

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

**KÜLTÜRÜN POSTMODERN ÖRGÜT  
YAPILARININ OLUŞMASINDA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Sema ÂLİMOĞLU**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ**

**EKİM – 2010**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KÜLTÜRÜN POSTMODERN ÖRGÜT  
YAPILARININ OLUŞUMASINDA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Sema ALİMOĞLU**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon**

**Bu tez... 01/...10/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Prof. Dr. Gültekin YILDIZ**

**Prof. Dr. Muhsin HALİS**

**Yrd. Doç. Dr. Mahmut  
HIZIRDOĞLU**

**Jüri Başkanı**

Kabul

Red

Düzeltme

**Jüri Üyesi**

Kabul

Red

Düzeltme

**Jüri Üyesi**

Kabul

Red

Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara 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.

**Sema ALİMOĞLU**

**01.10.2010**

## ÖNSÖZ

Postmodernizm olarak bilinen düşünsel akım tarihsel zaman içinde her alanda seyrini hızla ve etkileyici bir şekilde sürdürmektedir. Modernizmin etkilerini taşıyan ancak beraberinde birçok köklü değişiklikler getiren bu akım günümüzde önemini giderek artırmaktadır. İşletmelerin örgütsel yapılarına farklı bakış açıları getiren postmodernizm; daha insancıl, bütünü önemseyen, şüpheli ve daha uzun vadeli çözümlerle karşımıza çıkmaktadır. Toplumların vazgeçilmez ögesi olan kültürün, çalışmada, postmodernizm tartışmaları ışığında örgütlerin yapıları ve üzerlerindeki etkileri araştırılmıştır.

Çalışmamın tamamlanmasında büyük emeği geçen, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, sürekli motive eden çok değerli Hocam ve tez danışmanım Sakarya Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Başkanı Sayın Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'a; çalışmamın gidişatı hakkında hep destekleyici fikirler sunan, desteğini her zaman hissettiğim Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bölüm Başkan Yardımcısı Sayın Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS Hocama; tez ile ilgili düşüncelerini esirgemeyen, moral, fikir kaynağım Sakarya Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı Sayın Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU 'na; konu belirlememde önümü açan, kaynak ve ortam desteği sağlayan kıymetli hocam Prof. Dr. Mehmet BARCA'ya; tezimin şekillenmesinde büyük emeği geçen ve farklı perspektiflerden bakabilme imkânı sağlayan değerli hocam Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi (eski) Dekanı Sayın Prof. Dr. Engin YILDIRIM' a; çalışmam sırasında büyük emeği geçen diğer hocalarım Prof. Dr. Muhsin HALİS ve Yrd. Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU'na;

Kitaplarıyla, yazdıklarıyla her daim ufkumu genişleten, tezin başlangıç zamanlarında fikirleriyle beni aydınlatan Sayın Rasim ÖZDENÖREN beyefendiye, konu seçimimde bana yol göstererek, gidişatında cesaretlendiren Dr. Fatma BARBAROSOĞLU Hanımefendiye,

Bu zorlu süreci tamamlamamda yanımda olan ve her daim destekte bulunan babam, emsalsiz yönetici Orhan ALİMOĞLU' na, hayatımın en değerli diğer varlığı annem

Rana ALİMOĞLU hanımefendiye, kıymetli kardeşlerim Kemal ve Zahide ALİMOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

**Sema ALİMOĞLU**

**01.10.2010**

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>v</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KÜLTÜR KAVRAMI</b> .....	<b>3</b>
1.1. Kültür Kavramı, Çeşitleri, Önemi.....	6
1.2. Kültürün Örgütteki Yeri Ve Önemi .....	7
1.3. Kültürün Özellikleri .....	7
1.4. Kültür Çeşitleri .....	8
1.4.1. Genel Kültür ve Alt Kültür .....	8
1.4.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür .....	8
1.4.3. Karşı Kültür .....	8
1.5. Kültürü Oluşturan Faktörler .....	10
1.5.1. Dil.....	10
1.5.2. Din ve İnançlar .....	10
1.5.3. Değerler .....	11
1.5.4. Normlar.....	11
1.5.5. Simgeler .....	12
1.5.6. Tutumlar .....	12
1.5.7. Örf ve Adetler .....	13
1.5.8. Yasalar .....	14
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜT KAVRAMI</b> .....	<b>15</b>
<b>BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b> .....	<b>19</b>
3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı .....	19
3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	21
3.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler .....	21
3.3.1. Değerler .....	21
3.3.2. Liderler ve Kahramanlar .....	21
3.3.3. Törenler ve Simgeler .....	22

3.3.4. Öykü ve Efsaneler .....	22
3.3.5. Dil .....	23
3.3.6. Örfler .....	23
3.3.7. Normlar .....	23
3.3.8. Örgütsel Sosyalleşme .....	23
<b>BÖLÜM 4: POSTMODERNİZM KAVRAMI .....</b>	<b>24</b>
4.1. Postmodern Dönem .....	29
4.2. Postmodernizmin Tarihi Arka Planı .....	33
4.3. Gelenekselden Moderne Geçiş .....	34
4.4. Modernleşme Süreci .....	35
4.5. Modernden Postmoderne Geçiş .....	35
4.6. Postmodernizmin Özellikleri .....	36
<b>BÖLÜM 5 : POSTMODERN ÖRGÜT YAPILARI VE KÜLTÜR .....</b>	<b>39</b>
5.1. Modernizm Ve Organizasyonlar .....	43
5.1.1. Weber Ve Modern Örgütlerin Genel Özellikleri .....	45
5.2. Postmodernizm ve Organizasyonlar .....	50
5.3. Postmodern Örgüt Yapıları .....	52
5.4. Postmodern Örgüt Yapılarının Oluşumunda Kültürün Etkisi .....	55
5.5. Postmodern Örgütler ve Toplam Kalite Yönetimi .....	60
5.5.1. Toplam Kalite Yönetimi .....	61
5.5.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri .....	63
5.5.3. Üst Yönetimin Liderliği .....	63
5.5.4. Müşteri Odaklılık .....	64
5.5.5. Tam Katılım Takım Çalışması .....	65
5.5.6. Çalışanların Eğitimi .....	65
5.5.7. Sıfır Hata .....	66
5.5.8. Sürekli İyileştirme .....	68
<b>SONUÇ .....</b>	<b>68</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>69</b>

<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>75</b>
-----------------------	-----------



<b>Tezin Başlığı:</b> Kültürün Postmodern Örgüt Yapılarının Oluşmasında Etkisi	
<b>Tezin Yazarı:</b> Sema ALİMOĞLU	<b>Danışman:</b> Prof.Dr. Gültekin YILDIZ
<b>Kabul Tarihi:</b> 01.10.2010	<b>Sayfa Sayısı:</b> v ( ön kısım )+ 75 ( tez )
<b>Anabilimdalı :</b> İşletme	<b>Bilimdalı :</b> Yönetim ve Organizasyon
<p>Postmodernizm, modernizmin tikanıklarına karşı bir savaş veya meydan okuma olarak değerlendirilmektedir. Çağımızın rekabetçi ortamında ayakta kalabilmek için çabalayan işletmelerin bu meydan okuma neticesinde örgüt yapılarında ve insana bakış noktalarında radikal değişiklikler gözlemlenmektedir.</p> <p>Örgütler ve örgüt yapılarının temel taşı olan insan faktörü bu değişimlere kayıtsız kalamamakta ve bu değişimler neticesinde hem kurumsal rekabet stratejisi geliştirmekte hem de çağın gereksinimleri doğrultusunda hareket etmektedirler. Postmodernizm serüveni olağanüstü hız, kapsam ve derinlik çağı olarak başladığından, birer sosyal sistem olan örgütler, yapılarında köklü ve kalıcı değişikliklere gitmektedir. Daha esnek, yenilikçi, rekabet üstünlüğü sağlayabilen, bürokratik kademelerini azaltan ve özneyi esas alan yapılar haline dönüşmektedir. Modern dönemlerin aksine ihtiyaçlara yerinde ve anında cevap verebilen, matriks yapıların özelliğini taşıyan, bağımsızlık ve uzmanlık üstünlükleri bulunan postmodern örgüt yapıları birçok noktada farklılıklar göstermektedir.</p> <p>Çalışmamızın ana konusunu postmodern örgüt yapılarının kültür ile olan ilişkisi ve kültür olgusunun etkilerini araştırma oluşturmaktadır. Kültür yapısının değişen kuram veya paradigmalara karşın değerini muhafaza etmesi ve örgüt içi ve dışı ilişkilerde öneminin hala yüksek olduğu gözlenmektedir.</p>	
<b>Anahtar kelimeler:</b> Postmodernizm, Kültür, Örgüt, Toplam Kalite	

<b>Title of Thesis:</b> The Cultural Effecton of Establishing the Postmoder Organizations	
<b>Author of Thesis :</b> Sema ALİMOĞLU	<b>Consultant :</b> Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
<b>Acceptance Date :</b> 01.10.2010	<b>Number of Pages:</b> v(pre text)+(main body)
<b>Department :</b> Business Administration	<b>Subfield :</b> Management and Organization
<p>Postmodernism evaluates by the authorities as a war or a challenge to the social disposal. As a result of the century's tough area conditions ,the organizastions try to survive and it is observed that the organization structures make radical changes into their constituon and point view to the human being.</p> <p>The organizations and the human being factor which composes corner stone of the structure, can not be indifferent to this massive changes and as a result of this changings they build up strategy of instutional competition and act what the era's requirements are. The Postmodernsim adventure begins as marvellous speed, profundity and extent age so the organizations which are one each the social systems, move huge changins int their structures. The organizations turn into more flexible, innovative, providing their own competitive advantages, decreasing their functional grades and to be predicated on the subject . Contrast of the modern times, postmodern organization structures can show diversification at the many points like responsive, having characteristics of matrix structures and acquire of independency and specialism.</p> <p>Innovation searches now head to the macro level from the micro line about the management and organization studies .With the becoming antiquated of universal rules in the social science, it is attempted to develop more objective, competence and humane theories by the general.</p> <p>Our study aims to define relations between postmodern organizations and its cultural structures and also its effects on the workings. Culture has been defended its constitution despite of the varying and modifying the times necessities.</p>	
<b>Key Words:</b> Postmodernism, Culture, Organisation, Total Quality	

## GİRİŞ

Zamanın giderek artan hızlı, pratik, kuşatıcı ihtiyaçlarına yerinde ve aynı hızda karşılık verebilmek için yönetim alanında yeni yapılanmalar ortaya çıkmaktadır. Dünya literatürüne son yıllarda etkili bir giriş yapan postmodernizm kelimesi, bilimden sanata, felsefeden yönetim alanına kadar bütün disiplinlerde hâkimiyetini hissettirmeye başlamıştır. İşletmeler açısından çağın gereksinimlerine ayak uydurmak hatta bir adım önden giderek fark yaratmak için adına "Postmodern Yaklaşımlar" denilen güncel bir takım yönetim usulleri geliştirilmeye başlanmıştır. Modern yönetim yaklaşımlarında ihmal edilen hatta görmezden gelinen örgüt yapıları ve örgütün en önemli parçası olan insan, bu yeni yönetim sistemleriyle ön plana çıkarılmaya başlamıştır. İnsana yapılan yatırımın öncelik arz etmesi hususu önem kazanmıştır. Kullanılan ileri teknolojilerin, ekipmanların, yürütülmeye çalışılan etkin yönetim tarzlarının insan faktörünün ve dahi örgüt yapısının desteği olmadan faydasının görülmesi artık imkânsızlaşmıştır.

### **Çalışmanın Amacı**

Literatüre postmodernizm adıyla giriş yapan tarihsel akımın ya da paradigmanın yönetim ve organizasyon alanındaki dönüşümler ile meydana gelen yeni örgüt yapılarının incelenmesi amaçlanmıştır.

### **Çalışmanın Önemi**

İşletme alanındaki hızlı ve radikal ilerlemelerin ne ölçüde etkiler yarattığı ve örgütlerin kurumsal kimliklerinin şekillenmesinde kültürün öneminin ortaya konulması suretiyle bu konuda yapılacak çalışmalara katkı sağlaması istenmektedir.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmamızda öncelikle insanın var oluşuyla başlayan kültürel hayatının tarihi arka planı ile özellikleri, çeşitleri incelenmiştir. Yabancı menşeli eserlerin çevrilmesi ve literatürümüzde yeni yer alan eserlerle birlikte, gazetelerden, deneme yazılarından, makalelerden hatta söyleşilerin kaynaklık etmesi üzerine bu çalışma oluşturulmaya gayret edilmiştir.

# **BÖLÜM 1: KÜLTÜR KAVRAMI**

## **1.1. Kültür Kavramı, Çeşitleri, Önemi**

Her toplum, bireylerin belirli durumlarda karşılaştığı sorunları çözmek ve gereksinmelerini gidermek için birçok araçlara ihtiyaç duyar. Kişilerin içinde bulunduğu çevre şartlarına, toplu olarak yaşadığı insanlarla olan ilişkilerine, karşılıklı etkilerin şekline ve biyolojik varlık olarak duyduğu gereksinmeleri gidermek için edindiği yetenek ve becerikliliğe göre, bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. Bununla beraber, en basitinden en ilerisine kadar her türlü insan toplumunda kültür denilen ortak bir olgu vardır.

Her yerde ve toplumda belirli maddi gereksinmeleri gidermek amacıyla oluşturulmuş kaba ve incelmış, işlenmiş bir tekniğin yanında insan ilişkilerini düzenleyen kurallar, gelenekler, fikirler ve kişisel düşünceler vardır. İşte bu ilişki ve sistemlerin toplamı “kültür” adı verilen sosyal bir olguyu meydana getirir. Dolayısıyla örgütler çalışmalarını sürdürdükleri sosyal bir sistemin parçasıdır. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler örgütün çalışmalarını etkiler.

Buldukları toplumun ve kültürün özelliklerini taşıyan bireylerden oluşan örgütler de çeşitli ve farklıdır. Örgüt, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için, bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Bu bireyler örgüte kendi kişiliklerini ve sosyal güdülerini de beraberinde getirirler. Bu nedenle, örgütleri içinde yer aldıkları toplumun birer küçük örneği olarak düşündüğümüzde, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip olduğu söylenebilmektedir. Nasıl ki insanlar, kültürleme biçimlerine bağlı olarak farklı kişiliklere sahip iseler, örgütlerinde aynı şekilde sahip oldukları özellikler, sahip oldukları farklı kültürlerle açıklanabilmektedir.

Her kültür sistemi kendi özelliklerine ve yapısal konumuna göre değişen iç ve dış dinamiklere bağlı bulunmaktadır. Kültürleri böylesine bir bağımlılığın dışında düşünebilmek imkânsızdır. Bir toplumun bütünü, tek bir kesiminin ya da bireyinin gelişimleri göz önüne alındığı zaman kültür sözcüğünün birbirinden farklı çağrışımlar uyandırdığı gözlenmektedir.

Günümüzde kültürle ilgili olan, herkesi tatmin edecek şekilde yapılmış bir kültür tanımı bulmak zordur. Çünkü bireysel ve toplumsal hayatın bir ürünü olan kültür, yine bireysel ve toplumsal hayatı sürekli olarak etkilemektedir.

Kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Taylor, kültür için şöyle bir tanım yapmıştır “Bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür”.

Hofstede ise kültürü; “bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir. Hofstede’ e göre programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır.

Linton’a göre kültür, “ öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirine aktarılan davranışların sonucu” dur. Böylece kültür öğrenme yolu ile bir geçiştir. Kültür aynı zamanda geleneklerle varlığını sürdürür. Kültürün sürekliliği, insanın gruptan öğrenebilmesi yeteneğine dayanır. Kültür öğrenilen tavır ve harekettir.

Herkovits kültürü, “insanın yaptığı her şeyin toplamı” olarak tanımlarken, Geertz “bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür” der. Dolayısıyla, kültürü bir arada bulunan insanlar şekillendirir.

Yapılan tanım ve açıklamalarda da görüldüğü gibi, kültür olgusu, insanın hayatının ayrılmaz bir parçası olduğu kadar tanımlanması da güç bir kavramdır. Basit bir söyleyişle kültür, insanın yaşam biçimi olduğuna göre, yaşamda yer alan birçok sürecin kültürle karşılıklı etkileşim içinde olduğu sonucuna varılabilir.

## **1.2. Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi**

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültür örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün amaç,

karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır.

Örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf v adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır.

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortaya uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalacaktır.

Her örgütün kendi kurallarına, geleneklerini, göreneklerini ve bunlarla da kültürünü yarattığı söylenebilir. Etkin örgütlerin mükemmel olmanın önemini artıran iç kültürlere sahip olduğu söylenebilir. O halde örgütün kültürünü şu şekilde tanımlayabiliriz; bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Neticede kültürün örgütteki yeri ve önemi yadsınamaz.

### **1.3. Kültürün Özellikleri**

Tanımları çok çeşitli olan kültür kavramı gözden geçirildiğinde, kültürün ortak özellikleri olarak görülebilecek bazı noktalar bulunabilmektedir. Kültür bir toplumu diğerinde ayırmak için bir tür “alameti farika”(marka)dır. Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır. Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir, öğrenilmiş davranışlardan oluşur. Kültür sosyal yapının kopyasını verir. Kültür değişebilir. Sosyal kişiliğin belirip oluşmasında kültür, bütün toplumlar bakımından egemen bir faktördür.

