yaklaşımı gereği işaret edilen çelişkili alanlar araştırmacı için esas olarak bireyin karşı karşıya kalacağı kriz alanları açısından önemlidir. Bu alanlar, yaşanan değişimin yönünden yani “hükümetin rolünde, sadece ekonomik yaşamda değil, devletin kendi faaliyetlerinde ve daha önemlisi, bireylerin yönlendirilmesinde de örgütlenme prensibi olarak serbest piyasa kurallarını kullanmak” (Miller ve Rose, 1990 akt. Shore ve Wright, 2004) yönündeki değişimden ayrı düşünülemez. Yönetimcilik kapsamında gündeme gelen uygulamalar, “yeni bir akılcılık ve ahlâkîlik anlayışını cisimleştirmektedirler” ve bireyler açısından “yeni tavır ve profesyonel davranış kalıplarını oluşturmak için tasarlanmışlardır” (Shore ve Wright, 2004: 57). Yani genel olarak yönetim sistemi olarak adlandırılan bu yeni yapıda,

“sisteminin anahtarı yeni norm ve değerleri telkin etmesinde yatar. Bu norm ve değerlerle dışsal düzenleyici mekanizmalar örgütlerin ve bireylerin ‘kendi-kendini gerçekleştiren’ failer olma kapasitelerini dönüştürür böylelikle de politik amaçlarını ‘uzaktan’ gerçekleştirmiş olurlar” (Miller ve Rose, 1990 akt. Shore ve Wright, 2004).

“Bu düzenleyici mekanizmalar kişileri, örgütleri ve amaçları hizaya getirmeye çalışan ‘politik teknolojiler’ gibi eylemde bulunurlar” (Shore ve Wright, 2004: 61). Kısaca söylemek gerekirse “denetim uygulamaları yeni öznellik biçimlerinin yaratılmasının ajanları olarak kabul edilebilirler: kendi kendini yöneten ve kendilerini denetlenebilir kılan bireyler” (Shore ve Wright, 2004: 57).

Bireylerin kendi kendilerini denetlenebilir kıldığı süreçler, yönetim uygulamaları ile ilgili yeni öznelliklerin kurulması savını gündeme getirir. Stratejiler, raporlar, performans izleme prosedürleri gibi uygulamalar yoluyla “her aktör tamamen bireyselleştirilmekte” ve “sürekli olarak görünür hale getirilmektedir” (Townley, 2005: 319). Shore ve Wright (2004) bireylerin bu sistemin nasıl birer yeniden üreticisi oldukları üzerinde değerlendirmelerde bulunmaktadır. Buna göre bireyler de bu sistemin bir parçası olmaları nedeniyle, bu sistemi yeniden üreten aktörler olarak konumlanmakta ve kendi “kontrol edilebilirleştirme” süreçlerine müdahil olmaktadır. Yukarıda detaylı şekilde açıklanan araştırma bulguları bu tespiti desteklemektedir. Bu

bağlamıyla kontrol “hem bireyselleştiren hem de totalleştiren” “bölücü bir uygulama” olarak yorumlanır.

Bu sistemde iddia edilen “kendi kendini-güçlendirme” “eşanlı olarak yukarıdan gelen bir dışsal kontrolün dayatılması ile bireylerin kendilerini devamlı suretle geliştirmelerini sağlayacak şekilde yeni normların içselleştirilmesine dayanır” (Shore ve Wright, 2004: 61). Yani yeniden üretim sadece istenen raporların düzenlenmesi ve iletilmesi ile değil bizzat normların içselleştirilmesi ile yani daha kökten biçimde gerçekleşir. Performansın sürekli olarak izlenmesi olgusu bireyler üzerinde işte bu normlar üzerinden bir baskı oluşturur. Buradaki iddia ve uygulamaları meşru kılan varsayım, “denetimin bireylerin ve kurumların kaliteyi garantilemeleri ve performanslarını geliştirmelerini ‘mümkün’ kıldığıdır”. Bu sistemi çarpıcı kılan ve bizim kontrol ile ilişkisi bakımından ele aldığımız özelliği ise “dışsal yönetim standartları dayatmaksızın, insanların kendileri için koydukları hedeflerce yargılanmalarına izin vermek suretiyle” işliyor olması yani kriterlerin bir ölçüde bireylerin kendilerinden gelmesidir. Zaten bu perspektif, “denetimin, olumlu amaçlarının eleştiriye açık olmadığı, açık, katılımcı ve demokratik bir süreç” olduğu fikrini işlemektedir. Ancak, ‘etkililik’, ‘verimlilik’, ‘en iyi uygulama’, ‘kendi kendini yönetim’, ‘kendi kendini geliştirme’ ve ‘para değeri’ kavramlarının öne çıktığı dilin “sakladığı şey denetim kültürünün hiyerarşik ilişkilere ve zorlamaya dayanan uygulamalara bağlı olduğudur” (Shore ve Wright, 2004). Yani aslında performans hedefleri bireylerin iktidar alanındaymış gibi görünse de, bireyler nihayetinde örgütlerdeki hiyerarşiye tabidirler ve “kendi kendince yönlendirilen ve yönetilen birey, kendisini, örneğin üniversitede, üniversite ve yüksek öğretim politikasının amaçları üzerinden tanımlaması yönünde desteklenir: bunlara karşı çıkma bir alternatif olmaktan çıkmıştır” (Shore ve Wright, 2004: 62); aynı şey sağlık sektöründe hekim için de geçerlidir.