Sosyolojik olarak kültür, bizi saran, insanlardan öğrendiğimiz toplumsal bir mirastır. Nesilden nesile aktarılan, tarihi toplumsal gelişme süreci içerisinde şekillenen bütün maddi ve manevi değerler toplamıdır. İnsana ilişkin bir kavram olan kültür tarih içerisinde yaratılan bir anlam ve önem sistemidir. Toplumdan topluma, zamandan zamana farklılıklar gösterse dahi özü değiştirilemez bir yapıdır.

Kültürün insanla olan ilişkisi her daim canlı ve dinamiktir. Çünkü insan değişime kayıtsız kalamayan, sürekli yenilenen bir varlıktır. Kültürel yapımızdaki durumda aynıdır. Toplumsal kimliğin oluşmasında en önemli değere sahip olan kültür olgusu birbirinden farklı milletlerin var olmasını sağlar.

#### **1.4. Kültür Çeşitleri**

Toplumlar, sadece bir araya gelen insanlar ya da küçük gruplardan oluşan bir kalabalık değildir. Onları bir arada tutan değerler, tutumlar, davranışlar ve normlardan oluşan kültürleri vardır. Neticede, dünyada var olan toplumlar sayısında kültürlerinde bulunacağı anlaşılmaktadır. Kültür sahip olduğu öğeler yönüyle bazı sınıflandırmalara tabi tutulurlar.

##### **1.4.1. Genel Kültür ve Alt Kültür**

Genel kültür, bir toplumun ya da ülkenin, bir sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hâkim unsurlardan ibarettir. Başka bir deyişle, genel kültür, toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür. Bir ülkenin ya da toplumun hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturan parçalardır.

Herhangi bir toplumun genel kültürü, üst bir sistem olarak, çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmiştir. Alt kültürler bazı hâkim değerleri kapsarlar fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri, değerleri vardır. Örgütü oluşturan kişiler farklı bölgelerden ve farklı kültürlerden gelebilirler. Bu kişiler hem geldikleri bölge ya da milletin kültürünü taşırlar, hem de içinde buldukları toplumun kültürünü benimserler. Dolayısıyla örgütler de genel kültürün bir alt kültürüdür denilebilir. Çünkü örgütlerin kendine has işleyiş ve yönetim biçimleri vardır.

### **1.4.2. Maddi Kùltür- Manevi Kùltür**

Bir toplumun teknolojsi, eserleri, aletleri maddi kùltür öğeleridir. Maddi kùltür, insan eliyle yapılan alet ve eserleri ve el emeğinin hem maddeyi belirli bir biçimde işlemejsiyle ona şekil vermesiyle oluşur. Başka bir deyişle, sanat yapıtları, mimarisi, ev biçimleri ve benzerleri toplumun maddi kùltürünü oluşturur.

Toplumda yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, ahlak anlayışı, doğum olayından evlilik ve cenaze törenlerine kadar her alanda oluşan gelenek ve görenekler, çocuk yetiştirme biçimleri toplumun manevi kùltürünü oluşturur.

Maddi ve manevi yönleriyle kùltür, kendisini oluşturan toplumun ya da örgüt üyelerinin davranışlarının belirli kalıplar çerçevesinde gerçekleşmesi yönünde etkiler.

Örgütlerin ayakta kalabilmesi için sahip oldukları kùltürün genel kùltür ile uyumlu olması gereklidir. Bununla birlikte, toplumda karşı kùltürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşı kùltürler oluşabilir.

### **1.4.3. Karşı Kùltür**

Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla naklonulan bütün genel kùltürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlara karşı kùltür denir.

Karşı kùltürü oluşturmak isteyenler, temel ya da genel kùltürü bilmektedirler. Ancak bu temel kùltürün bazı unsurlarını ya da tümünü zayıflatmak ve yıkmak için bunun karşısında yapay bir kùltür oluşturmak istemektedirler. Bu bakımdan, bir toplumda hoşgörü sınırlarını aşan, toplum norm ve değerleriyle çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan oluşmalar karşı kùltürü oluştururlar.

Karşı kùltür oluşturmalarının en önemli kaynağı, sosyal sistem içerisindeki bazı alt kùltür unsurlarıdır. Daha önce örgütlerin genel kùltürün bir alt kùltürü olduğu ifade edilmişti. Ancak örgütlerin ayakta kalabilmesi için sahip oldukları kùltürün genel kùltür ile uyumlu olması gereklidir. Bununla birlikte toplumda karşı kùltürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşı kùltürler oluşabilir.



## **1.5. Kùltürü Oluşturan Faktörler**

Kùltür bir toplumun yaşama biçimi olarak da ifade edilebilir. Kùltür kavram olarak soyut bir olgudur. Kùltür kavramı bir toplumun yaşama tarzını simgeleyen bir soyutlamadan ibarettir. Toplumlar farklı biçimlerde yaşamaları nedeniyle farklı kùltürlere sahip olurlar. Yani kùltürleri farklılaşır. Ancak bütün toplumlarda kùltürü oluşturan temel faktörler vardır, ancak önemleri farklıdır. Kùltürü oluşturan başlıca faktörleri şöyle ele alabiliriz.

### **1.5.1. Dil**

Dil kùltürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Dil, kùltürün bütün unsurlarının, nesilden nesile aktarılmasına, kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Bu temel eleman, kùltürün öğrenilmesine, manalarının simgelenmesine yardımcı olur.

### **1.5.2. Din ve İnançlar**

Din ve inançlar da kùltürün temel öğesini oluştur. Her toplum şu ya da bu biçimde bir dine sahip olmuştur. Din insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemli bir toplumsal kurumdur. İnanç ise bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur. İnsanlar belirli konularda belirli inançlara sahip olabilirler. İnançlar arasındaki benzerlikler ne kadar çok ise o toplumun kùltür inançları da o derece kuvvetli olur.

### **1.5.3. Değerler**

Değerler, kişiler, gruplar ve toplumları ayıran en önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili toyluklardır. Değerler, bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarında birer standart ya da ölçüttür. Dolayısıyla değerler örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır.

Değerler iş görenlerin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İş görenin davranışlarının örgütün yapısına uygun olup olmadığını örgütün değerleri gösterir. Örgütün küresel değerlerinin kaynağı ise örgütün bağlı olduğu toplumun örf, adet ve dinsel inançlar sistemidir. Bu inançlar, iyiye, kötüye, doğruya, yanlışa ilişkin değerleri oluştururlar.

Örgütün sahip olduğu bu değerler sistemleri iş görenlerin örgüte bağlanmasını, üretimin ve yönetimin nitelikli ve başarılı olmasını, iş görenin daha fedakârlıkla yönelmesini sağlar.

#### **1.5.4. Normlar**

Normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçülerdir. Bir toplumun kültürü geniş ölçüde normlardan oluşur. Kültürel normlar kültürel değerlere dayanır. Ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları yönetir.

Örgüt açısından da örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğun benimsediği davranış kuralları ve ölçütleri bulunur buna örgüt normları denir.

Örgütün normları insan davranışlarının önceden bilinmesine yardım eder. Yöneticiler bir örgütün kültürünü oluşturmaya çalışırken örgüt içindeki kişilerin kültürel normlarını bilmek ve yönetim ilkelerini söz konusu normlara uydurmak zorundadırlar. İnsanı tanımada özellikle yöneticilerin iş görenleri tanımalarında değer ve normlar önem taşırlar.

#### **1.5.5. Simgeler**

Simge dıştan bir işaret ya da jesttir ve bir anlam ya da değeri temsil eder; çağrışım yoluyla duyguları hatırlatıp tahrik eder, böylece belirli fikirler canlılık verir.

Simgesiz toplum yoktur ve dil de aslında sesler ve işaretlerden oluşan bir semboller sistemidir. Sosyal grupların birliği, semboller aracılığı ile belirtir. Mesela bayrak, aynı gruba mensup olanlar için birleştirici bir araçtır. Dinlerin yüzyıllar içinde birliklerini koruyabilmeleri çok geniş semboller sayesinde mümkün olmuştur. Sembollerin etkili biçimde kullanılması, liderliğin önemli yetenek niteliklerinden birisidir.

Simgelerin ifade ettiği anlamlar ancak aynı kültürlerde yaşayan insanlar için aynıdır. Çünkü kültürlerin farklı olması simgesel farklılıkları da getirir.

### **1.5.6. Tutumlar**

Hepimizin çevremizdeki insan, nesne, fikir, kurum ve olaylara ilişkin değişik tutumlarımız vardır. İnsan, nesne, fikir, kurum ve olayları ne şekilde tepkide bulunacağımız büyük ölçüde tutumlarımız tarafından tayin edilir. Bu nedenle, tutumlar bir hüküm ya da karar vermeden önce bilinmesi gereken genel şartlar ve hükümlerin düşünsel yönüyle ilgilidir.

Tutumlar kültürün manevi yönünü oluştururlar. Dolayısıyla, davranışların önceden kestirilebilmesi ve kontrol edilmesini sağladığı için tutumlar göz ardı edilemezler.

### **1.5.7. Örf ve Adetler**

Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket usullerini ve yaşama yöntemlerini düzenleyen kurallar vardır. Bu kurallar uzun zamandan beri yerleşmişlerdir. Bir takım sosyal baskılar insanları bu kurallara uymaya zorlamaktadır. Söz konusu kurallar nasıl kendiliğinden oluşmakta iseler, aynı şekilde kendiliklerinden silinip ortadan kalkmaktadırlar. Bu kurallara “adetler”, “örfler” adı verilmektedir.

Yaygın ve nüfusun büyük bir bölümü tarafından uzun zamanlardan beri tekrar edilip gelen ve herhangi bir belirgin yaptırımı olmayan ya da yaptırımı çok yumuşak olan davranışlara “adetler” denilmektedir.

Açıkça ifade edilmiş ve resmen de yaptırıma bağlanmış kurallar ise “örf” olarak ifade edilir. Örf kurallara aykırı hareket eden birey ya da örgüt ağır bir biçimde cezalandırılabilir. Dolayısıyla örfelere uymak zorunludur ve bunlardan sapmaya hoşgörü gösterilemez.

### **1.5.8. Yasalar**

Toplumun yetkili organlarının kararlaştırması halinde geleneklere aykırı hareket resmi yaptırımlı cezalarla karşılaşır ki bunlar da yasalardır. Yasalar kendilerinden sapılması halinde, toplumun örgütlenmiş ve zor kullanılmasını belirten müeyyidelerle rasyonel olarak desteklediği sosyal kurallardır. Bu kurallar, arkalarında devlerin zorlayıcı desteğini bulmaktadırlar.

Yasalar örf ve adetlerden farklı olarak, bilerek ve istenerek yaratılır ve yürürlüğe konurlar.

### **1.5.9. Ahlak Kuralları**

Ahlak kuralları sosyal hayatta bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen kurallardır. Ahlak kurallarının yaptırımını, yani ahlak kurallarının emir ve yasaklarına aykırı davranışlarda bulunanların karşılaştığı tepki manevidir. Bu yaptırım ayıplama v küçük görme şeklinde ortaya çıkar. Herhangi bir kimse ahlak kurallarının emir ve yasaklarına, ancak toplumun kendisi hakkında kötü bir değer yapısına varmasından, ayıplamasından, küçük görmesinden, lanetlemesinden ve nihayet ilişkisini kesmesinden korktuğu ve çekindiği oranda uyar.

## **BÖLÜM 2: ÖRGÜT KAVRAMI**

Örgütler, modern toplumu karakterize eden en temel göstergelerden biridir. Modern toplum bir bakıma örgütlü toplumdur. Ticari örgütler, endüstriyel kuruluşlar, devlet kurumları, hastaneler, okullar v.b. bu toplumu tanımlayan temel kurumlar arasındadır. Bu toplum, gelişkin ve kompleks örgütlerin etkinliği temelinde yapılaşmıştır. Örgütler, birey ve toplum yaşamının hemen her alanına yayılmış durumdadır. Bu denli hayatımıza yön veren bu yapıların, sosyolojik perspektiften açılımları büyük önem taşımaktadır.

Örgütler, yaşamımızda önemli rol oynamaktadırlar. Hayatımız bu yapılar içinde geçmekte ve giderek daha fazla bu yapılar tarafından çekip çevrilmekteyiz.

Örgüt kavramı, örgüt bilimciler tarafından değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin, Katz ve Kahn'a göre örgütler, belli sayıdan oluşan bireylerin, kalıplaşmış ve standart hale gelmiş eylemlerinin bileşkesidir.

Örgüt olgusuna büyük önem veren Parsons (1970:75) ise kavramı, bir takım özel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş sosyal birimler olarak görmektedir.

Örgütleri “bir gruplaşma biçimi” olarak gören Gurvitch ise, diğer gruplardan ayırt edici özelliklere sahip olduğunu vurgulamaktadır. Ona göre, örgütler önceden belirlenmiş ve saptanmış kolektif davranış örüntüleridir. Belirli bir şemaya öre düzenlenmiş, belirli esaslar üzerinde düşünülmüş, tasarlanmış ve merkezi bir şekle uydurulmuş formlardır. Örgüt, standardize olmuş, kalıplaşmış, rutin hale gelmiş kurallar ve davranışlar bütünüdür ( Çelebi,1983:34).

Öz olarak ifade etmek gerekirse, örgütler, belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanların, karşılıklı işbirliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflere yönelik çabalarından oluşan gruplar olarak tanımlanabilirler. Örgütler, farklı şekillerde; açık/kapalı örgütler, biçimsel/biçimsel olmayan örgütler, resmi/resmi olmayan örgütler v.b. şekillerde sınıflandırılmaktadır. Burada incelenen örgütler daha ziyade resmi, ikincil ya da biçimsel örgütlerdir.

Modern toplum, bir bakıma, bir örgütler/kurumlar kompleksidir. Bu toplumda örgütler/örgütlemeler o denli ileri boyutlara varmışlardır ki, adeta, her bir insan edimi

kadar değişik örgütler ortaya çıkmıştır. Örgütlenmenin taşıdığı avantajlar, hemen her işin görülmesinde örgütsel yapıları zorunlu hale getirerek, insan yaşamının her alını kapsayacak bir yaygınlığa kavuşmalarına neden olmuştur. İnsanlar, sadece çalışma/iş saatlerini değil hemen tüm zamanlarını örgütlerde geçirmektedirler. Okulda, hastanede, fabrikada, askeri ve adli örgütlerde ya çalışıyor ya da hizmet almak için bulunuyoruz. Hemen her gün bu örgütlerle iç içeyiz ve hatta örgütler içinde gözümüzü açmakta ve yine hayatı örgütler vasıtasıyla yaşamaktayız. İçimize bu kadar sinmiş, doğumdan ölüme kadar bizi çekip çeviren bu yapılar, kuşkusuz modern toplumun en temel özelliği olsa gerek. Artık sosyal ilişkilerimiz, ailevi ve özel faaliyetlerimiz dahi, örgütlerde geçerli değerlere göre yapılaşma istidadı gösteriyor. Örgütler nasıl ki, rasyonalite, kuralcılık, hiyerarşi, ikincil ilişkiler, maksimum karlılık v.b. ölçülere göre işliyorsa, sosyal hayatımız da giderek bu değerler göre yapılaşmaktadır.

Örgütler ve örgütleşmenin tüm toplumsal alanlara yayılması, sonuçta, insani ve toplumsal gelecek için bir tehdit oluşturacağına benzemektedir. Bu konuda, pek çok sosyal bilimci (örn. Weber, Merton, Whyte, Goffman, Foucault, İllich, Fromm, Ritzer, Sennet, Bröckling v.b.) örgütsel düzenlemelerin yaşamımızı tekdüze, rutin, monoton, akıldışı ve depresif semptomlarla tanımlanır hale getirdiğini ileri sürmektedir. Örgütler vasıtasıyla, belki hizmet akışı düzene giriyor ancak, hayatımız daha mekanik, öngörülebilir, hesaplanabilir dolayısıyla denetlenebilir hale gelmektedir.

Örgütler, kuşkusuz çok farklı disiplinlerin ortak konusunu oluşturmaktadır. İşletme bilimi, yönetim, kamu yönetimi, psikoloji, sosyoloji v.b. gibi farklı disiplinler, örgütsel yapıyı; iç mekanizmalarını, dış çevreyle olan ilişkilerini, taşıdıkları değer ve kültür örüntülerini, birey ve toplum üzerinde oluşturdukları baskı ve denetimi çözümlenmeye çalışmaktadırlar. Bu çalışmada, modern örgütlerin genel hatlarıyla incelenerek, toplumsal yaşamı nasıl etkilediğine değinmeye çalışacağız.

Örgütler ya da örgütsel yapılara, bütün toplumlarda, basit ya da gelişmiş örnekleriyle rastlamak mümkündür. Geleneksel toplumlarda, basit, fazla gelişmemiş olmakla birlikte, toplumsal talepleri karşılayan çeşitli örgütlenmelere tanık olunmuştur. Özellikle, Eski Çin ve Mısır bürokrasileri, hiyerarşik, otoriter, eşgüdümlü, koordinasyonu gözetken v.b. özellikleriyle eski örgüt yapılarına örnek olarak verilebilirler.