Kontrol ile ilgili araştırmalarında Alvesson ve Karreman (2004) inceledikleri örgütlerde “toplumsal-ideolojik ve teknokratik kontrol uygulamalarının bir arada” (s. 438) uygulandığını ve “bireylerin açık bir biçimde sürekli değerlemenin hedefi olarak ortada durduklarını” gözlemlemişlerdir. Böyle bir istem içerisinde (geribesleme ve sistem içerisinde hiyerarşik olarak yeniden-konumlandırmanın yapılması nedeniyle) “davranışa, performans çıktılarına, kapasite ve potansiyele odaklanan kurallar”

bireylerin “öz-değer ve kimlik duygularının bu sistemlerin ürettiği belirleyicilere sıkıca bağlı hale” (s. 441) getirildiğini ifade etmektedirler. Yazarlar böyle bir yapıda çalışan bireylere ilişkin üç gözlem notu vermektedirler. Bunlardan ilki mevcut kontrol örüntülerinin çalışanlar açısından hegemonik bir karaktere büründüğü; ikincisi çalışanlar tarafından davranışa temel teşkil eden normun itaat olduğu; üçüncüsü de değer seti olarak fırsatçı ilkelerin yerleşikleşmiş olduğudur (s. 435-436).

Kontrolün çalışanlar açısından hegemonik bir forma bürünmesi doğrudan ve dolaylı unsurların yani sistemler ile bireylerin yeniden üretiminin birbirini beslediği yapıyı açık hale getirmektedir ve örnekleri yukarıdaki saha araştırmasında net şekilde ortaya çıkmıştır. Bu sistemlerde bir anlamda “bürokratik kontrol ile öz-kontrol bir araya geldiği” için hegemonik bir ilişkiden bahsedilmektedir. Simpson (1985) bu noktada Burawoy’un (1979) ‘rızanın üretimi’ olarak tanımladığı süreci mümkün kılan bir araç olarak Friedman’ın (1977) ‘sorumlu özerkliğinden’ bahseder (s: 417-421). Çalışanlar açısından bu durumun daha da yakıcı bir boyutu vardır ki o da “içsel olarak daha fazla farklılaşmış bir emek gücünün gelişimi” durumunda ortaya çıkar. Böyle bir emek piyasası söz konusu olduğunda, “yüksek derece nitelikli ve ödüllendirilmiş ‘çekirdek’ bir kısmı ‘sorumluluk ekonomisi’ biçiminde bir kontrol rejimine tabi olurken; vasıfsız ve görece çok düşük düzeyde ödüllendirilen ‘çevre’ ‘doğrudan kontrol’ içinde içkin olan zorlayıcı uygulamalara maruz” (Francis, 1986’dan akt. Reed, 1992: 162) kalmaya devam ederler. Bunun en açık örneklerinden biri de hastane örneğinde karşımıza çıkan hekimler ile yardımcı sağlık personeli arasındaki farklılaşmadır.

Yeni yönetim uygulamalarının kontrol etkileri ve özel olarak bireyleştirici etkileri, çalışanların sınıfsal durumunun ötesinde mesleki ayrışmaların yapısını da etkilemektedir. Bazı mesleklerin bu doğrultuda konum değiştirmesinden söz edilebilir. Bu noktada çok güçlü savlar mesleklerin temelindeki uzmanlık bilgisinin konumu üzerinden analizler yapmaktadır. Simpson (1985) öncelikle uzmanlık alanlarının teknik açıdan fazlaca akılcılaştırılması sürecine koşut olan ve “uzmanlık bilgisi sahibi olanların giderek daha çok bürokratik kontrole tabi olmaları” anlamına gelen proleterleşme tezinden bahseder. Sonra da bu teze karşıt bir fikir olarak “Friedson’un (1984) bir uzmanlığın bürokratikleşmesi sonucunda bürokratik kontrolün artmadığını bunun yerinde daha çok tabakalaşmış mesleki kontrolün bir türü olarak birbirini kontrol

(control by fellow professionals) etme sisteminin işlevsel hale geldiği” (meslekler arası) fikirlerini zikreder. Ayrıca bu süreçte örneğin “sosyal hizmet çalışması gibi bazı meslek dallarının yeni yönetsel teknolojiler ile rekabet edebilmek için çok az şey yaptıklarını ve bunun sonucunda açık bir profesyonel değer ve statü kaybı yaşadıkları...bir şekilde bütün bu uzmanlık alanlarında kolektif değerler ve dayanışmalar zarar görmekte olduğu” (Jones, 1999 akt. Shore ve Wright, 2004: 63) şeklinde düşünceler de dile getirilmektedir. Bütün bu tartışmalar bize, yeni kontrol biçimlerinin mesleki uzmanlık alanları ile ilgili sonuçlarının da derinlemesine ve geniş biçimde araştırılması gerektiğini düşündürmektedir.

Sorular, Sorunlar...

Tezde yapılan kavramsal tartışmalar ve sonucunda gerçekleştirilen saha araştırması araştırmacının zihninde bir dizi yeni soru işaretini tetiklemiştir. Bunlardan bir kısmı özel olarak araştırmaya konu edilmiş olan örgüt örneklerine dair araştırmaların derinleştirilmesine vesile olabilir. Bu soruların yönlendirebileceği araştırma konularını kısaca şöyle özetleyebiliriz:

Üniversite örneğinde;

- Mevcut örgüt kültürü içerisinde performans baskısının yeri ve edimselliğın çalışanlar için bir norm haline gelip gelmediğı;
- Rekabet dili ve öğrenci merkezliliğın çalışanlar için bir norm haline gelip gelmediğı;
- Özel olarak akademik yöneticilerin tabi oldukları kontrol biçimlerinin neler olduğı;

Hastane örneğinde;

- Profesyonel yöneticiler ile hekimler arasındaki kontrol ilişkisinin niteliğı;
- Hekimler ile yardımcı sağlık personeli arasındaki kontrol ilişkisinin niteliğı;
- Hasta merkezliliğın örgütsel kültür üzerindeki etkisi ve hekimler ile yardımcı sağlık çalışanları için bir norm haline gelip gelmediğı;

Kıyaslamalı olarak;

- Doğrudan ve dolaylı kontrol üreten yönetim yaklaşımlarından herhangi biri bağlamında, farklı örgütlerde çalışanların profesyonellik düzeylerinin kontrole etkisi.

Yazın değerlendirmesi ile saha araştırması sonuçları birlikte düşünüldüğünde ise, daha kavramsal bir düzeyde yeni soru işaretleri ortaya çıkmaktadır. Bu soruların gündeme getirebileceği araştırma konularını şöyle özetleyebiliriz:

- Piyasa ekonomisi dilinin benimsenmesi ve edimselliğin yükselişi konuları düşünüldüğünde örgütlerde doğrudan kontrol normatif ya da kültürel kontrol için bir altyapı oluşturabilir mi?
- Doğrudan kontrolün bir aracı olan yeni performans anlayışının benimsenişinde, ücret-performans ilişkisi mi yoksa yasal zorunluluklar mı daha fazla rol almaktadır?
- Hekimler ile akademisyenler arasında, eleştirel yaklaşımın benimsenmesi, anlamında bir farklılaşma söz konusu mudur?
- Yönetimsel kontrole karşı mesleki kontrolün sürdürülebilmesinin koşulları nelerdir?
 - o Bu bağlamda aktörlerin, profesyonellik düzeyi; kültürel faktörler; mesleki örgütlenme; sendikalaşma tercihleri çalışmalara konu edilebilir.
- Sağlık sektörü örneğinde, özel sermayeli sağlık kuruluşları ile kamusal sermayeli sağlık tesisleri arasında kontrol özellikleri açısından nasıl bir benzeşme ve farklılık söz konusudur?