Batıda örgüt yapıları, reformasyon, sanayileşme, kentleşme, feodal yapıların yıkılması, ulus devletlere geçiş, seküler yapıların ortaya çıkışı v.b. pek çok radikal sosyal/siyasal hareketin akabinde gelişip kompleks hale geldiler. Toplumsal taleplerin artması, işbölümü ve uzmanlaşmanın yaygınlaşmasına bu da doğal olarak örgütsel yapıların spesifik hizmet birimleri şeklinde ortaya çıkmasına zemin hazırladı. Toplumsal farklılaşmaya bağlı olarak, iktisadi örgütler, siyasal örgütler, adli ve askeri örgütler, eğlence/boş vakit değerlendirme örgütleri, sağlık ve eğitim örgütleri v.b. çok farklı örgütsel yapılar oluştu ve bunlar giderek karmaşık birimler haline geldiler. Bu örgütler, bilimsel gelişmelerden de destek alarak, kendi içlerinde etkin bir hizmet ağı oluşturdular. Bu süreçte, rasyonalite, otorite, denetim, öngörülebilirlik, hesaplanabilirlik, maksimum karlılık v.b. kıstaslar gözetilerek örgütsel yapılar yeniden yapılaştılar. Örgütleri, etkin yapılaştırmak için bir dizi örgüt kuramı geliştirildi. Farklı disiplinlerin birikimleri üzerine temellendirilen bu örgüt modelleri, zaman içinde aksaklıklar gösteren açıkların kapatılmasını da mümkün kıldı.

Modern örgütler, gelişen işbölümü ve uzmanlaşmanın bir türevi olarak belirdiler ve sadece resmi görevlerin karşılanmasında değil her tür sosyal etkinliğin yerine getirilmesinde de etkin hale geldiler. Bu durum, her tür toplumsal fonksiyonun, rasyonel ve sistematik şekilde yapılaşmasını olanaklı kıldı. Modern örgütler, toplumsal taleplere yanıt verme maksatlı oluşmuşlardır ve çeşitli alanlarda gözlenen toplumsal farklılaşmanın bir ürünüdürler. Bir başka deyişle, bilinçli olarak yapılandırılmış sosyal sistemlerdir. Planlı olarak kurulur, gelişir, belli amaçlara içkin etkinlikte bulunurlar.

Modern örgütlerde örgüt içi roller, resmi iş ve davranış kuralları her bir mevkiyle ilgili olarak önceden belirlenir ve yaptırımlara bağlanır. Kişi, kendine verilen role uygun davranma zorunluluğu duyar. Özellikle biçimsellik gösteren bürokratik örgütlerde rollerin kişilere değil kişilerin rollere uydurulması ilkesi geçerlidir ( Atiker, 1995:189). Kendi bünyelerinde uzman faaliyetler şeklinde yapılan modern örgütlerde temel kriter, bilgide uzmanlaşma ve bilgi aktarımına bağımlılıktır. Bu yolla örgütlerde profesyonelleşme artmakta ve örgütler daha esnek yapılar haline gelmektedirler.

Modern örgütler, genelde kendi içinde tutarlı ilişkilere, rasyonaliteye, kuralcılığa, hiyerarşiye, dakikliğe, gayrişahsîliğe, yasallığa v.b. kriterlere göre işlemektedir. Katı örgütsel düzenlemelerden dolayı, modern örgütler, kendi bünyelerinde resmi olmayan

ilişki ağlarına açıklık gösterirler. Resmi olmayan ilişkiler, örgütlerin katı rasyonel yapılaşmasına tepki olarak ortaya çıkarlar. İnsani ve sosyal boyutu dışarıda tutan katı örgüt iklimine karşı işgörenler, kendi aralarında biçimsel olmayan ilişki ağları ve gruplaşmalar meydana getirerek karşılık verirler.

Modern örgütler demokratik işleyişe, yeterince açık değildirlere. Wolfgang'a göre bunun başlıca nedeni, "hiyerarşinin kaçınılmaz bir biçimde bu örgütlerin yapısını belirlemesi ve böylece sosyal eşitsizliğin biçimsel olarak yani yaptırıma bağlanmış kurallar aracılığıyla örgüt içinde egemenliğini sürdürmesidir, başka bir deyişle bu tür örgütlerde ast-üst ilişkileri geçerli olduğundan yalnızca meslek rolleriyle bağlantılı olsa bile örgüt içinde üstlerin astlar üzerinde denetim ve otoritesi ne kadar yüksek olursa eşitlik ilkesinin gerçekleştirilebilmesi o kadar engellenir. Diğer taraftan tarihi süreç içinde bakıldığında modern anlamda bürokratik örgütlerin kişi özgürlüğünün artmasını sağladığı ama bununla birlikte yukarıdaki nedenden dolayı bu özgürlüğün belli bir ölçüde sınırlı kaldığı görülür" (Atiker,1995:188-189).

Modern bürokratik örgütler, bireyselleşme, endüstriyel ve teknolojik ilerleme, kentleşme, hukuki ve siyasal farklılaşmaya paralel olarak gelişim göstermişlerdir. Toplumsal yapıların karmaşık hale gelmesi, doğal olarak örgütsel yapıları da kozmopolit ve anonim bir hale getirmiştir. Bu örgüt yapılarının en temel özelliği akılcı sistemler olmalarıdır. Öyle ki bu akılcılık, kimi zaman örgütsel hedefleri aksatacak kadar irrasyonel eğilimlere de kaynaklık edebilecek düzeydedir.



## **BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Bu kısımda önce örgüt kültürünün tanımı ve önemi ele alındıktan sonra örgüt kültürünün özellikleri ve örgüt kültürünün gelişmesinde etkili rol oynayan faktörler incelenecektir.

### **3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi**

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler.

Başarılı olan örgütlere bakıldığında örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eş anlamlıdır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar da örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır.

Schein örgüt kültürünü, “bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır.

John Van Maanen’e göre örgüt kültürü, “örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler” ile açıklamaktadır. Buna göre kültür kendi başına görülmekte, ancak sunulduğu zaman görünür bir hale gelmektedir.

Farklı tanımların birleştiği noktalar şöyle sıralanabilir:

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.

Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.

Örgüt kültürü, örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.

Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlara yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.

Örgüt kültürü, örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.

Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.

Örgüt kültürü örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü, bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler.

Örgüt içinde değişimi sağlamak için, yönetim kademesinin kendisini günlük işlerden çekip örgüt içinde kültürel yenilenmeye yönlendirmesi, bu arada değerlere, geleneklere ve normlara özen göstermesi gerekir.

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü kuruluşların amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

### **3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Kültür bir toplumu diğerinde ayırmak için bir tür “alameti farika”(marka)dır.

- Kültür toplum değerlerini biri bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.
- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır.
- Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.
- Kültür öğrenilmiş davranışlardan oluşur.
- Kültür sosyal yapının kopyasını verir

### **3.3. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler**

Örgüt kültürü örgütsel geleneğin ve istikrarın sürdürülmesi için gerekli bir yapıdır. Bu nedenle örgüt kültürünü oluşturan faktörlerin kısaca açıklanması konunun daha anlaşılır olması için önemlidir.

### **3.3.1. Değerler**

Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır.

Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimi, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bunları değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir.

### **3.3.2. Liderler ve Kahramanlar**

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir.

Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir.

### **3.3.3 Törenler ve Simgeler**

Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özel bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir.

Simgeler örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Simgeler bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir.

Bu kapsamda bir örgütün simge ve törenleri,

-Kıyafetler, işe giriş- çıkışlarındaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar,

-Örgütte belirli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan tören ve nişanlar,

-Rozet, flama gibi şeyler,

-Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi ya da yakınlığı belirtici mekânsal ve sosyal düzenlemeler ve işaretler

### **3.3.4. Öykü ve Efsaneler**

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişe yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Öykü ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler. Öykü ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Öykü ve efsaneler, örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılıları ve ünlülerine ilişkindirler.

### **3.3.5. Dil**

Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır.

### **3.3.6. Örfler**

Örfler, örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Sözgelimi, iş görenin terfiinin duyuruları, uzun dönemli planlama süreçleri ve performans geliştirme gibi.

### **3.3.7. Normlar**

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Örgütün kültürel normları kimi tez yasalarca benimsenerek, iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Normlar iş görenlerin davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır.

### **3.3.8. Örgütsel Sosyalleşme**

Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama olarak tanımlanabilir. Sosyalleşme, örgüte yeni giren iş görenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulan bir yoldur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen iş görenin, kendinden beklenen tutum, değer ve

davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme etkinliğinin temel aracı, iş göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir.

## **BÖLÜM 4: POSTMODERNİZM**

Kavram olarak postmodernizm hakkında net bir fikir birliği yoktur. Postmodernlik, postmodernite, postmodernleşme gibi kavramlar, sıklıkla birbirinin yerine kullanılan ve kafa karıştıran terimsel ifadelerdir. Ancak Gencay Şaylan' a göre; “bunların her biri farklı kullanım alanlarına işaret etmektedir. Örneğin; modernite/postmodernite kavram çifti tarihsel süreç içindeki ayrı iki dönemi ifade eder. Postmodernite moderniteden sonra gelir. Modern/postmodern kavram çifti ise sıfat niteliği taşımakta olup o dönemlere özgü olan nitelikleri ifade etmektedir. Modernleşme/postmodernleşme ise iki farklı aşamanın oluşumunu vurgular. Son olarak modernizm/postmodernizm kavram çifti ise; söylemin ideolojik yanına işaret etmektedir” (Şaylan, 2002:56).

Post-modernizm kavramı ile ilgili çok fazla farklı tanım olmasına rağmen, genel olarak kullanılan tanım, yerleşmiş düşünce kalıplarından kurtulmayı hedefleyen, her türlü bilimsel araştırma ve birikmiş bilgi birikimini eleştiren, her şeyi nispi gören bir bakış açısidir (Koçel, 2003).

Post-modernizmin basit ve doğrudan tanımını yapmak olanaksızdır. Post-modernizmi öncelikle, ikinci dünya savaşı sonrası ve özellikle son 20-30 yıldır siyasal, kültürel ve toplumsal yaşamda meydana gelen köklü değişimlerin klasik sosyolojik çerçeveleri zorlamış olması ile alakalı görmek gerekmektedir (Topçuoğlu, Aktay, 2006:10).

Yönetim ve düşünsel alandaki etkisini son yıllarda göstermeye başlayan postmodernist akımlar ve yaklaşımlar, işletmeler açısından yeni bir akış açısı kazandırması adına olumlu bir gelişme olarak görülmektedir.

Postmodern, postmodernizm ve postmodernite kavramları son yıllarda sıklıkla kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Postmodern bakış açısı, 20.yy'ın sonlarından itibaren entelektüel çabaların her alanını büyük oranda etkileyen bir kavram olarak kendini göstermektedir.

Modern çağlar üzerinde çalışan çok sayıda tarihçi ve düşünürü göre 19.yüzyıl büyük bir dönüşüm çağı olarak yorumlanmaktadır. Sözü edilen dönem, bilim ve sanat alanında son derece parlak ve önemli gelişmeleri de beraberinde getirmiş bulunmaktadır. Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan dünyadaki ve toplumlardaki yeniden yapılanma

hareketi İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra iyice hızlandı ve dünyanın çok süratli bir değişimin içine girmesine yol açtı.

Bu değişme hızı, zihinleri, zihniyetleri, inançları, ahlaki ve toplumsal kuralları temelden sarstı. Böylece toplumlarda kavram kargaşalığı ve davranış bozuklukları yeni kavram ve mana arayışları doğurdu. Toplumlarda çıkan bu sarsıntılar ve dalgalanmalar mimari, resim, sanat, edebiyat, din, ahlak, felsefi, düşünce, hukuk, siyaset, iktisat gibi hemen hemen her alanda tesirlerini gösterdi. Bu sarsıntılı ve karmaşık duruma “modern-sonrası (Post-modern)” durum adı verildi. Bu da modernitenin sona erdiği, onun felsefik ve ideolojik yansıması olan “modernizm”in iflas ettiği kanaatini uyandırdı (Aktan, 2003:63).

Postmodernizmin, modernizmden bir kopma olduğunu savunanlar olduğu gibi modernizmin kendi içindeki bir eleştirisi olduğunu iddia edenler de vardır (Huyssen, 1994:108). Örneğin, Habermas' a göre; postmodernistlerin savunduklarının aksine, modernlik tamamlanmamış bir projedir ve postmodernizmin içinde yer alan unsurlar Ona göre zaten modernizmin içinde vardır (Kızılcılık, 1994:88).

Lyotard'a göre ise, Postmodernizm deyince akıllara meta anlatı (meta söylem) gelmektedir. Lyotard “Postmodern Durum” adlı kitabında kendi tanımladığı biçimde meta söylemi modernle ilişkisini de kurarak şöyle belirtmektedir:

“Bilim her zaman anlatılarla çatışma içinde olmuş; bilim ölçütü tarafından yargılanan anlatıların çoğunluğunun masal olduğu görülmüştür. Ancak bilim, kendisine yararlı düzenlilikleri koymakla sınırlandırmadığı ölçüde ve hakikati aradıkça kendi oyununun kurallarını meşrulaştırmakla yükümlü kılınmıştır. Bilim böylece kendi konumuna bağlı olarak bir meşruluk söylemi üretmekte, bu söylem felsefe olarak adlandırılmaktadır. Modern terimini kendisini, bir tür Tin'in (ruhun) diyalektiği, anlamın yorum bilgisi, rasyonel ya da çalışan öznenin özgürleşmesi ya da zenginliğin yaratılması gibi temel anlatılara açık başvuruda bulunan bir meta söyleme gönderme yaparak meşrulaştıran herhangi bir bilimi belirlemek olarak kullanacağım..Ekstrem olanı basitleştirmek amacıyla postmoderni meta anlatılara yönelik inançsızlık olarak tanımlayacağım. Bu inanmazlık kuşkusuz bilimlerdeki ilerlemenin bir ürünüdür. Ancak bu ilerlemedir ki, akabinde inanmazlığı öngörür” ( Lyotard;1994:11-12).

Postmodernizmin felsefi izahını Lyotard böyle yaparken, postmodernizmin toplumsal alanlara girişinde Hollinger “ Postmodernizm ve Sosyal bilimler” kitabında şu ifadeleri kullanmayı doğru bulmaktadır:

“Postmodernizmin literatürü o kadar geniş, çeşitli ve zordur ki, alana yeni giriş yapanlar, bu literatürden tutarlı bir anlam türetmeyi bir tarafa bırakın, ona yetişemezler bile. Üstelik bu literatür felsefeyi, edebiyat eleştirisini, kültür araştırmalarını, ekonomiyi, sosyolojiyi, kültürel antropolojiyi, tarihi, psikolojiyi, ve bütün bunların çeşitli kombinasyonlarını kuşatır ve bir üsluplar ve perspektifler çeşitliliği içinde kaleme alınmıştır” (Hollinger, 2005: 25-26).

Meta-anlatılara inanmazlık (Lyotard), relativizm ve tüketim toplumu (Boudrillard), çoğulculuk (Jameson), modernliğin tamamlanmamış projesi (Habermas) gibi kavramlarla çeşitli bilim adamları tarafından tanımlanmaya çalışılan postmodernite (Touraine 1995, 122-145), 1960’lı yıllarda sanat ve estetik alanında modernizme getirilen eleştirilerin bir sonraki on yılda felsefe, epistemoloji ve toplum kuramlarına yansıtılmasıyla doğan, geçmişten kopuşu, zaman içerisinde kırılmayı ve insan ve topluma dair tüm kuram ve bilgileri kökten eleştiren ve günümüzde etkilerini hayatımızın hemen hemen tüm boyutlarında hissettiren bir düşünce akımıdır.

Postmodernizm bugünün ve geleceğin geçmişten çok daha farklı yol alacağını ve yeni bir sosyo/kültürel durumun ortaya çıkacağını ifade eden bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır.

Postmodernistlere göre, (Habermas, Lyotard) postmodernizm bir devam değil, tarihsel zaman içinde yeni ve kopuk bir aşamadır. Bu aşamanın yeni sosyo/kültürel formasyonlarını anlatan parametreler; ileri teknoloji kullanan medya ve toplumsal ilişkilerde meydana getirdiği dönüşümdür. Boudrillard ve Lyotard bu dönüşümü yeni ve farklı bir bilgi anlayışına ve enformasyon teknolojilerindeki sıçramaya bağlar. Jameson ve Harvey gibi Neo-Marksistler postmodern durumu kapitalizmin daha ileri ve yüksek bir aşaması olarak yorumlarlar (Zekâ 1994: 54-65).

Kaçınılmaz bir olgu olan toplumsal değişme, günümüzde küreselleşme, postmodernizm, enformasyon toplumu, tüketim toplumu, post-endüstriyel toplum gibi farklı



kavramsallaştırmalarla farklı yüzleriyle tezahür etmekte, buna bağlı olarak da sosyolojik parametreler yeniden üretilerek yeniden tanımlanmaya muhtaç hale getirilmektedir. Bu bağlamda, 20. Yüzyılın sonlarına doğru pek çok alanda yeni bir dönemin başladığına dair görüşler dile getirilmeye başlandı.

Bu yeni dönem ekonomik, sosyal, siyasal, sanat, mimari v.b pek çok alanı kapsamaktaydı. Bu ortaya çıkan yeni durum, postmodernizm ( ya da post modern durum) olarak ifade edildi, yeni durumun ifade ettiği şey; içinde yaşanan modern durumun artık sona erdiği, bu yeni durumun modernizmi aşan bir aşama olduğu gerçeğidir.

Modern dönemde var olan toplumsal ilişkiler, yaşam biçimleri, üretim biçimi, tüketim anlayışı, siyaset ve yönetim anlayışı, sanat ve estetik anlayışı, artık yerini bambaşka bir anlayışa bırakmaktaydı. Modern dönemde akılcılığa ve aydınlanma anlayışına dayanan düşünce biçimi, bu anlayışı eleştiren bir düşünce biçim( postmodern düşünce) hedefi olmuştur. Bir anlamda modernizmin bir eleştirisi, anti-tezi olarakta değerlendirilebilecek bu anlayışa, herkesin olumlu bir gözle baktığını söyleyebilmek oldukça güçtür. Postmodernizmin taraftarları onun herkese kendini ifade imkânı sağlayan, heterojenliklere hoşgörülle bakan bir ideoloji olduğunu iddia etseler de, Bauman, Baudrillard gibi düşünürler postmodernizme eleştirel bir gözle bakmaktadırlar. Yani, modernizmin bir eleştirisi olan postmodernizmi, bu düşünürler eleştirmektedirler.

Öte yandan, postmodernizm tartışılırken postmodernizm' in “post” ekinden kaynaklandığını göz önünde tutmak, bu ideolojiyi anlamamız konusunda bize yardımcı olacaktır, “post” ekinden kaynaklanmış olması onun bir sonralık, bir başkaldırı boyutu taşıdığına işaret etmektedir. Herhangi bir tanıma indirgenemeyecek bir karışıklığa, düzensizliğe sahipse de her şeye rağmen postmodernizm öncelikle modernlikle bir hesaplaşma anlamına gelmektedir ( Lyotard,Habermas,Jameson,1990:10).

Yüzyılımızın sonuna doğru hızlanan gelişmeler sonucunda modernlik yerini postmodernliğe bırakırken kesinlik ve onu elinde tutan merkez çözüldü. Modern dönemde desteklenen kolektif-milliyetçi, dini, ideolojik kimliklerin yanı sıra evrenselci bilim, doğru, estetik, hakikat iddiaları güç yitirdi. İktidar, toplum içinde çok sayıda alana yayılarak ağsal bir nitelik kazandı. Merkezi büyük ölçekli fordist üretim yerini küçük ölçekli üretime bıraktı.

Postmodernizm, modernizmi pek çok noktada eleştirmektedir. Modern akıl evrenselliği, birlik- bütünlüğü, aynı kuralların her yerde geçerli olduğu görüşünü savunmaktaydı. Bunun tam aksine postmodernizm ise her durumun farklı olduğu ve özel bir biçimde anlaşılması gerektiğini savunmaktadır. Her biri kendine ait bir mantığa sahip olduğu için, bütün paradigmaların ( birbirine karşı hiyerarşik üstünlük anlamında) aynı olduğunu kabul eden postmodern bir anlayışta evrensel akla yer tanınmamaktadır. Bunlara ek olarak yine modernizmin bir ürünü olan akli ve rasyonalite, postmodernizmin duyguya, iç bakış ve sezgiye, özerkliğe, yaratıcılığa, hayal gücüne duyduğu güvenle hiç de anlaşabilecek bir yapıda değildir (Bıçk1,2004a:1).

Modernlikten postmodernliğe geçiş; büyük, merkezi, tek doğrulu siyaset, üretim ve ideolojiden, küçük ölçekli, merkezlesmiş, pek çok doğruları olan, belirliliklerin yitirilmiş olduğu bir alanı tanımlanırken, postmodernlik sonsuzlaştırılmış tüketici tercihi anlamında özgürlüğün ve bulanıklığın bir alanı olarak tanımlanmaktadır (Çabuklu,2004:9).

Modernlikten kesin olarak farklı anlamlar ifade ettiği kabul edilen postmodernizmin nasıl bir ideoloji olduğu konusunda da uzlaşma sağlanamamaktadır. Habermas postmodernizmi “insanı özgürleştirici değer ve kuramları geçersiz kılmaya çalışan, tutucu bir ideoloji” olarak değerlendirmektedir ( Şaylan,2002:28).

#### **4.1. Postmodern Dönem**

Postmodernizm olarak adlandırılan yeni dönemde genelden özele, kitleden bireye doğru hedef kaymaları görülmektedir. Merkezi insan olarak belirlenen yeni dönüşüm sürecinde daha özgürlükçü, refah seviyesi yüksek, huzurun ve toplumsal uzlaşmanın hâkim olduğu bir toplum inşası konu edilmektedir.

Postmodern dönemde; imalat sanayinin, yerini zihinsel ağırlıklı üretime bırakmasına paralel olarak toplumsal hayat, değişim değerinden kopup simgesel bir değer kazanmış milyonlarca ürün ve hizmetin başıboş dolaştığı kaotik bir işaretler sistemine dönüşmüştür ( Çabuklu,2004:7).

Postmodernlik sadece merkezsizleşmiş, dağılmış bir üretimi değil, aynı özelliklere sahip bir tüketici topluluğunun ihtiyacına yanıt verebilmek için belirsizliği özelleştirerek tüketimi sonsuzca çeşitlendirmek ve yeniden üretmek zorundadır. İşte bu nedenlerdir ki, modern toplumda kitlelerin kendilerine ait hissettikleri büyük, kolektif ve genel kimliklerin ( sınıf, ulus, din v.b.) parçalanarak küçük, esnek, özelleştirilmiş kimliklerin yaratılması gerekmektedir ( Çabuklu,2004:8).

Modern dönemin üretim tarzı fordist üretim sistemi olarak adlandırılmaktaydı. Bu üretim tarzı kitle üretimine ve kitle tüketimine dayanan bir üretim tarzı idi. Standart biçimleşmiş üretime imkân tanıyan fordist üretim biçimi merkezileşmeyi gerektirmekteydi. Kapitalist sistem de 1980'lerde girdiği krizden dolayı bu üretim biçimi yerine, esnek üretim olarak da nitelendirilen postfordist üretim biçimine geçmiştir. Postfordizm, kitlesel üretim yerine farklılaşmış üretimi getirmiştir, “Farklılaşmış üretim bir yandan belli bir merkezde toplanma zorunluluğunu ortadan kaldırmış, diğer yandan da tüketici yelpazesinin genişletmeye yaramıştır”. Aynı zamanda bu tür üretim biçimi örgütlü emeğin gücünü de azaltmıştır. İktisadi arka plan olarak ortaya konan postfordizmin kültürel vizyondaki ifadesi postmodern durum olarak ortaya çıkmaktadır ( Bıçkı,2004a:2).

Postmodernlik, tektiplilik ve evrenselcilik gibi modernliğin merkezi değerlerinin işaretlerini tersine çevirirken yaşam biçimlerinin farklılığını sadece kabul etmekle kalmamaktadır. Bunun da ötesinde postmodernlik yaşam biçimlerinin farklılığını evrenselliği hedefleyen bir yaşam biçiminde eritmeye de, evrensel tahakkümü hedefleyen bir biçim tarafından değersizleştirilecek bir şeye indirgenmesine de karşı bir duruş almaktadır. Farklılık artık sadece kerhen kabul edilen bir şey olmaktan öte, aynı zamanda da yüksek bir pozitif değer rütbesine de çıkarılmaktadır (Bauman , 2003 :131).

Postmodern yaşam sürecinde toplumun bütün faaliyetlerinde özgür, esnek kurallar dâhilinde hareket etmeleri öngörülmektedir. Belki de bu yüzden postmodernizmi her bakımdan biçilmiş kaftan olarak görenler mevcuttur.

Baudrillard, postmodern toplumu tanımlarken modern topluma atıfta bulunarak yeni toplumsal düzeni tanımlama çabası içersine girmektedir. Baudrillard'a göre “modernlik, kodları endüstri burjuvazisi tarafından belirlenen bir üretim çağı ise, postmodernlik sibernetik tarafından yönetilen bir enformasyon ve göstergeler çağıdır”. Artık

günümüzde imaj simülasyon ve gerçeklik arasında herhangi bir sınır bulunmamaktadır, çünkü bu sınır çökmüştür. Kitleler sürekli mesaj bombardımanına tutulmaktadır. Böyle bir durumda da insanlar gittikçe bezginleşmekte, sessiz kalmayı yeğlemektedirler ki, bu da toplumsalın sonu anlamına gelmektedir. Bu yok oluş nedeniyle, sınıflar, ideolojiler, kültürler ve gerçekler arasındaki ayrımlar ortadan kalkmıştır ( Bıçk1, 2005:56).

Modern döneme ait toplumsalın çöküşü bireyin yaşantısında da değişikliklere yol açmıştır. Postmodern toplumda birey; onu sınıfsal v.b. kimlikler içinde konumlandırılacak “büyük dış güçler” mevcut olmadığı için, kendi kimliğini kendi yaratmak, kendisine sunulan pek çok kimlik arasından en uygun kombinasyonu seçmek zorunda bırakılmıştır. Postmodernizmle gelen toplumsal belirsizlik, güvensizlik, boşluk, muğlâklık, uçuculuk, gelip geçicilik, kayganlık koşullarında, artık bireylere çözümleri uzmanlar sunacaktır. Postmodernlik koşullarında her türlü kişisel sıkıntı, rahatsızlık, uzmanlara danışılması gereken bir problem halini almıştır. Batı toplumlarında terapist, uzman, danışmana giden insanların sayısı giderek artmaktadır (Çabuklu,2004:10-11).

Bu yeni dönemde insan üzerinde kesin ve kapsamlı bir denetimi egemen olduğu ileri süren görüşlerde yankı bulmaktadır. Artık insanlar kendilerine sunulan modele bakarak kurgusal gerçeği belirlemektedirler “örneğin insanın özlemini duyduğu, içinde oturmak istediği evi için dünyanın her yöresinde yayımlanan etkin ve yaygın ev dergileri tarafından verilen model vardır ve evin nasıl olacağı, nasıl döşeneceği, bu derginin verdiği modele göre belirlenmektedir. Postmodern dönemin etkili araçlarından olan el kitapları, dergiler, TV ve reklamlar insanlara düşünce ve davranış dünyasını esir almaktadır” (Şaylan, 2002:242-243).

Postmodern yaşam insanoğluna bu kadar kolaylık sağlamasına rağmen, toplumsal ferahlamayı ya da kişinin tatmin olmasını sağlayamamaktadır.

Bauman’a göre postmodernlik, modernlik aracılığı ile dünyanın büyüünün bozulması için girişilen ve sonunda da sonuçsuz kalan uzun ve gayretli mücadelenin ardından dünyanın yeniden büyüü hale getirilmesi durumudur. Öyle ki postmodernliğin yeniden kazandırdığı büyü, insanın ahlaki kapasitesinin, modern sürgününden yeniden insan dünyasına kabul edilmesi için, modern güvensizliğin bıraktığı lekenin, iftiranın silinmesi için apaçık, olduğu gibi gizlenmemiş ve bozulmamış bir şekilde ortaya koyulması şansını içermektedir ( Bauman, 1998: 46).

Bauman'a göre postmodernlik "müphemliğin üstesinden gelmeyi hedeflediği tipik modern güdüden özgürleşme" anlamına gelmektedir.

Bauman moderniteyi "insan dünyasındaki karmaşa"nın giderilebilecek illüzyonunu büyütmeyle suçlar. Buna ek olarak tekdüze rasyonel bir düzen kuran modernite dünyanın büyümesini bozan ve kişisizleştiren bir proje yürütmüştür. Postmoderniteyi de illüzyonu olmayan modernite olarak tanımlar. "Modernliğin kesinlikle aşkı sona erdirmiş, sadece biçim değiştirmiştir. Müphemliğe karşı verilen üç yüz yıllık o büyük savaş artık nizami ordular tarafından değil, özgür tüketicilerin postmodern disneylandların parlak ışıklarla aydınlatılmış bulvarlarının arasına serpiştirilmiş karanlık çıkmaz sokaklarda bir araya gelen ve sonra dağılan birlikleri tarafından yürütülmektedir" (Bauman, 2005: 91).

#### **4.2. Postmodernizmin Tarihi Arka Planı**

Avrupa'da 17.yüzyılda meydana gelen teknolojik birikim ve ekonomik büyüme, toplumları, adına modernleşme denilen kurumsal ve kültürel bir değişim sürecine soktu. Bu olgu, etkileri dünya çapında görülen yeni hayat tarzı ve sosyal örgütlenme biçimi meydana getirdi. "Modern" olmak, artık düne ait olmayan ve eskisinden farklı yöntemlerle ele alınması gereken bir dünyada yaşamak demektir.

Özellikle İkinci Dünya savaşından sonra ortaya çıkan toplumsal sorunlar ve modernizmin çeşitli sebeplerden dolayı vaatlerini gerçekleştirememesi aydınların bir kısmını yeni arayışlara sürükledi. Sonuçta, modernitenin bütün felsefesine ve bilimsel bilgi tekeline karşı çoğulculuğu, yerelliği ve özgürleşmeyi ön plana çıkaran postmodern durum ortaya çıktı.

Modernizmin sorunları çözmemesi, sonuçta, toplumların, modernitenin tüm karakteristiklerine meydan okuyan, ilerlemenin karşısı reaksiyonu, şimdi'nin karşısına geçmiş'i, soyutlamanın karşısına temsil'i... vd. koyan ve adına postmodernite denilen bir durum içerisine girmesine neden olmuştur.

Zamanın değişmesi, şartların başkalaşması ile birlikte yeni çözüm önerileri ve fikirler hâsıl olmuştur. Bu da yeni dönemlerin arayışı ve yeni perspektiflerin geliştirilmesi ile sonuçlanmıştır.

### **4.3. Gelenekselden Moderne Geçiş**

Modernleşme kavramı değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Bu farklı tanımlara rağmen geleneksel tarımsal üretim ve küçük çaplı el sanatlarına dayalı durağan bir yapıdan sanayileşmiş, şehirleşmiş, okuryazarlık oranının arttığı, kitle iletişim ve ulaşım araçlarının geliştiği, dinamik bir yapıya geçiş, modernleşme olgusunun ortak özelliği olarak ele alınmaktadır. Hâkim özellik ise tarıma dayalı toplumsal bir yapıdan sanayiye dayalı toplumsal bir yapıya geçiş olarak belirlenmektedir. Toplumda belirgin bir farklılaşma ve uzmanlaşmayı beraberinde getiren modernleşme toplumun eski değerlerinden soyutlanıp yeniden dizayn edilmesi anlamına gelmektedir.

Değişen hayat koşullarının göz önüne alınmasıyla birlikte yeni döneme geçişin temelleri atılmaya başlanmıştır. Gelenekçi yapının problemlerinin giderek artması ve sistemlerin yetersiz hale gelmesi modern döneme açılan kapı olmuştur.

Kişisel ilişkilerde karşılıklı güvensizlik, empati, dünya hakkında sınırlı bilgi ve görüş, kişisel özellikleri geliştirme eksikliği, yenilikçilik eksikliği, sınırlı istek, sınırlı şeyleri algılayabilmek, ailecilik, hükümete sıkı bağlılık ve düşmanlık geleneksel toplum değerlerinin, modern toplum değerleriyle uyuşmadığı noktaları işaret etmektedir. Dolayısıyla, geleneksel yapıdan modernliğe geçiş için gerekli olan etkenlerde, yeni deneylere açıklık, aile ve dini otorite gibi geleneksel otorite figürlerinden giderek artan bağımsızlık, ülke işleri ile siyasal lider, sendikalar gibi modern kurum ve konulara artan ilgi, fatalizm ve pasifliğin azalması, bilim ve tıbbın etkinliğine inanç, kişinin yüksek mevkiler elde etmeye duyduğu hırs olarak sıralanabilir (Yılmaz,1996:20).

Geleneksel dönemin getirdiği otoriter, kurumsallaşmadan yoksun, mikro düzeyli çalışmalar özellikle örgüt yapılarını olumsuz etkilemiştir. Denetim alanlarının sıkılığı, standart iş yapma usulleri, aşırı uzmanlaşma ve izole olmuş çalışma ortamları neticesinde işletmeler ve yönetim katmanları yeniye olan ihtiyaç ve taleplerini daha yüksek sesle dile getirir olmuşlardır.

### **4.4. Modernleşme Süreci**

Bir Aydınlanma projesi olarak tanımlanan modernizm projesinde nesnel ve evrensel bilim düşüncesi, buna bağlı olarak evrensel ahlak ve hukukun olabilirliği temel parametrelerdir (Şaylan, 1996:18).

Modernitenin savunucuları olan Durkheim, Simmel ve Parsons gibi sosyologlara göre modernlik, farklılaşmanın, uzmanlaşmanın, bireyselleşmenin, karmaşıklığın, sözleşmeye dayalı ilişkilerin, bilimsel bilginin ve teknolojinin hâkim olduğu bir yaşam şeklidir. Modernliğin temel parametreleri genel olarak kapitalizm, endüstriyalizm, kentlilik, demokrasi, ussallık, bürokrasi, uzmanlaşma, farklılaşma, bilimsel bilgi, teknoloji ve ulus-devlettir.

Modernlik, geleneğin normalleştirici fonksiyonlarına karşı başkaldırır: Modernlik, normatif olan her şeye isyan deneyimiyle başlar. Bu başkaldırı, ahlakilik ve yararlılık standartlarını etkisiz hale getirmenin bir yoludur. 18. Yüzyılda oluşan bilim, ahlak ve sanat alanlarının birbirinden ayrılması, Kant'ın öncülük ettiği modernlik projesinin esasını oluşturmaktadır. Modernlik projesi içinde genelde bilime ve inanmanın birbirinden ayrılması vardır (Kızıılçelik, 1994: 88).