Tüm bu sorular araçsal akılcı ve bireylerin öznelliklerinin planlanabilir kabul edildiği örgütsel ve yönetimsel tasarımlara alternatifler önerebilme yolunda araştırmaya konu edilebilir. Araştırma sürecinin tamamında, karşılaşılan kuramsal ve ampirik olguların tetiklediği bu sorular farklı analiz düzeylerine odaklanmaktadır ve araştırmacı açısından her biri araştırmaya değer görülmektedir. Ancak tüm bu soruları araştırmaya değer kılan ve böyle bir motivasyonu tetikleyen, derindeki soru kurumların ve bireylerin geleceğine

dair merakı yansıtmaktadır: Yapı olarak hegemonik ilişkilerin, yaklaşım olarak ise fırsatçılığın kaçınılmaz biçimde yükseldiği bu sistem içerisinde, *itaati* sorunsallaştırmayan ve sorunsallaştıran örgüt üyesi bireylerin varlığı dikkate alınır;

- Kurumların/örgütlerin geleceği “nasıl”; genel üretimlerinin niteliği “ne” olacaktır?

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKŞİT T., B. (1999). “Yüksek Eğitim ve Öğretimde TS-EN-ISO 9001 Standartlarının Uygulanması: Başkent Üniversitesinin Deneyimleri”, M. ÇORUH (Drl). *Yükseköğretimde TKY Prensiplerinin Uygulanması*, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 55-60.
- ALVESSON, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications.
- ALVESSON, M., DEETZ, S. A. (1996). “Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies”. S. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord ed. *Handbook of Organization Studies*, 191-.
- ALVESSON, M., DEETZ, S. A. (2006). “Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies”. *The Sage handbook of organization studies*, 255-284.
- ALVESSON, M., WILLMOTT, H. (1992), ed. *Critical Management Studies*, Sage Publications.
- AMIT, V. (2004). “The University as a Panopticon: Moral Claims and Attacks on Academic Freedom”. *Audit Culture*. Routledge. 215-236.
- BLAU, P.M. ; SCHOENHERR, R.A.(1971). *The Structure of Organisations*. New York.
- BURREL, G, MORGAN, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Ashgate.
- BURREL, G. (1996). “Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis”. S. Clegg, C. Hardy ed. *The Sage Handbook Of Organization Studies*. 642-659.
- CLEGG, S., DUNKERLEY, D. (2013). *Organization, Class and Control*. Routledge.
- ÇIKRIKÇI-DEMİRTAŞLI, (1999). “Eğitimde Kalite Kontrol Süreci Olarak Ölçme ve Değerlendirme: Sorunlar ve Öneriler”, iç. ed. M. Çoruh, *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması*, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, s: 103-113.
- DUNBAR, R.L.M. (1981). “Designs for Organizational Control”. iç. ed. P. NYSTROM. *Handbook of Organizational Design*. s. 85-115.
- ETZIONI, A. (1969). *Modern Örgütler*. çev. O.D.T.Ü. İ.İ.F. İşletmecilik Bölümü Öğretim Üyeleri. O.D.T.U. İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

- FILLITZ, T. (2004). "Academia Same Pressures, Same Conditions of Work?", *Audit Culture*. Routledge. 236-256.
- GABRIEL, Y., STEPHEN F., David S. (2002). *Organizing and Organizations*. Sage Pub.
- GIRI, A. (2004). "Audited Accountability and the Imperative of Responsibility: Beyond the Primacy of the Political". iç. ed. Strathern, M. *Audit Culture*. Routledge. 173-196.
- HASSARD, J. (1995). *Sociology and Organization Theory: Positivism, Paradigms and Postmodernity*. Cambridge University Press.
- JARY, D. (2002). "Aspects of the Audit Society", iç. ed. M. Dent ve S. Whitehead, *Managing Professional Identities*, Routledge, s: 38-60.
- JOERGES-CZARNIAWSKA, B. (1998). *Ideological Control in Nonideological Organizations*. Praeger Publishers. New York.
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- KÖKSAL, H. (1999). "Değişik Üniversitelerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları", M. Çoruh (Drl.). *Yükseköğretimde TKY Prensiplerinin Uygulanması*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 139-146.
- KUŞ, E., (2006). *Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sosyoloji Bölümü.
- LAYDER, D. (2006). *Sosyal Teoriye Giriş*. Çev. Ümit Tatlıcan. Küre Yayınları.
- LEVY, D. L, ALVESSON M, WILLMOTT, H. (2003). "Critical Approaches to Strategic Management". iç. ed. Alvesson M. ve Willmott H. *Studying Management Critically*. Sage Pub. 92-111.
- MC KINLEY, W., MONE, M. A. (2005). "Micro and Macro Perspectives in Organization Theory: A Tale of Incommensurability". Ed. C. Tsoukas, C. Knudsen. *The Oxford Handbook of Organization Theory*, 345-373.
- MORGAN, G. (1990). "Paradigm Diversity in Organizational Research", iç. ed. Hassard, J., Denis, PYM, *The Theory and Philosophy of Organizations*. s.: 13-29, Routledge.
- PARKER, M. (2000). "The Less Important Slideshow: The Limits of Epistemology in Organizational Analysis". *Organization*. 7: 519.
- PARKER, M. (2002), *Against Management*, Polity Press, GB.
- PUNCH, K. F. (2011). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. D. Bayrak, H. B. Arslan, Z. Akyüz (Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- ROSENTHAL, M. M. (2002). "Medical Professional Autonomy in an Era of Accountability and Regulation", iç. ed. M. Dent ve S. Whitehead, *Managing Professional Identities*, Routledge, s: 61-79.
- SARGUT, A.S, ÖZEN, Ş. (2007). "Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme". Ed. Sargut, A.S, Özen, Ş., *Örgüt Kuramları*. s.: 11-35. İmge Kitabevi.
- SCOTT, W. R. (1981).*Organizations Rational, Natural and Open Systems*. Prentice Hall/ Englewood Cliffs.
- SCOTT,W.R., Davis,G., F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open Systems Perspective*. Pearson Prentice Hall.
- SELZNICK, P. (1949). *TVA And The Grass Roots: A Study In The Sociology Of Formal Organization*. (Vol. 3). University of California Press.
- SHORE, C., WRIGHT, S. (2004). "Coercive Accountability: The Rise of Audit Culture in Higher Education". Ed. Strathern, M. *Audit Culture*. Routledge. 57-90.