#### **4.5. Modernden Postmoderne Geçiş**

Postmodernizmin, modernizmden bir kopma olduğunu savunanlar olduğu gibi modernizmin kendi içinde bir eleştiri olduğunu iddia edenler de vardır.(Huysen, 1994: 108) Örneğin Habermas postmodernistlerin savunduklarının aksine modernlik tamamlanmış bir projedir ve postmodernizm içinde yer alan unsurlar ona göre zaten modernizmin içinde vardır(Kızıılçelik,1994.:8) .İster bir yeniden yapılanma süreci olarak kapitalizmin gelişimine bağlansın ister hiçbir makro değişken ile ilişkilendirilmeden köklü bir değişimden söz edilsin, göz ardı edilemeyecek olan şey son 25-30 yıl içinde yaşanan büyük ve evrensel dönüşüm ve bunu ifade eden postmodern durumdur.

Modern dönemin postmodern dönemden tamamen bağımsız olduğunu düşünmek hatalı olacaktır. Zira her yeni paradigma, kuram ya da ideoloji birbiri üzerinde inşa edilir ve yükselir. Yeni anlayış ve yöntemlerin ihtiyaç haline gelmesiyle birlikte işletmeler içinde buldukları sistemi sorgulayarak hatta eleştirerek değişim ve dönüşüm faaliyetlerine girişirler. Postmodern dönemin daha dinamik, analitik yapısının etkisiyle modern dönemden geçiş kolay olmaktadır.

Postmodernizm ister sosyal kurumsal yanı ister epistemolojik yanıla ele alınsın genelde bu hareketin Batıda ortaya çıkan aydınlanmacı felsefeye ve bizzat modernizme yöneltilmiş bir eleştiri olduğunu söylemek mümkündür. Postmodernizm olgusunun,

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bilimsel ve zihinsel bilgi üretiminde Batıda yaşanan derin krizin, Aydınlanma filozoflarının genel çerçevesini çizdiği modern paradigmanın derin bir sarsıntı geçirmesi sonucu ortaya çıktığı söylenebilir.

Postmodernizmin ortaya çıkış sebeplerinden biri, toplum bilimleri alanında modern bilime eleştirellikten uzak bir biçimde güvenmeye ve nesnel bilgi abartısına tepkidir.

Postmodern dönem kendinden önceki dönemlerin sınırlayıcı, kısıtlayıcı alanlarına karşın daha geniş imkânların var olduğu, her adımın rahat atıldığı bir zaman dilimi olma yolunda ilerlemektedir.

#### **4.6. Postmodernizmin Özellikleri**

Postmodern yönetim teorileri işletmelerin soru ve sorunlarına cevap aramaya çalışan, uzun vadeli çözüm önerileri olup, olmadığını ortaya koymaya çalışılan yaklaşım türleridir. Bu sebeple öncelikle Postmodernizmin genel hatlarıyla birlikte özellikleri aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır:

- Postmodernizm; düzenliliği, mantık ve simetriyi yadsır, çelişki ve karışıklıktan hoşlanır.
- Postmodernizm; modernliği oluşturan ve batı medeniyetinin ürünü olan deneyim birikimi, sanayileşme, kentleşme, ileri teknoloji, modern ulus devlet, kariyer, bireysel sorumluluk, bürokrasi, liberal demokrasi, hoşgörü, hümanizm, eşitlikçilik, yansız işlem ve süreçler ve gayri şahsilik gibi değer ve kurallara karşı çıkar.
- Postmodernizm; modern öznedeki temellen evrensel bir ahlak anlayışına özellikle de faydacılık ve bireycilik anlayışına karşı çıkar.
- Postmodernizm; evrenselciliğe karşı çıkar, genel geçer, evrensel bir bilgiye ve temelciliğe karşı şiddetli bir saldırı yöneltir. Tek, değişmez, evrensel bir akıl yerine, çeşitli akılların varoluşundan bahseder. Bilginin göreceli olduğunu, hakikatin herkese göre değişebilir olduğunu kabul eder.
- Postmodernizm; ilerleme düşüncesini reddederek bugünün geçmişten, modernin modern öncesinden, kent yaşamının köy yaşamından vs. daha üstün olduğu düşüncesini kabul etmez.



- Postmodernizm; temsili bir sahtekârlık olarak görülürken, demokrasiye de şüpheyle bakar, birçok yeni siyasi hareketi destekler, çoğulculuğu, çok-kültürlülüğü savunur.
- Postmodernizmin bir başka özelliği de eklektik oluşudur. Tek doğru anlayışını yadsınması birden çok doğruyu gündeme getirmiş, bunun sonucu da her şey gider (anything goes) sloganıyla ifade edilen eklektizm yani seçmecilik olmuştur.
- Postmodernizm; aynı zamanda yorumsamacıdır. Dünya, nesnelere değil, onlara yüklediğimiz anlamlardan oluşmaktadır.

Modernizm eleştirisi üzerinde yükselen postmodernizm, genelde kapitalist toplumsal düzenin bir eleştirisi daha özelden ise modernleşmenin felsefi ve bilimsel temelini oluşturan, varlık ve bilgi kuramlarının eleştirisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktalar dikkate alındığında yönetim ve örgüt kuramlarının postmodernist sayılabilmesi için modernizmin özellikleri olan akılcılık yerine akılla birlikte duygulara, yargılara ve değerlere, evrensellik yerine göreceliğe, nedensellik yerine rastlantısallığa, nesnellik yerine öznellik ve belirlenimcilik yerine belirsizliğe dayanması gerekmektedir. Modern sonrası olarak tanımlanan bazı yaklaşım ve kuramlarda bu özelliklerin bir kısmını görmek mümkündür. Ancak yalnızca bu nedenle bunların modern sonrası olarak nitelendirilmesi doğru değildir. Hem benzer özellikleri klasik veya modern olarak adlandırılan kuram ve yaklaşımlarda da görmek mümkündür, hem de postmodern nitelmesi için bu kuram ya da yaklaşımların modern kuram ve yaklaşımlardan bir kopmayı işaret etmesi gerekmektedir.

Kimilerine göre modern dönemim uzantısı veya ondan ayrı bir aşamayı ifade eden ve çeşitli adlandırmalarla karşımıza çıkan ve bizim postmodernizm olarak ele aldığımız dönem, gerek kavramsal açıdan gerekse de tarihsel süreç açısından üzerinde anlaşılabilen bir terimdir. Çoğu yazarın üzerinde anlaşmış oldukları nokta ise bu dönemin belirleyici özelliği olarak enformasyon ve iletişim teknolojilerinin ivme kazanmış olmasıdır. Her ne kadar postmodernistlerin kapitalizmin evrenselleştirici ve tek tipleştirici kültürel mantığını çeşitli açılardan eleştirmiş olduklarını söylesek dahi; tüketim özgürlüğü açısından kapitalizmle uyum sağlamış olduklarını söyleyebiliriz. Bu dönemde üretim kavramı yerine tüketim kavramı ön plana çıkmıştır. Bu açıdan

dönemimizin üretim toplumu yerine tüketim toplumu olarak adlandırıldığını söyleyebiliriz.

Postmodern dönem, toplumun farkındalığının kuvvetlendiği, ne istediğini daha iyi bilen insanların çoğaldığı, tüketim konusunda modern dönemden bir adım önde olduğu ama üretimin de yeniden önem kazanmaya başladığı bir zaman dilimi olarak seyrini sürdürmektedir.

## **BÖLÜM 5: POSTMODERN ÖRGÜT YAPILARI VE KÜLTÜR**

Tamer Koçel' e göre; örgüt “iş ile insan” “insan ile insan” arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak görülmektedir (Koçel, 1993:97).

Örgütler belirli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş toplumsal sistemlerdir. İnsanlar yalnız olduklarında bir şey yapamazlar. Bu nedenle de biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için başkalarıyla bir arada yaşamak zorundadırlar. Örgütlerde bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Örgütler bireylerin amaçlarına ulaşmak için tek başına yapamadıkları işlerin yapılmasını sağlarlar.

Örgüt kavramı, hem çok sayıda üyeden oluşan sosyal bir sistem içindeki amaca dönük yönetim faaliyetlerini (fonksiyonel örgüt kavramı), hem de faaliyeti gerçekleştiren sosyal kurumun kendisini (kurumsal örgüt kavramı) ifade etmektedir. Örgüt, “üretim için gerekli olan maddi ve maddi olmayan araçları, belirli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı” şeklinde de tanımlanabilir (Asunakutlu,Coşkun, 2000:21). Yönetim bilimi alanında önemli çalışmaları bulunan Luther Gulick'e göre ise belirli bir gayeye varmak için işbölümünün düzenlenerek, biçimsel yetki mekanizmasının kurulduğu birimlere “örgüt” adı verilmektedir (Arslan, 2004:205).

Yönetim ve örgüt kuramı alanındaki çalışmalarda, kapitalist üretim biçiminde meydana gelen gelişmeleri post kapitalist, post-endüstriyel ya da endüstri ötesi olarak ele alan düşüncelerden hareketle, yönetim alanındaki yeni gelişmeleri de modern sonrası olarak tanımlama eğilimi vardır. Fordist üretimden post Fordist üretim biçimine geçiş, just-in-time üretim, toplam kalite yönetimi, dış kaynaklardan yararlanma, esneklik vb. gelişmelere bağlı olarak yönetim ve örgüt kuramlarında bu alandaki çalışmalar modern sonrası olarak nitelendirilmektedir.

1980'li yıllara kadar verimliliği temel alan kitle üretimi ve buna uygun hiyerarşik ya da bürokratik organizasyon yapıları küreselleşme ve yoğun uluslar arası rekabetin etkisiyle yaşanan hızlı değişim sürecinin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmıştır. Kitle üretimi az gelişmiş ülkelere ve geleneksel işletmecilik anlayışı taraftarlarınca tercih edilirken, çağdaş veya postmodern işletmeler esnek üretim ve uzmanlaşmaya öncelik

veren yeni yapılar aramaya başlamıştır. Bu, kitle üretiminin ideal yapısı olan bürokratik (hiyerarşik) yapıdan ayrılarak, bir yandan bürokratik yapıların bazı özelliklerinden yararlanan diğer taraftan da matriks yapıların uzmanlık, esneklik ve bağımsızlık gibi üstünlüklerini üzerinde taşıyan yeni örgüt yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan bu yeni örgüt yapıları “post modern yapı” olarak ifade edilmektedir (Yıldız, 2006:13). Dolayısıyla küreselleşme ve postmodernizmin bağlantısı üzerinde de durmak gerekmektedir.

Küreselleşme olgusu nedeniyle, ulusal ve uluslar arası arenada rekabet edebilmeleri için örgütler, rekabet güçlerini artırmak durumundadırlar. Rekabet gücünü artırmak ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. En basitinden en ilerisine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç “kültür” dür.

Bilgi çağında bilginin patlama sayılacak kadar yoğun üretilmesi, üretilen bilginin oldukça kısa sürede uygulamaya sokulması, bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve küreselleşme gibi değişimler örgütleri, yapılarını ve süreçlerini gözden geçirmeye zorlamakta, bilgi çağında örgütler teknoloji kullanımında hangi düzeyde olursa olsunlar, ileri bilgi ve iletişim teknolojilerinin radikal etkileri ile karşı karşıya kalmakta ve dolayısıyla güncel bilgi ve iletişim teknolojileri çok dinamik bir gelişim göstererek örgütlerin yapılarında yaşanan dönüşümü hızlandırmaktadır.

Buna bağlı olarak örgütlerde; geçici istihdama, hibrid-melez(Hybrid organization) organizasyon yapılarına, ortak girişimlere (joint ventures), şebeke organizasyonlarına (network organization), küçülmeye (downsizing), yalın organizasyonlara (lean organization), yığışım organizasyona (cluster organization), kendi kendini yöneten çalışma gruplarına (self-managed working groups), sanal organizasyona (virtual organization), öğrenen organizasyona (learning organization), dış kaynaklardan yararlanmaya (outsourcing), çekirdek yetenek yaklaşımına (core competence) ve toplam kalite yönetimine doğru değişimler yaşanmaktadır (Koçel, 2001:318).

Batı Medeniyetinin temelini oluşturan rasyonalizm, pozitivizm aydınlanma geleneği ve bunların toplamından ibaret olan modernizmin sınırlarının ve mahiyetinin tartışılması postmodern düşüncenin anlaşılabilmesi için gereklidir. Çünkü postmodern düşünce,

modernizmin iddialarını ve inşalarını sorgulamaktadır. Postmodernist bakış açısı, modernizmin eleştirisidir.

Organizasyon teorileri de modern paradigmalarda üzerinde yükselmiştir. Rasyonalizmi ve pozitivizmi kullanabildiği kadar kullanmıştır, ancak her geçen gün yine modernizmin oluşturduğu devamlı değişim olgusu ile karşı karşıyadır ve farklılaşmaktadır. Bu çalışmanın amacı postmodern düşüncenin organizasyon yaklaşımlarında katkısının olup olmayacağıdır.

19. yüzyılda endüstriyel toplumların gelişmesiyle birlikte, büyük ölçekli örgütler (fabrika, devlet gibi) ortaya çıkmıştır. Bu tarihten itibaren, örgütsel yapıların anlaşılması ve açıklanmasına yönelik değişik kuramlar ortaya atılmış ve örgütler değişik açılardan analiz edilmeye çalışılmıştır. Örgütlere ilişkin ilk kuramsal yaklaşımlar, başlangıçta iki paralel koldan ilerlemiştir. Örgüt kuramında, yönetsel kökene dayalı çizgi, Frederick William Taylor'un öncülüğünü yaptığı "Bilimsel Yönetim" anlayışının gelişmesini sağlamıştır. Sosyolojik açıdan ise, Max Weber'in "ideal tip bürokrasi" olarak da adlandırılan "ussal-yasal bürokrasi" modeline yaslanmaktadır. Bu kuramların ikisi de, örgütlerin yapısını çözümlenme üzerinde odaklanmışlardır. Bu doğrultuda, örgütlerdeki mevkilerin doğası, bu mevkilere bağlı yetki ve görevler ile bunların örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çalışma ilişkilerini irdelemeyi esas almışlardır (Marshall,1999:561).

Yönetsel kökene dayalı örgüt kuramları içerisinde, klasik kuramlar en başta gelendir. Taylor, Fayol, Urwick, Gulick ve R.C.Davis 'in örgütsel yaklaşımları klasik kurama önemli katkılar olarak bilinmektedir. Özellikle, Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımı, klasik kuramların en başta gelenidir. Bu teori, genelde, iş veriminin artırılması ve kar maksimizasyonu sağlamak için, çalışma ve dinlenme saatlerinin, iş düzeni ve iş ilişkilerinin bilimsel ölçülere göre düzenlenebileceğini savunmaktadır.

Bu teorinin en temel özelliği, örgütü, örgütsel amaçlar ile onu gerçekleştirmeye yönelik eylemler arasındaki ilişkilere dayalı kapalı bir sistem olarak görmesidir. Örgüt, bir makine, onu denetim altında tutanların kendi yararlarına kullanabilecekleri bir araç olarak kavramlaştırılmıştır. Bu teorinin genel çizgileri içinde; fonksiyonel bir iş bölümü, otorite ve hiyerarşinin belirlenmesi, çalışma biçimine ilişkin gelişkin bir prosedür, objektif ve rasyonel bir ilişkiler sistemi ve uzmanlaşma önemli unsurlar olarak dikkat

çekmektedir. Bilimsel Yönetim Teorisi, F.W.Taylor' un çalışmaları ile genel bir çerçeve kazanmıştır (Argyle, 1962:273).

Neo klasik örgüt teorisi (insan ilişkileri teorisi), klasik örgüt teorisine tepki olarak ortaya çıkmıştır. İnsan ilişkileri teorisi, klasik kuramcıların ihmal ettiği, örgütün insan unsuruna büyük önem verirler. Bu teori, formel örgüt içinde, işgörenlerin informel gruplar ve ilişkiler kurdukları görüşünden hareket etmektedir. Mayo ve arkadaşlarının çalışmaları ile başlayan bu hareket, genelde klasik kuramın özelde ise bilimsel yönetimin varsayımlarını sorgulamaya dayanmaktadır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, örgütsel sürece insani açıdan bakmakta, katı örgütsel işleyim düzeneklerinin ortaya çıkardığı sorunları giderme amacı gütmektedir. Bu örgütsel model, örgüt yapılarına, insani/sosyal değer, tutum ve eğilimleri monte etmeyi esas almaktadır. “İnsan ilişkileri akımı”, “mutlu örgüt modeli”, “hümanist yaklaşım” olarak da anılan bu teori, kuşkusuz, örgütleri içinde insanların büyük baskı ve zorlanmalara maruz kaldıkları bir yapı olmaktan çıkararak, işgörenin insani/sosyal yanını özgür kılmak, grup kurma, kendini ifade etme, sosyal yönünü geliştirme temelli iş sürecine katılmasının yolunu ve usulünü geliştirmeyi sorun edinmiştir.

### **5.1.Modernizm Ve Organizasyonlar**

Literatürdeki bütün hakim teoriler, paradigmalar birbiri üzerinde inşa edilir. Hiçbir teori ya da paradigma birbirinden keskin çizgilerle ayrılmış değildir. Postmodern teoriler de modern teorilerin farklılaşarak devamı ya da gelişmiş hali olarak ele alınmaktadır. Bu sebeple, postmodern yapılardan önce modern örgüt yapılarının incelenmesinde fayda vardır.

Sosyal bilimlerde modern denilen olguyu tasvir edebilmek için üç farklı kavram kullanılmaktadır: Modernite, modernizasyon, modernizm bunlar arasındaki farklar şu şekilde belirtilebilir:

**Modernite**, çağa ilişkin bir anlam ihtiva eder. Rönesansla birlikte ortaya çıkmış, antikiteye ve eski dönemlere göre kendini tanımlamış ya da kullanılmıştır. Ancak daha sonra farklılaşarak 19. Yüzyılın sonu, 20. Yüzyılın başındaki Alman sosyolojisinin perspektifinden; “geleneksel” olandan ayrılan anlamında yerleşmiştir (Hassard,

1993:113). Bir başka deyişle modern olanın karakteri, yenilik, değişme, yenilenme, çağa ayak uydurma gibi anlamlara sahiptir ( Bolay:282)

**Modernizasyon**, çağdaş sosyolojide yaygın bir şekilde geleneksel yapılar ve kültürler üzerindeki ekonomik gelişmenin etkilerinin sonuçları, kanıtları olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla modernizasyon, sanayileşme üzerinde yükselen sosyal gelişmelerin belirtileri olarak da kullanılmaktadır.

Ayrıca bilimsel ve teknolojik gelişme, modern milli devletler, dünya ölçeğinde kapitalist pazar yapısı, şehirleşme ve diğer organizasyon sistemlerinin unsurları olmaktadır. (Hassard:114) Modernizasyon aynı zamanda bir toplum projesi olarak da anlaşılabilir.

Modern organizasyon teorileri içinde bulunduğu dönemin hâkim düşünce sisteminden yararlanarak oluşturulmuşlardır. Rasyonalizm, deneycilik hem var olan organizasyonel yapıları tanımlamada hem de yeni organizasyon yapıları (veya teorileri) oluşturmada modern dönemde başarıyla kullanılmışlardır.

Nitekim Cooper ve Burrell sanayi devriminin yükselmesine bağlı olarak Saint Simon ve August Comte'nin ortaya çıkan yönetim organizasyon problemlerine eğildiklerini, bu yazarların çalışmalarında organizasyon teorisi düşüncelerinin unsurlarına rastlandığını, hatta bununla da kalmayıp dikkat edildiğinde bu düşüncelerde erken “sistem yaklaşımının izine rastlandığını söylemektedir (Hassard,1993:117). Comte' a göre endüstriyel organizasyonlar toplum ve gelişme için oluşturulan kuruluşlardır.

Dolayısıyla modernizm makro düzeyde teknolojik sistemlerin (bilginin ve tecrübenin) gelişmesi içinde açıklanmış olan ve bilgi tarafından oluşturulan yapılardır( Hassard, 1993:117).

### **5.1.1.Weber Ve Modern Örgütlerin Genel Özellikleri**

Postmodern örgütler öncesinde modern örgütlerin ele alınması gerekmektedir. Örgüt yapıları da zamanlara göre adlar almış ve özellikleri bu zaman koşullarına göre değişiklikler göstermiştir.

Modern örgütler, büyük ölçüde Weberyen bürokratik modele yakınlık gösterirler. Weber'in ideal tip olarak formüle ettiği yasal-ussal bürokrasi modeli, bugünkü

örgütlerin genel bir prototipi niteliğindedir. Bu çerçevede modern örgütlerin genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Weber, 1987:192-212)

- Modern örgütlerde, işlemler açıkça belirlenmiş, kural, ilke ve yönetmeliklere dayandırılır. Her işin temellendiği yasal bir çerçevesi vardır. Her işlev, yasa ve tüzüklerle açık ve seçik bir biçimde düzenlenmiş emirlerin belirlediği ilkelere dayanır. Kararlar, örgütsel etkinlikleri düzenleyen kural ve yönergeler göre alınır. Bu bakımdan karar almak ve uygulamak kendiliğinden değil daha çok ussal olarak oluşturulmuş yasalara göre olmaktadır. Her kademedeki işlerin nasıl yapıldığına ilişkin olarak ayrıntılı soyut ilkeler ve yöntemler geliştirilmiştir.
- Açık ve seçik bir biçimde oluşturulmuş hiyerarşik bir yapı vardır. Pozisyonlar belirli basamaklar halinde dikey olarak sıralanmıştır. Bu basamaklar boyunca ast ve üst pozisyonlar yer alır. Böylece her pozisyon bir üst pozisyon tarafından denetlenir. Otorite üstten gelmekte ve her görevlinin yetki ve sorumluluğu bir otorite hiyerarşisinin parçasıdır.
- Görevler uzmanlaşma amacına uygun olarak en uygun parçalara bölünerek yerine getirilir. Fonksiyonların çoğalmasının bir sonucu olarak daha ileri düzeyde hizmet verme gereksinmesi, uzmanlaşma ve işbölümü ile daha etkili ve verimli bir biçimde karşılanır.
- İşbölümü ve uzmanlaşma, koordinasyonu zorunlu kılmakta, bu ise otoritenin merkezileşmesi, örgütün hiyerarşik yapısı içinde üstlerin astları üzerinde artan ölçüde denetim olanağı ile donanmalarını mümkün hale getirmektedir.
- Yönetimsel faaliyetler yazılı belgelere, kayıt ve dosyalara dayanır. Örgütün, saptanmış amaçlara ulaşması için, tüm işlemler (belgeler, kural ve kararlar) yazılı olarak düzenlenmekte ve saklanmaktadır.
- Bürokratik örgüt işlevselliğini sürdürebilmek için uzmanlaşmış bilgi ve beceriye gereksinim gösterir. Her görev, belli kural, ilke ve uzmanlaşmış bilgi gerektirir. Bundan dolayı yönetim kadrolarında görev alacak adaylar ancak, elde etmek istedikleri pozisyonla ilgili bilgi ve yeteneklerini geliştirerek yönetimsel görevler alabilirler.



- Personel seçimi, oyla değil nesnel ölçülere göre işin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olup olmadıklarını ölçen sınav ile yapılır. Kadroya atanmada liyakat usulü geçerlidir. Bu tür atamalarda esas belirleyici doğuştan gelen statüler, doğüstü özellikler veya karizma değil, bilgi ve beceridir.
- Görevliler liyakat usulüne göre atanınca emekli oluncaya kadar o görevde kalırlar. Bürokratik örgütlerde görevler geçici değil sürekli bir nitelik taşır.
- Görevliler, iş yerlerindeki araçlarla mülkiyet ilişkisi içinde değildirler. Ancak bu araçları kullanma (örgütsel amaçlar için) tasarrufuna sahiptirler.
- Bürokratik yönetimde, her pozisyonun karşılığı, önceden saptanmış maaş ile alınır. Ücretler çalışanlarının emek derecelerine göre değil, hiyerarşik yapılanma içindeki statü, derece ve kıdemlerine bağlı olarak verilir. Örgütsel hiyerarşide, dikey hareketliliğe bağlı olarak ücretler de artmaktadır.
- Bürokraside yansızlık esastır. Siyasal, ideolojik, dini v.b. etkenler belirleyici değildir. Bürokraside görevler halka hizmet ayırımı gözetilmeksizin yerine getirilir.
- Yetki ve görevler kişisellikten arınmıştır. Bireyler sahip oldukları bir takım kişisel özelliklerinden ötürü görev ve yetki ile donanmaları mümkün değildir. Ayrıca bürokratik mekanizmanın işleyişinde kişisel eğilimler; duygusallık, sevgi, nefret, kin v.b. öğeler belirleyici değildir.
- Her görev, o görevi yerine getirebilecek niteliklere sahip kişilerce yerine getirilir. Her uzmanlık alanı belirli ilerleme ölçütleri dikkate alınarak, hiyerarşide üst basamaklara çıkılabilir.

Weber, yukarıda sözü edilen bürokrasi modelinin özellikleri dışında diğer bürokratik yapılara göre bazı üstünlükleri olduğunu da belirtmektedir. Weber'e göre, modern bürokrasiler, diğer örgütsel yapılara göre, süreklilik, düzenlilik, dakiklık, akılcılık, güvenilirlik ve disiplin açılarından üstündür.

Bu özellikler görevlilerin yaptıkları işin sonucunu önceden görmelerini sağlar. Sonuçların önceden öngörülmesi, her pozisyonun yetki, sorumluluk ve haklarının açık/seçik biçimde yönetmeliklere belirlenmesinden kaynaklanır.

William Whyte, “Organiation Man” adlı eserinde, modern toplumda bireyin “örgüt adamı” haline gelişini ve örgütlerin birey üzerindeki belirleyiciliğinden söz etmektedir. Ona göre, “büyük organizasyonlardaki beyaz yakalı çalışanlar, şirket yaşamının ve bağlılıklarının egemen olduğu hayatlar sürdürmektedirler. Kendilerinin arkadaşlarından, ailelerinden ve içinde yaşadıkları cemaatlerden kopararak soyutlayan organizasyon (örgüt) insanları, yeni bir “bürokratik kişilik yapısı” edinme noktasına gelmişlerdir” (Marshall, 199:561). Whyte, modern örgütlerde özellikle kendi kariyerini düşünen ve örgüt taleplerine mümkün olduğunca uyum sağlayan bu yeni kişilik tipinin türemesinin, gerçekte, modern örgütlerin yapılanma biçiminden kaynaklandığını belirtmektedir. Ona göre, modern örgütler, genel planda bu “örgüt insanı” ethosuna içkin kişilikler üretmeye uygun yapılandırılmıştır.

Modern örgütler, maksimum etkinliğe odaklandıklarından, çalışanlar üzerinde güçlü bir denetim ve eşgüdüm mekanizması oluştururlar. Bu süreçte, birey, pek çok yönden örgütsel baskı ve tahakkümü hissetmekte, bunu yaşadığı stres ve bunaltı pozisyonu ile dışa vurmaktadır. Kurumsal etkinlikler, bireyin içten yöneltimli, gönüllü çabalarından köken almamaktadır çoğu kez. Bir mecburiyet, zorlama, baskı hissedilerek gerçekleştirilen etkinliklerdir. Bu mecburiyet, kurum içindeki güçlü denetleyici araçlar tarafından sağlanır. Birey, kurumsal hedefleri aksatmamak için, bu mecburi ayine bir şekilde katılmak, normlarından sapmamak, etik ölçüleri dışlamamak zorunluluğu hisseder.

Katı ya da esnek örgütsel yapılarda (fordist ya da postfordist) yoğun ya da düşük ama her halükarda, sınırlayıcı/kısıtlayıcı bir hava egemendir. Bu örgütsel iklim, bireyden, uyumculuk, itaat ve rıza göstericilik ister. Bireyin bu beklentiye yanıt verme, örgütsel standartlara uyumlanma dışında bir seçeneği yoktur çoğu kez. Zaten bu yapılar, itaati, rızayı, konformizmi (uyumculuğu) ve disiplini önceleyen, bu esaslar üzerinden işlevsellik yakalamaya çalışan kurumlardır. Bu yüzden, bunlardan sapıcı hareketler ceza ile karşılaşır. Ceza almamak, yani dışlanmamak için, kişi kendisini bu yapıya uymaya zorlar.

Modern kurumlar içinde, bireyin oynamak zorunda olduğu roller, onları büyük gerilim ve baskılara maruz bırakır. Bu gerilimler, hemen tüm kurumlarda yaşanmaktadır. Kurumsal dayatmalardan kaynaklanan kişisel sıkıntılar, tatminsizlik ve hayal kırıklığına

yol açar. Bu gerginliklerin temelinde, büyük ölçüde kişilerin yüklendikleri ağır rol setleri bulunmaktadır.

Katı, etkin, yoğun örgütsel yapılar içinde birey, kendisini kapana kısıtılmış olarak addeder. Birey, örgütsel yapının isterlerine boyun eğen, önceden öngörölmüş rolleri eksiksiz olarak yerine getiren, kendisine inisiyatifte bulunma hakkı tanınmayan bir oyuncu kimliğiyle hareket eder.

Bu noktada, örgütler, insan eliyle inşa olmalarına rağmen, sanki insandan bağımsız yapılarımış gibi gözükmektedirler. Zira bu kurumlar, insan üzerinde tayin edici, tahakküm kurucu ve bir kontrolör gibi görev ifa etmektedirler. Hepsinden en önemlisi kurumlar insan için bütünlüklü yaşam tasarımı oluşturmakta, bu çerçevede yeni davranış modelleri üreterek, nasıl düşünüp hareket edeceğinin sınırlarını çizmektedirler.

Günümüzde, modern kurumların, her zamankinden daha fazla birey üzerinde bir baskı düzeni kurduklarından söz etmek mümkündür. Bu kurumlar, kendi üyeleri üzerinde olduğu kadar, genel toplum için de bir baskı sarkacı görevi üstlenmişlerdir. Kurumlar, üyelerinin, sosyal dünyalarına yönelik düzenlemeler yapmaktalar, ürettikleri bürokratik kişilikler vasıtasıyla, sosyal alanı denetim altında tutmaktadırlar. Ayrıca, ürettikleri hizmet yoluyla, genel toplumu bağımlı kılmaktalar, hizmetin niteliği özelinde tabii yurttaşlar üretmektedirler. Genel planda bakıldığında, her türden iktisadi kuruluşlar, fabrikalar, ofisler, hastaneler, hapishaneler, okullar vs. gerek çalışanlar gerekse hizmet talebiyle ilişkide bulunanlar üzerinde, sırlayıcı, kısıtlayıcı, hatta tutsaklayıcı bir erke sahiptirler.

Habermas, bürokratik örgütlerin, genel toplum için bir tür kolonize edici güç edasıyla hareket ettiklerine dikkati çekmektedir. Bürokratik örgütlerin etkin hale gelmesiyle, bürokratik iktidarın örgüt dışına yayılım gösterdiği, sosyal yaşamı bağımlılaştırmaya çalıştıklarını belirtmektedir. Habermas, böylelikle, sosyal yaşamın bürokratize olduğu ve yaşam alanlarının kolonizasyonu ile karşı karşıya olduğumuzu vurgulamaktadır.

Sennet de, modern kurumların baskıcı ve dönüştürücü doğalarının bir başka kulvarda, bireysel bilinçlerde oluşturduğu dönüşüme/deformasyona dikkatlerimizi çekmektedir. Sennett, kapitalist işletme yapılarında işin insan kişiliği üzerindeki etkilerini çözümlenmeye çalıştığı “Karakter Aşınması” (2002) adlı kitabında, kapitalizmde geçerli

işletme ilkelerinin toplum için bir tür kişilik deformasyonuna kapı araladığı, hızlı kararlara ulaşmak için kapitalist kurumların, toplumdaki sabit, kararlı, istikrarlı karakter yapılarını aşındırdıklarını belirtmektedir. Sennet, yeni kapitalist kurumların, bir bütün olarak, hız, değişkenlik, esneklik, uçuculuk, yeni durumlara ayarlı olma v.b. kriterleri öne çıkartarak, temelde bireye esnek bir çalışma alanı sunuyormuş gibi gözükken aslında, etkili denetim araçları vasıtasıyla birey üzerinde ağır bir kontrol mekanizması kurduklarına vurgu yapmaktadır. Katı/klasik örgüt yapıları kadar Sennet, en az esnek/yeni örgüt yapılarının da bireyi baskı ve denetim altında tuttuklarını, onlardan geri kalmadıklarını belirtmektedir

## **5.2. Postmodernizm Ve Organizasyonlar**

Hızlı değişim ortamında işletmeler, yeni oluşan yönetim, anlayış, kavram, teknik ve uygulamaları benimseyerek çevrede görülen değişime adapte olabilecek yetenekleri kazandıracak, esnek yapılara dönüşmeye çalışmaktadır. Değişim ve farklılıklara uyum yeteneği olarak ifade edilen esnek yapılar, işletmelerin organizasyon yapıları, teknolojileri, insan kaynakları, çalışma şekilleri ve süreleri, dış kaynak kullanımı, üretim süreçleri ve pazarlama stratejilerini değiştirecek ve bu sistemlere daha dinamik bir yapı kazandıracaktır. Bu çalışmalar, değişim trendini yakalama veya değişimi gerçekleştirme amacıyla verilen bir tepki olarak değerlendirilmektedir. Bu tepki, işletme dünyasında “Post-Modern Paradigma” olarak nitelendirilen yeni anlayış, kavram, teknik ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Clegg’e göre postmodernizmin, organizasyon teorileri ya da organizasyonların kendileri için söyleyeceği bir şey yoktur. Postmodern organizasyonlar değişime ve çağın hızına ayak uyduracak organizasyonlardır. Postmodern organizasyona örnek olarak Japon şirketleri alınabilir (Clegg, 1991:177). Postmodern organizasyonları anlayabilmek için özellikle 1980’lerden sonra ortaya çıkan “Post-fordist ya da “fujit-suit” olarak adlandırılan yapılara bakmak gereklidir (Clegg:1991:180).