Sürekli Yayınlar

- ADLER, P. S., BORYS, B. (1993). "Materialism and Idealism in Organizational Research". *Organization Studies*. 14(5), 657-679.
- AIKEN, M., HAGE, J, (1968). "Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure". *American Sociological Review* . Vol. 33, No. 6. pp. 912-930.
- ALVESSON, M. (2013). "Do We Have Something to Say? From Re-search to Re-search Back Again". *Organization*. 20:79, 79-90.
- ALVESSON, M., KÄRREMAN, D. (2004). "Interfaces of Control. Technocratic and Socio-Ideological Control in a Global Management Consultancy Firm". *Accounting, Organizations and Society*. 29(3), 423-444.
- ALVESSON, M., WILLMOTT, H. (2002). "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual". *Journal of Management Studies*. 39 (5): 619- 644.
- ANDREW, G. (1965). "An Analytic System Model for Organization Theory". *The Academy of Management Journal*. v.:8, no:3. 190-198.
- ARELLANO-GAULT, D., LEPORE, W. (2011). Transparency reforms in the public sector: Beyond the new economics of organization. *Organization Studies*, 32(8), 1029-1050.
- ASLANTEKİN, F., GÖKTAŞ, B., ULUŞEN, M., ERDEM, R. (2007). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 2(6), 55-71.
- ASTLEY, W. G., VAN de VEN, A. H. (1983). "Central Perspectives And Debates In Organization Theory". *Administrative Science Quarterly*. 245-273.
- AYAZ, H., SOYKAN, A. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Sektörü. *Türkiye Klinikleri Psikiyatri Dergisi*, 3(1), 19.
- AYDIN, Ş., COŞKUN, R. (2007). "Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme". *SBE Akademik İncelemeler*. Cilt: 2 Sayı: 2, 97-128.
- BARLEY, S. R., KUNDA, G. (1992). "Design and devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse". *Administrative Science Quarterly*. 363-399.
- BARRATT, E. (2003). "Foucault, HRM and the Ethos of the Critical Management Scholar". *Journal of Management Studies*. 40: 1069–1087.
- BAUM, J. A., ROWLEY, T. J. (2002). "Companion to Organizations: an Introduction". Ed. Baum, J. *The Blackwell Companion to Organizations*, Wiley- Blackwell Publishing: 1-34.