Postmodernist organizasyon çok fazla organik, daha az farklılaşmış (işler daha az bölünmüş) bir organizasyon olmaktadır. Modern organizasyonların bürokratik yapılarının aksine postmodern organizasyon esnektir. Modernist organizasyon teknolojik determinizme dayanırken, postmodernist organizasyon teknolojik seçime dayanır (Clegg:1991:181).

Modern organizasyonlar amaçlar, stratejiler ve temel fonksiyonlar yönünden spesifikleşmeyi öngörürken, postmodern organizasyonlar örgüt içinde amaçların, hedeflerin, politikaların yayılarak özümsemesini sağlamaktadır. Modern organizasyonların örgüt yapılarında bürokratik hiyerarşi görülürken, postmodern yapılar da kurum içi eşitliğin, demokrasinin herkes tarafından savunulması esası görülmektedir. Koordinasyon ve kontrol açısından bakıldığında ise iki dönemin farkı yine ortaya çıkmaktadır. Örgüt içi ve dışında modern dönem yapılarında daha esnek ve özgür bir hava sezilenirken, postmodern dönem yapılarında örgüt kültürünün oluşması için koordinasyon ve kontrol aşamalarında güçlü politikalar oluşturulması tasarlanmıştır.

Sorumluluk ve rol ilişkileri açısından örgüt içi önem taşıırken, yeni dönemle birlikte sadece örgüt içi değil, örgüt dışı da önemsenmiştir. Modern örgütler planlama ve haberleşme konusunda kısa vadeli teknikler ve çözümler gündemde idi. Ancak postmodern olarak adlandırılan örgüt yapılarının oluşmasının ardından bütünü kuşatan, uzun vadeli teknik ve çalışmalar ağırlık kazanmıştır. Örgütteki performans kriterleri açısından yüksek öneme haiz olan başarıyı değerlendirme ve neticesinde ödüllendirme bireysel olmaktan çıkmış, örgütün tamamını hedefleyen düşünceler yerini almaya başlamıştır. Liderlik noktasında ise örgüt içerisinde güvensizlik durumu hâkimken, postmodern örgütlerin faaliyete geçmesiyle birlikte liderine, ekibine güvenen, her kararda destekleyici politikalar sergileyen bir yapı meydana gelmiştir.

Clegg postmodern organizasyon nitelimesinde bulunurken yukarıdaki tabloda demokratik karakteri Postmodern organizasyonun nitelikleri içinde saymakta, ancak Japon organizasyonlarındaki itaatın, ömür boyu istihdamın ağır bastığı feodal özellikleri görmezden gelmektedir. İsveç firmalarında ise endüstriyel demokrasinin yükselmekte olduğunu söylemektedir ( Clegg,1991:180-182).

Postmodernizm, kavram olarak post-endüstrizm (endüstri sonrası), post-fordizm (fordist üretim sonrası) da olduğu gibi modern üretim biçimi ve organizasyon yapılarının sonrasını ima ederek özellikle, sanayi ihtilali sonrası oluşan yeni toplumsal ve ekonomik yapıların tekrar parçalanmaya yüz tuttuğunu, sadece modern haberleşme ve bilgisayar teknolojileri ile gevşek bir ilişki içinde bulduklarını iddia etmektedir. Modern paradigmanın oluşturduğu toplumsal ve ekonomik yapıların yine

modernizmin ürünü olan bilgisayar ve haberleşme teknolojileri ile yıkılmaya yüz tuttuğunu söyleyerek modernizmin kurtuluşunu arayan bir düşünceyi ima etmektedir ( Welge ve Haltbrugge, 1999:309).

### **5.3. Postmodern Örgüt Yapıları**

Örgüt kavramı, hem çok sayıda üyeden oluşan sosyal bir sistem içindeki amaca dönük yönetim faaliyetlerini ( fonksiyonel örgüt kavramı), hem de faaliyeti gerçekleştiren sosyal kurumun kendisini ( kurumsal örgüt kavramı) ifade etmektedir. Örgüt, “üretim için gerekli olan maddi ve maddi olmayan araçları, belirli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı” şeklinde de tanımlanabilir (Asunakutlu ve Coşkun,200:21).

Örgütlenme ise, örgütün planlarının uygulanması için kaynakların düzenlenmesi faaliyetlerinin tümünü kapsayan bir örgüt yapısı oluşturulması sürecidir. Örgüt yapısı, örgüte ait işlerin bölündüğü, gruplandırıldığı ve koordine edildiği biçimsel bir çerçeve olarak değerlendirilebilir (Akmüt, Aktaş ve diğerleri,2003:69). Örgüt, belli amaçları gerçekleştirmek için birden çok kişinin koordineli biçimde çalıştıkları bir yapı, örgütlenme ise örgütlerin etkinliğini sağlamak için insan kaynakları, maddi unsurlar ve fonksiyonlar arasında koordinasyonu sağlayacak şekilde bir araya getirilme süreci olarak tanımlanabilir (Efil,2004:160).

Örgüt yapıları da çağın değişen ve farklılaşan koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Bu amaçla her yeni teori ,paradigma ,düşünce biçimi olarak dilimlere ayrılmış olan zamanları her daim yakından takip etmektedirler. Geleneksel anlayıştan itibaren örgüt kuramları, postmodern anlayışa geçinceye kadar evrim geçirmiş desek yanlış olmaz. Özellikle modern yönetim anlayışına göre örgütler, tek adam, tek iş ve yetenek gerektirmeyen işleri ön plana alırken postmodern örgütler için çalışma takımları oluşturulmuş, farklı işlerde çalışabilecek işgörenler yetiştirilmiştir. İşgören- yönetim çatışması ise yerini işgören-yönetim işbirliğine bırakmıştır. Örgütler departmanlara ayrılarak uzmanlaşma, biçimselleştirme, rutinleştirme gibi düşüncelerin verimliliği arttırması hedeflenirken beklenen olmamış verimlilik azalmasına yol açtığı görülmüştür.

Söz hakkının sadece üst katmanlara ait olduğu düşüncesi terk edilmiş, çok ve farklı seslerinde örgütlerin kurumsal kültürlerinin oluşumunda önemli etkisinin olduğu

görülmüştür. Farklılıklarında aslında birer zenginlik kaynağı olduğunun bilincine varılmıştır. Postmodern adı verilen zaman diliminin ve paradigmasının içerisinde büyük paya sahip olan örgüt yapıları kültürler yoluyla değişime ve yenilenmeye uğramaktadır. Değişim ve yenilenme beraberinde örgütler için gelişmeyi ve büyümeyi getirecektir. Başarılı ve etkili olabilmek için örgütler, kültürün etkisiyle, daha önceki geçmişine bakarak, kendileri için oluşabilecek tehditleri, fırsatları ve imkânları önceden görebilecek ve bu sayede daha hızlı, güvenilir bir şekilde politikalar üretmeyi amaçlamaktadır.

Örgüt yapılarının şekillenmesi için oluşturulan kültürel yapıları şu özelliklere sahip olmalıdır:

- Taklit edilemeyen, özgün yapıda inşa edilmeli,
- Rakipler tarafından kolayca fark edilebilmeli,
- İşletme için vazgeçilmez değerler içermeli,
- Örgütün bütününe kuşatan bir yapıda olması gerekmektedir.

Sürekli daha iyiyi, güzeli ve kaliteliyi arayan, sorgulayan eğitilmiş, deneyimli iş görenlerin çalıştırılması ile postmodern dönem örgüt yapılarının farkı ortaya çıkmıştır.

1980'li yıllara kadar verimliliği temel alan kitle üretimi ve buna uygun hiyerarşik ya da bürokratik organizasyon yapıları küreselleşme ve yoğun uluslar arası rekabetin etkisiyle yaşanan hızlı değişim sürecinin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmıştır.

Kitle üretimi az gelişmiş ülkelerde ve geleneksel işletmecilik anlayışı taraftarlarınca tercih edilirken, çağdaş ve postmodern işletmeler esnek üretim ve uzmanlaşmaya öncelik veren yeni yapılar aramaya başlamışlardır. Bu, kitle üretiminin ideal yapısı olan bürokratik (hiyerarşik) yapıdan ayrılarak, bir yandan bürokratik yapıların bazı özelliklerinden yararlanan diğer taraftan da matris yapıların uzmanlık, esneklik ve bağımsızlık gibi üstünlüklerini üzerinde taşıyan yeni örgüt yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan bu yeni örgüt yapıları “post modern yapı” olarak ifade edilmektedir (Yıldız,2006:13).

Diğer bir ifadeyle, organizasyonlar küreselleşme süreciyle birlikte pazarda üstünlük sağlamak, örgütsel etkinlik ve hizmet kalitesi gibi amaçlarına ulaşmak için örgüt yapılarını yeniden tasarlamaktadır.

Postmodernizmin, modern sonrası şeklinde dönemsel bir yaklaşımla ele alınması, tarihsel olarak, postmodernizmin başladığı ve modern dönemin sona erdiği iddia edilen 1970’li yıllardan sonrasının “modern sonrası”, yani postmodern dönem olarak kabul edilmesini gerektirmektedir. Böyle bir yaklaşım, postmodernizmin ortaya çıkışını, başka bazı faktörlerle birlikte asıl olarak insanlık tarihindeki önemli dönüşümlerin belirleyici faktörlerinin zenginlik üretme tarzlarında meydana gelen değişiklikler olduğu, günümüzde meydana gelen bilgi devriminin ve teknolojik alandaki gelişmelerin de yeni bir toplumsal yapı oluşturduğu anlayışına dayandıracaktır. Buna göre, yönetim ve organizasyon alanında son otuz yılda gerçekleşen şebeke örgütler, çörek tipi örgütler, sanal örgütler, akıllı örgütler, yaşayan örgütler, öğrenen örgütler, demokratik örgütler, yığılım örgütler, matris örgütler, çılgın örgütler, ilişkisel örgütler, deneyimsel örgütler, zeki örgütler, melez örgütler, çevrimsel örgütler, çalkantılı örgütler, kesişen örgütler gibi örgütlenme yaklaşımlarının ve stratejik planlama, örnek edinme, performansa dayalı ücretlendirme, dış kaynaklardan yararlanma, stratejik işbirlikleri, temel yetkinliklere odaklanma, değişim mühendisliği, dengeli skor kartı tekniği, toplam kalite yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, bilgi yönetimi, küçülme, takım çalışması vb. daha bir çok yönetim tekniklerinin de postmodern olarak kabul edilmelerini gerektirecektir.

#### **5.4. Postmodern Örgüt Yapılarının Oluşmasında Kültürün Etkisi**

Postmodernizm tartışmaları, kültürel teori alanında, modernizmin sona erdiği düşüncesi ile birlikte birçok farklılığı beraberinde getirmiştir. İşletmelerin hayati icra organları olan örgüt ve çalışanları için insanın özgürleştirilmesi adına merkeze alındığı, özgür çalışma ortamlarının hayata geçirildiği ve bilgiye sınırlama olmadan kavrayarak, irdeleyerek, gözleyerek ulaşıldığı bir yapı meydana getirilmeye çalışılmıştır. İnsanın aklı, kavrayışının ve duygularının değerli kılınarak örgüt için yapabilecekleri en üst noktalara taşınmaya gayret edilmektedir. Geleneksel dönemden başlayarak, modern dönemi içine alan ve nihayet postmodern dönem olarak adlandırdığımız bu zaman dilimine kadar olan süreçlerdeki örgüt yapılarını ve örgütlerin vazgeçilmez unsuru olan kültür yapılarını bu bölümde incelemeye çalışacağız.



“İşletme kültürü” formülünün kaynağı, ekseriya, Londra ‘da Tavistock Enstitüsünün kurucusu Elliot Jacques’a atfedilmiştir.

Jacques, 1952’de işletme kültürünü, “az çok paylaşılmış”, öğrenilmesi ve kabul edilmesi gerekli”, kendi düşünce ve alışılmış hareket tarzı” olarak tanımlar. İşletme kültürü fikri, işletmede iş ilişkilerinin normal çalışması içinde, kaynağının açıklığa kavuşmuş olmadığı az çok akılla ilgili ve bilinçli alışkanlıkların bir bölümü arasında yer alır.

Sonra, 1950 ve 60’lı yıllarda, mukayeseli iş yönetiminin Amerikalı incelemeleri, farklı ülkelerde işletmelerin yönetim şekli içindeki değişikliklerle ilgilendiler. Onlar kültürel faktör kavramına değer verdiler. Japonya’da, özellikle, modern sanayilerin başarısı, işletme içindeki hiyerarşinin saygıya, fedakârlığa, yardımlaşmaya ait geleneksel değerlerinin, başka yere yerleştirilmesine dayanmış gibi görünmekteydi. Japon örneği, bundan böyle, Fransa’da “işletme kültürü” diye adlandırılan, nihayet “örgütlenmeye ait kültür” demek olan “corporate culture” (birlik kültürü) kavramına verilecek olan anlamı kuvvetle ilham etmektedir.

Geleneksel örgüt yapılarının en önemli özelliklerinden biri itaattir. İşgörenler genel politikaları ve liderin talimatlarını takip etmek ve itaat etmek zorundadırlar. Bu tür örgütsel yapılarda güçler merkezde toplanmış ve otoriter bir yönetim anlayışı hâkimdir. Bu yönetim tarzı, çok katmanlı hiyerarşik bir yapı, biçimsel ilişkiler, esnek olmayan kurallar geliştirmiştir. Aynı zamanda farklı görüşlere ve görüş ayrılıklarına tahammülü olmayan otoriter bir anlayışla tam bir itaat kültürü oluşturmuştur. Otoriteye veya otoriteyi destekleyen kurallara itaat, sistemdeki genel bağlılığın bir gerekliliğidir.

Yönetimin yapısı öz disiplin vasıtasıyla şekillendirildiğinde ise, ilişkilerin yapısı otoriteye dayalı ilişkilerden ziyade gönüllü ilişkiler üzerinde kurulacaktır. Bu ilişkilerde “disiplin” sadece bireysel davranışı etkilemek için bir araç olarak görülmektedir. Bu anlamda disipline olmuş organizasyonlarda insanlar, verilen emir ve direktiflerden daha fazlasını gönüllü olarak yapma eğilimindedir. İtaatten ziyade öz-disiplin anlayışı temeline dayanan bu kültürel yapıda bireysel davranışları ve sorumluluğu destekleme eğilimi vardır. Davranışlar yukarıdan aşağıya doğru empoze edilerek yönlendirilmekten ziyade, işgörenlerin kendi yükümlülüklerini yerine getirmedeki gönüllü çabaları ile aşağıdan yukarıya doğru istekle yönlendirilmektedir. Geleneksel yönetim anlayışındaki

otoriteye mutlak itaatin zorunluluğu ve itaatsizlikteki cezalandırma yerini “öz disiplin” anlayışına terk etmektedir. Bu anlayış, performanslarını arttırmaları ve daha fazla bireysel sorumlulukları alabilmeleri için işgörenleri sürekli güçlendiren ve cesaretlendiren bir yapıya sahiptir.

Drucker, öz-disiplinle oluşan “bireysel sorumluluk” anlayışının hâkim olduğu yönetim yapısını şöyle değerlendirmektedir. “Bilgiye dayalı organizasyon, amaçlar konusunda, katkılar konusunda, hatta davranışlar konusunda, herkesin sorumluluk alması gerektirmektedir. Bu ifadeye göre, bütün işgörenler kendi amaçlarını ve katkılarını düşünecek ve hem kendi hem de organizasyonları için sorumluluk alacaklardır. Bununla ilgili olarak, Drucker bütün işgörenlerin kendilerine şu soruları sormalarının gerekli olduğunu ileri sürmektedir. “Benim şu zamanda şu kuruluşa yapabileceğim en önemli katkı nedir?” Bu sorumluluk da, her işgören, sorumluluk sahibi ve karar verme sürecinde yetkili olarak çalışma ve kendisini yönetici gibi görme durumudur.

Bu yeni örgütsel anlayış, örgüte yeni bir “kendiliğinden itaat” ve “kendiliğinden saygı” kültürünün oluşmasına neden olmaktadır.

Geleneksel Yönetim anlayışına göre çalışanların iyi performans sergilemeleri için ekonomik ihtiyaçların tatmini de ön plana çıkmıştır. Bu anlayış, kendisini Mc Gregor’un “X” teorisinde tam anlamıyla göstermiş ve bu teoriye göre, çalışanların performanslarını artırmada “havuç-sopa” ikilemi etkili olarak kullanılmıştır. Bu düşünceyle, “ekonomik insan” modelinden yola çıkarak insanın ekonomik bağımlılığı ve bencilliği göz önünde bulundurulmuş, ekonomik ödüller ve denetim araçları ön plana çıkarılmıştır. Yönetimin zamanını ve enerjisini tüketen bu denetim kültüründe temel yaklaşım, sorunların kaynağına inmek yerine suçluyu bulmak ve cezalandırmaktır. Örgütlerde sorunların kaynağı büyük ölçüde sistemdir. Böyle olmasına rağmen, bu denetim anlayışıyla sisteme değil de insana yönelinmekte ve örgütte sorunlar çıktıkça işgörenler potansiyel sorun kaynağı olarak görülmektedir.

Örgütlerin sınırlayıcı yönlerinden birisi olarak nitelendirilen bu denetim kültürü, önceki dönemlerde üretkenlik üzerinde olumlu etkiler yapmıştır. Fakat örgüt içi iletişim ve etkileşimi olumsuz yönde etkilemiş ve işgörenlerin tahrikle geçici güdülendikleri ya da korku temelli performanslarını zorlamaya yöneldikleri görülmüştür. Bu durum, sorunların çözülmesinde etkili olmadığı gibi, örgüt içi iletişim kopukluğuna, gerçekçi

olmayan bağıllık ve itaat gösterimlerine ve korku kültürünün oluşmasına neden olmuştur.