- BENSON, J. K. (1977a). "Innovation and Crisis in Organizational Analysis". *The Sociological Quarterly*. Winter, 3-16.
- BENSON, J. K. (1977b). "Organizations: A Dialectical View". *Administrative Science Quarterly*. vol: 22, no: 1, 1-21.
- BOIRAL, O. (2012). "ISO Certificates as Organizational Degrees? Beyond the Rational Myths of the Certification Process". *Organization Studies*. 33: 633-654.
- BURRIS, B. H. (1989). "Technocratic Organization and Control". *Organization Studies*. 10(1), 1-22.
- CLEGG, S. (1981). Organization and Control. *Administrative Science Quarterly*. 545-562.
- COX, J. W., HASSARD, J. (2005). "Triangulation in Organizational Research: a Re-Presentation". *Organization*. 12(1), 109-133.
- DEETZ, S. (1996). "Crossroads—Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy". *Organization Science*. 7(2), 191-207.
- ERDEMİR, E. (2007). "Adayış mı Kaçış mı? Yönetimsel Kontrol Karşısında Postmodern Dönüşüm Söylemi". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. c: 7, S. 1-2, 67-96.
- FERNER, A. (2000). "The Underpinnings of Bureaucratic Control Systems: HRM in European Multinationals". *Journal of Management Studies*. 37(4): 521- 539.
- FINEMAN, S., GABRIEL, Y. (1994). "Paradigms of organizations: An Exploration in Textbook Rhetorics". *Organization*. 1(2), 375-399.
- FLEETWOOD, S. (2005). "Ontology in Organization and Management Studies: A Critical Realist Perspective". *Organization*. 12(2), 197-222.
- FOURNIER, V., GREY, C. (2000). "At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies". *Human Relations*. 53 (1): 7-32.
- GAULT D. A., LEPORE W.(2011). "Transparency Reforms in the Public Sector: Beyond the New Economics of Organization". *Organization Studies*. 32: 1029.
- GERGEN, K. J., THATCHENKERY, T. J. (1996). "Organization Science as Social Construction: Postmodern potentials". *The Journal of Applied Behavioral Science*. 32(4), 356-377.
- GIOIA, D. A., PITRE, E. (1990). "Multiparadigm Perspectives on Theory Building". *Academy Of Management Review*. 15(4), 584-602.
- HARLOW, E., BERG, E., BARRY J., CHANDLER J. (2013). "Neoliberalism, Managerialism and the Reconfiguring of Social Work in Sweden and the United Kingdom". *Organization*. 20: 534,

- HASSARD, J. (1991). "Multiple paradigms and organizational analysis: A case study". *Organization Studies*. 12(2), 275-299.
- HERGÜNER, G., REEVES, N. B. R. (2000). "Going Against the National Cultural Grain: A Longitudinal Case Study of Organizational Culture Change in Turkish Higher Education". *Total Quality Management*. 11: 1, 45-56.
- HEYDEBRAND, W. (1977). "Organizational Contradictions in Public Bureaucracies: Toward a Marxian Theory of Organizations". *The Sociological Quarterly*, 18: 83-107.
- KÄRREMAN, D., ALVESSON, M. (2004). "Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm". *Organization*. 11(1), 149-175.
- KERR, S., SLOCUM, J. W. (1981). "Controlling the Performances of People in Organizations". *Handbook of Organizational Design*. 2, 116-134.
- KNIGHTS, D, MORGAN, G. (1991). "Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique". *Organization Studies*. 12(2): 251-273.
- KNIGHTS, D., MCCABE, D. (1999). "Are There no Limits to Authority?: TQM and Organizational Power". *Organization Studies*. 20(2), 197-224.
- KOÇ, O., DIRLIK S. (2013). "Sağlık Kalite Standartları Örneğinde Kurumsal Düzenlemelerin Sürüdümleri Yönüyle Yapılan Kurumsal İşler", *IV. Örgüt Kuramları Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, s: 157-179.
- MERTON, R. K. (1940). "Bureaucratic Structure and Personality". *Social Forces*. V.: 18, no: 4, 560-568.
- MILLIKEN, J., G. COLOHAN (2004). "Quality or Control? Management in Higher Education". *Journal of Higher Education Policy and Management*. 26:3, 381-391.
- MIZIKACI, F. (2003). "Quality Systems and Accreditation in Higher Education: An Overview of Turkish Higher Education". *Quality in Higher Education*. 9: 1, 95-106.
- MOLDOVEANU, M. C., BAUM, J. A. C. (2002). "Contemporary Debates in Organizational Epistemology". Ed. Baum, J. *The Blackwell Companion to Organizations*, Wiley- Blackwell Publishing: 733-751.
- OUCHI, W.G., MAGUIRE, M.A. (1975). "Organizational Control: Two Functions". *Administrative Science Quarterly*. 20: 559- 569.
- ÖZEN, Ş., BERKMAN, Ü. (2007). "Cross-national Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey". *Organization Studies*. 28(6), 825-851.

- ÖZKAN-CANBOLAT, E., ÇELIKSOY, E. (2013). “Kurumsal Kuramın Varsayımlarına Uyum Bağlamında Bir Eleştiri: Sağlık Kurumları Örneği” *IV. Örgüt Kuramları Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, s: 179-191.
- ÖZSEVEN M., A. DANIŞMAN, A.S. BINGÖL (2013). “Çoklu Kurumsal Mantıklardan Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru: Türk Sağlık Alanında Bir İnceleme”, *IV. Örgüt Kuramları Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, s: 1-23.
- PARSONS, T. (1956a). “Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I”. *Administrative Science Quarterly*. v.: 1, no.:1, 63-85.
- PHILLIPS, N., DAR, S. (2009). “Strategy”. Ed. M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott, *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford Univ. Press. 414-433.
- PUGH, D. S., HICKSON, D. J., HININGS, C. R., TURNER, C. (1969). “The Context of Organization Structures”. *Administrative Science Quarterly* . Vol. 14, No. 1: 91-114.
- RAY, C. A. (1986). “Corporate Culture: The Last Frontier of Control”. *Journal of Management Studies*. 23(3): 287-297.
- REED, M. I. (1992). *The Sociology of Organizations: Themes, Perspectives and Prospects*. (Vol. 301). Hampstead: Harvester Wheatsheaf.
- REED, Michael I (1996). “Expert Power and Control in Late Modernity: An Empirical Review and Theoretical Synthesis”. *Organization Studies*. 17(4): 573-597.
- ROSANAS, J.M., VELILLA, M. (2005). “The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values”. *Journal of Business Ethics*. 57: 83-96, 2005.
- SCHERER, A. G., STEINMANN, H. (1999). “Some Remarks On The Problem Of Incommensurability In Organization Studies”. *Organization Studies*. 20(3), 519-544.
- SCHULTZ, M., HATCH, M. J. (1996). “Living With Multiple Paradigms the Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies”. *Academy of Management Review*. 21(2), 529-557.
- SCOTT, W.R. (2004), “Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology”. *Annual Review Sociology*. 30: 1-21.
- SHRIVASTAVA, P. (1986). “Is Strategic Management Ideological”. *Journal of Management*. 12(3): 363-377.
- SPICER, A., ALVESSON M., KARREMAN D. (2009). “Critical Performativity: The Unfinished Business of Critical Management Studies”. *Human Relations*. 62(4): 537- 560.

- STOREY, J. (1985). "The means of management control". *Sociology*. 19(2), 193-211.
- STRATHERN, M. (2000). The Tyranny of Transparency. *British Educational Research Journal*. 26: 309–321.
- SZTOMPKA, P. (1979), *Sociological Dilemmas: Toward a Dialectic Paradigm*. Academic Press.
- TELLIS, W., (1997). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*. Volume 3, Number 2, July.
- TOWNLEY B, COOPER D.J., OAKES L. (2003). "Performance Measures and the Rationalization of Organizations". *Organization Studies*. 24: 1045
- TOWNLEY, B. (1999). Practical Reason and Performance Appraisal. *Journal of Management Studies*. 36: 287–306.
- TOWNLEY, B. (2005). "Performance Appraisal and the Emergence of Management". iç. Ed. Grey, C., Willmott, H., *Critical Management Studies A Reader*. Oxford Univ. Press., 304-324.
- TURAN, AYDIN, Ş. (2013). "Üniversitelerde Yeni Yönetim Uygulamaları Ve Ortaya Çıkan Yönetimsel Kontrol Anlayışına Dair Bir İnceleme". *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. Cilt.2, Sayı: 1, 158-189.
- TÜRE, E., M. KAYMAK ve S. TUNAĞÖLÜ (1999). "Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesinde Toplam Kalite Uygulama Deneyimi", M. Çoruh (Drl.). *Yükseköğretimde TKY Prensiplerinin Uygulanması*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, s: 165-168.
- UDY, S. H, Jr (1959). "'Bureaucracy" and "Rationality" in Weber's Organization Theory: An Empirical Study". *American Sociological Review*. v: 24, no: 6, 791-795.
- ÜSDİKEN, B., Leblebici, H. (2002). "Organization Theory". Ed. Andersen, N., Denis S. O, Sinangil H.K. ve Viswesvaran C. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. cilt 2, s.: 377-397, Sage.
- VAN BOCKEL, J., NOORDEGRAAF, M. (2006). "Identifying Identities: Performance-Driven, But Professional Public Managers". *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 19 No. 6: 585-597.
- VAN THIEL, S., L. LEEUW, F. (2002). "The Performance Paradox in the Public Sector" *Public Performance & Management Review*. Vol. 25, No. 3: 267-281.
- WEAVER, G.R., GIOIA, D.A. (1994). "Paradigms Lost: Incommensurability vs Structurationist Inquiry". *Organization Studies*. 15(4), 565-589.
- WEICK, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Random House Incorporated.

- WILLMOTT, H. (1993). "Breaking the paradigm mentality". *Organization Studies*. 14(5), 681-719.
- YILDIRIM, E. (2007). "Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış". Ed. S. SARGUT, Ş. ÖZEN. *Örgüt Kuramları*. İmge Kitabevi,: 379-407.
- YIN, R. K. (Ed.). (2003). *Case study research: Design and methods (Vol. 5)*. Sage.
- ZAIDAH, Z.(2007). "Case Study as a Research Method". *Jurnal Kemanusiaan bil.9*, Jun.

İnternet Kaynakları

“About The Joint Commission International”,

http://www.jointcommission.org/about_us/about_the_joint_commission_main.aspx,
(15.05.2013).

“Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği”,

<http://www.gib.gov.tr/index.php?id=1405>, (16.06.2013).

“Hastane Hizmet Kalite Standartları”,

http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/hizmet_kalite_standartlari_2011/hastane_hks/hkskitap.pdf, (11.06.2013).

“Kriz Kritik Konferansı IV, Sakarya Üniversitesi Rektörü Muzaffer Elmas’ın Açılış Konuşması”,

<http://www.krizkritik.sakarya.edu.tr/default.aspx?id=47&dil=tr>, (10.05.2013).

“Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”,

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.10334&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>, (11.06.2013).

“Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programı Hakkında Yönetmelik”,

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.12241&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>, (11.06.2013).

“Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2013 Performans Programı”,

<http://www.sakarya.bel.tr/pictures/upload/2013performans.pdf>, (12.06.13).

“Sakarya Büyükşehir Belediyesi 2010-2014 Stratejik Planı”,

<http://www.sakarya.bel.tr/pictures/upload/plan.pdf>, (12.06.2013).

“Sakarya Büyükşehir Belediyesi Başkanından”,

<http://www.sakarya.bel.tr/baskandan.php>, (12.06.2013).

“Büyükşehir’in Kalitesi Yükseliyor”,

<http://www.sakarya.bel.tr/haber.php?id=4708&uk=16&ak=44>, (12.06.2013).

“Sakarya Üniversitesi Temel Değerleri”,

<http://www.sakarya.edu.tr/sayfa-15-temel-degerler.html>, (20.04.2013).

“Sakarya Üniversitesi Misyon ve Vizyonu”,

<http://www.sakarya.edu.tr/sayfa-3-misyon--vizyon.html>, (20.04.2013).

“Sakarya Üniversitesi Kalite Politikası”,

<http://www.sakarya.edu.tr/sayfa-4-kalite-politikasi.html>, (20.04.2013).

“Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi HKS Kalite Yönetimi”,

<http://www.sydh.gov.tr/hks.htm>, (12.06.2013).

“Sakarya Yenikent Devlet Hastanesi Kalite Belgeleri”,

<http://www.sydh.gov.tr/kalite.asp>, (04.06.2013).

"İl genelinde ve İlçe hastanelerinde Düzenlemeler ve Yenilemeler Yaptık",

<http://www.sondakika.com/haber/haber-sakarya-kamu-hastaneler-birligi-genel-sekreteri-4775936/>, (28.06.2013).

“Küçükyılmaz 238 Gününü Değerlendirdi”,

<http://www.sondakika.com/haber/haber-kucukyilmaz-238-gununu-degerlendirdi-4775141/>, (28.06.2013).

“İl Dışına Hasta Sevki Yüzde 72 Düşürüldü”,

<http://www.sondakika.com/haber/haber-kucukyilmaz-il-disina-hasta-sevkinin-yuzde-72-4774254/>, (28.06.2013).

“Sakarya Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreteri Küçükyılmaz İstifaları Değerlendirdi”

<http://www.sondakika.com/haber/haber-sakarya-kamu-hastaneleri-birligi-genel-sekreteri-4708143/>, (28.06.2013).

“KALDER Misyon, Vizyon, Değerleri”

<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=12>, (12.06.2013).

ÖZGEÇMİŞ

11.10.1982 tarihinde Sakarya'da doğdu. İlköğretimini Ahmet Akkoç İlkokulu'nda, Ortaöğretimini Sakarya Anadolu Lisesi'nde tamamladı. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümünde lisans eğitimine başladı. 2004 yılında başladığı yüksek lisans eğitimini 2007 yılında tamamladı. 2006 yılında Krakow Jagiellonian Üniversitesi'nde Erasmus programı ile 6 ay süren yüksek lisans eğitimi aldı. 2007 yılında Sakarya Üniversitesi Yönetim Organizasyon Bilimdalında doktora eğitimine başladı. 2006 yılından bu yana Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.