Geleneksel örgütlerde tutumlar ve davranışlar üzerinde güçlü etkiye sahip olan diğer bir yapı ise, organizasyon ile çalışanları arasındaki ilişkinin sözleşmeye dayanan doğasıdır. İşgören-işveren arasındaki açık sözleşme beklentileri tanımlamayı, ilişkilere açıklık ve kesinlik kazandırmayı sağlarken, işgörenlerin örgüt hakkındaki düşüncelerine de bireysellikten uzak bir biçimsellik kazandırır.

Geleneksel örgütlerin davranışsal yapılarındaki diğer bir özellik ise sınırlamadır. Yönetimin tarihsel süreci boyunca örgütlerde, çalışanlar üzerinde etkinlik sağlamak amacıyla pek çok yöntem ve sistem geliştirilmiştir. Geliştirilen bu sistemler genel itibariyle, otoritenin merkezileştiği, işbölümü ve uzmanlaşmanın yaygınlaştığı mekanik yapılar olmuştur. Çok katmanlı hiyerarşik kontrol mekanizmalarının yaygın olarak kullanıldığı bu yapılarda genel olarak, merkezi emir-komuta ilişkilerinin hâkim olduğu görülmektedir. Bu örgütsel yapılarda insanlar, sınırlandırılmış ve sıkı görev tanımları yapılmış, otorite alanı içinde, verilen emirleri yerine getirmeye zorlanmışlardır. Bu örgütsel yapı içinde yeni düşünce, öneriler ve uygulamaların gelişmesi mümkün olmamakla birlikte, hantal ve mekanikleşmiş yapı da örgütün değişim kabiliyetini sınırlamaktadır. Bu örgütsel yapıda, sınırlandırıldığı duygusu içinde olan işgörenleri, performanslarını arttırma, örgütsel faaliyetler ve değişime gönüllü olarak katılma konusunda ikna etmek oldukça güç olabilir.

Esnekliği olmayan mekanik olarak yapılanmış bir örgütün, yüksek değişim trendi içinde çevresel değişime hemen cevap verememesi, entropi ihtimalini arttırır. Bu nedenle, değişimin en önemli faktörü olan işgörenleri güçlendirmek, onların güçlerini sınırlayan mekanik, hantal ve sınırlayıcı yapılardan kurtarmak ve yüksek performanslı sistemler kurmak artık işletmeler için bir zorunluluk haline gelmektedir.

Postmodern örgüt yapılarının meydana getirdiği bazı değişiklikler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Güvensizlik ve eleştirilme korkusunun egemen olduğu bir ortamdan, yaratıcılığın gelişebileceği açıklık ve güven ortamına geçiş,
- Bireysel çalışmadan takım çalışmasına geçiş,

- Bölümler arasında engellerin kalkması,
- Yönlendirme ve kontrole dayanan otokratik bir yönetim biçiminden, takım lideri ve koç şeklinde daha ılımlı bir yönetim biçimine geçiş,
- Örgütün üst kademesinde merkezileşmiş güç yapısından, çalışanlarla paylaşılan bir güç yapısına geçiş,
- Sonuçlar üzerinde odaklaşma yerine, sonuçları getiren süreçlere yönelik sürekli iyileştirmeye, analizi ve gerçekleri temel alan bir karar almaya dayanan yönetime geçiş.

Örgütsel değer, inanç ve normların yoğun ve güçlü bir şekilde, tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığı köklü bir kültürde değişim sağlanabilmesi çok güçtür. Ancak işletmenin varlığının devamının tehlikede olduğu durumlarda örgüt üyeleri değişimi benimseyebilir. Çağımızın şartlarına uyum sağlayabilmek adına örgütler bir takım eski usullerini terk etmiş, yeni getirilen şartları özümsemek için zamana ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

### **5.5. Postmodern Örgütler Ve Toplam Kalite Yönetimi**

Bilgi çağından bilgi ötesi çağa girdiğimiz yeni bin yılda artık kurumların ayakta kalabilmeleri, yurttaş ya da müşteri odaklı bir yönetim anlayışına sahip olmaları ve bu anlayışı hayata geçirebilmeleri ile mümkün olacaktır.

Yönetimdeki bu yeni anlayış ya da başka bir ifadeyle bu yeni felsefe, öncelikle insana, ardından da teknolojiye yapılacak yatırımlarla yaşama geçirilme imkânına sahip olabilecektir. Dolayısıyla gelecekte ancak yönetim ve teknoloji alanında yatırım yapan kurumlar, değişimin baş döndürücü hızına uyum sağlayabileceklerdir.

Bilgi çağı, daha esnek, dinamik ve yenilikçi bir yapıyı gerçekleştirmeyi, iletişim, rekabet ve işbirliği bilincinde olarak daha çok sorumluluk sahibi olmayı, daha fazla yönetsel ve organizasyonel iş tatmini ve iş heyecanı istemektedir.

Bir toplumun gelişmişliğinde, o toplum insanına “mal ve hizmetlerin kaliteli, yeter sayıda ve zamanında sunulması” ölçüt olarak kabul edilir. Özellikle sanayi devriminden sonra daha fazla üretim, insanların tüketim eğilimlerini değiştirmiştir. Günümüzde her toplum giderek daha fazla tüketim toplumuna dönüşmektedir. Daha fazla tüketen

insanın gereksinmelerini karşılamak üzere, örgütler daha fazla üretmek zorunda kalmışlardır. Bu durum ise, örgütlerin üretim ve yönetim yapılarında değişimi zorunlu kılmaktadır.

Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımı ile başlayan, klasik yönetim olarak gelişen yönetim biçimi, çalışan insanı makinenin bir parçası gibi görüp "önce üretim" ya da "örgüt için iyi olan her şey insan için de iyidir" anlayışını benimsemiştir.

"Daha fazla üretim nasıl yapılabilir?" sorusuna yanıt aramak üzere 1926'larda başlatılan araştırmalar, örgütlerde öncelikle insana değer verilmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır. "İnsan ilişkileri" (Neoklasik Yönetim) yaklaşımı "insan için iyi olan her şey örgüt için de iyidir" şekline dönüşmüştür.

1950'lerden sonra, üretim ve insan unsurlarının aynı düzeyde düşünülmesi gerekliliği ortaya çıkarak bunların sentezi çağdaş yönetim anlayışını günümüze kadar getirmiştir.

1930'larda başlayan 1950'lerde başta ABD ve Japonya ve Avrupa ülkelerinde uygulanan, mal ve hizmet üretiminde kaliteyi hedefleyen "Toplam Kalite Yönetimi" tarihsel ilerleyişini aşağıda incelenerek örgüt yapısı ve özellikle örgüt kültüründe getirdiği değişiklik ve yenilikler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **5.5.1. Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek karlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir.

TKY' nin bir başka tanımı ise "Her kuruluştaki her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli iyileştirme faaliyetleridir" (Kaizen,1994:119).

Literatürde "Toplam Kalite", "Toplam Kalite Kontrol" kavramları ile de adlandırılan TKY, tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatminini artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla örgütte alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan; müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm

faaliyetlerin yürütülmesi sırasında mal ve hizmet bünyesinde oluşturan günümüzün bir yönetim anlayışıdır.

TKY, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün postmodern yönetim anlayışıdır (Koçel,2005:363). Temeli insana dayanan müşteri odaklı bu anlayışın iki temel unsuru vardır:

-Kurum çalışanlarının tam katılımı

-Yapılan tüm işlerin sürekli iyileştirilmesidir.

Klasik yönetim anlayışında tepe yönetiminin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen bir hiyerarşi, içinde kurumlar yönetilmekte, astlar, amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler.

Ancak TKY'nde ise, amaç müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve tam olarak müşterini tatminini sağlanmasıdır.

### **5.5.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri**

Postmodern bir yönetim tarzı olarak görülen TKY' nin felsefesi şu temel esaslara dayanmaktadır:

1. Üst Yönetimin Liderliği
2. Müşteri Odaklılık/Müşteri Tatmini
3. Tam Katılım ve Takım Çalışması
4. Çalışanların Eğitimi
5. Sıfır Hata
6. Sürekli İyileştirme

Toplam Kalite Yönetimi bu yeni anlayış ve yaklaşımlarla yönetim alanında dönüşümlere yol açmakta ve işletmelerin örgüt yapılarında farklılıklar oluşturmaktadır.

### 5.5.3. Üst Yönetimin Liderliği

Kalitede öncülük ve önderlik üst yönetimin liderliği altındadır. TKY faaliyetlerinin başarıya ulaşması, öncelikle üst yönetimin bunu desteklemesi gerekmektedir. Yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar:

- Kuruluşun performansını yükseltmeye imkân veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
- Mevcut sistemi, belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır (Sınmazçelik,1999:88).

Bu anlamda yönetimin sorumluluğu sistem geliştirmek ve sistem içinde çalışmaktır.

Kurum içindeki yönetim kademesi yükseldikçe bireylerin yetki ve sorumluluğu da artar. Yönetimin ilk kademesini oluşturan bireylerden geliştirmelerini istenen sistem, esasen kendi departmanlarının iş tarifi işle sınırlıdır. Buna karşılık tepe yönetimi, kuruluşun tamamındaki sistemlerini değiştirecek yapıya sahiptir. Bir kuruluşun performansını sistem ve insan olarak iki faktörün belirlediği ve sonuç üzerinde bu iki faktörün etkileri olduğu bilinmektedir (Walton,1990:222).

TKY’ de üst yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir, ancak bunu başarmak için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır.

TKY ‘de insan ögesinin sahip olması gereken en önemli özellik “yüksek motivasyon” dur. Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip kurumlar incelendiğinde temel ögenin “yaratıcılık”, bunu sağlayan özelliğin ise “motivasyon” olduğu görülmüştür (Kavlakoğlu,1996:62).

TKY’de başarı, ait olma hissi, tanınma, kendini gerçekleştirme ve kendi ideallerini yaşatma gibi güçlü ve paraya dayalı olmayan güdüleme unsurlarının katkılarıyla sağlanmaktadır. TKY’ de başarıya ulaşılabilmesi için çalışanlara yetki ve sorumluluk da verilmesi gerekmektedir.

### 5.5.4 Müşteri Odaklılık

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır.

Müşteri isteklerinin tatminin temel örgüt felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren kuruluşlar, müşterilerin koşulsuz mutlu etmeyi “olmazsa olmaz” bir ilke olarak algılayan bir örgüt kültürü oluştururlar.

#### **5.5.5. Tam Katılım ve Takım Çalışması**

Sorunların çözümü ve süreç iyileştirmenin en etkin yolu, çok fonksiyonlu takım çalışmasının başarısına bağlıdır. TKY’ nin başlıca amaçlarından birisi de kurum çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır.

Yönetime katılımın önemli bir boyutu örgütün çalışanlarından gelen baskılardır. Günümüzde çalışanlar sadece maddi gereksinmelerini karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. İnsanların başarıma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma gereksinmesi “tam katılım” in oluşma ve gelişmesindeki en önemli etkidir.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Yönetilenlerdeki bu durum değişikliğinin başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir (Peker,1996:51).

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması da bir başka koşuldur. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir talebi, gönüllülüğü ifade eder. Sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenlerden örgüte daha fazla katkıda bulunmanın yollarını sunar.

#### **5.5.6. Çalışanların Eğitimi**

TKY’ nin ilkelerinden bir diğeri de sürekli eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Her kademedeki çalışanlara hem temel konularda hem de TKY faaliyetlerini içeren konularda sürekli eğitim verilmeli ve yöneticilerin çalışanları bizzat eğitmeleri sağlanmalıdır.

Eğitim de diğer süreçler gibi sürekli izlenmesi, yeterliliğin ölçülmesi ve geliştirilmesi gereken bir konudur.



Eğitim, herkesin işinin bir parçası olup, konferanslar, uygulamalar şeklinde yürütülmeli, gerekli kaynaklar çalışanlara verilmelidir.

Personelin, kuruluşun felsefesini ve hedeflerini paylaşmalarını, işlerini doğru olarak yapmaları için özel prosedürlerini anlamalarını sağlayacak bir eğitim ve tamamlanan eğitimin değerlendirilmesi yöntemi ile kalitede iyileştirilmeler sağlanacaktır.

#### **5.5.7. Sıfır Hata**

Toplam kalite yönetimini temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır. Sanayide kalite evrimi de son muayene ile başlamış, tasarımda kalite aşamasına gelmiştir. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir anlatımı planlamanın doğru yapılması şeklinde dir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı, titiz bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır.

#### **5.5.8. Sürekli İyileştirme**

İşletme hedeflerine ulaşmak amacıyla, her düzeydeki fonksiyonların sürekli iyileştirilmesi düşüncesin egemen olmalıdır.

Sürekli gelişme, bitmek bilmeyen bir yarıştır. Yeterliliğin kabul edilip benimsendiği yerde iyileşme durur. Kurumların yapması gereken en tepeden en alt kademeye kadar tüm çalışanları sürekli geliştirme faaliyetine yönlendirmek olmalıdır (Aytimur,1995:6).

Temelleri bugünden atılmaya başlanan önümüzdeki bin yılın, yeni yapılanmalar ve açılımlara sahne olacağı ve bütün ülkelerin, ulusal düzeyde yeniden örgütlenerek uluslararası rekabet ortamında yer edinme ya da var olan güçlerini arttırma yarışında oldukları dünyamızda, ülkemizin de özellikle kamu alanında olmak üzere topyekun değişim çabasına vakit geçirmeden başlayarak, tabuların yıkıldığı, sorgulama esaslı öğrenme, sürekli gelişme, sinerji oluşturan ekip çalışması, bilimsellik ve israfı ortadan kaldıran yalınlık ilkelerinin benimsendiği yeni bir yapıya sahip olunarak bilgi toplumlarının saygın bir yer edineceği gerçeği aşıkardır.

1980’li yıllarda başlayan ve 1990’lı yıllarda yaygınlık ve popülarite kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının başında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gelmektedir.

Kalite konusu işletmeciliğin temel konularından birisi olmuştur. TKY ile diğer yaklaşımlar arasındaki en önemli farklardan birisi yöneticilerin rolü konusundaki anlayıştır. TKY anlayışına göre yöneticilerin “karar verme” ve “kontrol etme” fonksiyonları daralmış, daha çok danışmanlık fonksiyonu artmıştır. Bu anlayışla birlikte en üst kademedен en alta kadar tüm mensuplar tarafından benimsenmelidir. Departmanlar ve gruplar arasındaki bariyerler kaldırılarak her insanın eşit değere haiz olduğu gösterilmelidir. Herkesin kendini geliştirmesi sağlanmalı ve teşvik edici faaliyetler hayata geçirilmelidir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulaması bu özellikleri sayesinde örgüt kültürünün benimsenerek paylaşılmasını sağlamış, günümüzde “postmodern “ denilen işletme ve yönetim teorileri arasındaki yerini almıştır.

## SONUÇ

İnsanoğlunun varolması ile birlikte yaşam olgusu ortaya çıkmıştır. Bireylerin tek başına yapabilecekleri işlerin azlığı nedeniyle çoklu ve bir arada yaşama, çalışma, faaliyet gösterme gibi unsurlar meydana gelmiştir. Bu sebeplerden dolayı, insanların aynı amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere bir araya geldiği yapılara örgüt adı verilmektedir.

Çağımızın rekabetçi ortamında örgütler ayakta kalabilmek ve faaliyetlerini kesintisiz olarak sürdürebilmek için kendilerini değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde adapte etmelidir. Bunun için örgüt bünyesinde oluşturulan sağlam ve derin bir kurum kültürünün hayata geçmesi gerekmektedir. Geleneksel örgüt yapıları anlayışından postmodern örgüt yapıları anlayışına geçişte eskimeyen ancak yenilenerek gelişen en önemli unsur “kültür” dür. Örgütlerin kendi kendilerine, zamanla oluşturdukları ancak temelini evrenselden özele doğru uyarlayarak oluşturdukları bu köklü olgu örgütler için vazgeçilmezdir.

Kurumlar arası ve kurumlar içi iletişimin, koordinasyonun sağlanması, oluşabilecek hataların önlenmesi, ilişkilerin iyileştirilmesi ile kültürün sıkı bir ilişkisi vardır. Özellikle Postmodern örgütlerde hayata geçirilen esnek ancak taviz vermeyen, destekleyici, kurumsal itaatin kendiliğinden oluştuğu, saygının her zaman ön planda olduğu, isteklendirme araçlarıyla desteklenen bir kültür yapısı göze çarpmaktadır.

Kültürün tarihsel ve toplumsal gelişme sürecinde maddi ve manevi değerler bütünü olarak yapılan tanımlamasına karşın, zaman içerisinde anlam ve içerik yönünden değişiklikler meydana gelmiştir. Postmodern dönem itibariyle bu değişiklikler daha da görünür ve bilinir bir hal almıştır.

İnsanı ilgilendiren her olay ve durumda kültür ögesi önemini daima muhafaza etmiştir. Bu çalışmada postmodern unsurların örgüt kültürü ile ilişkisi incelenmiş ve işgörenlerin kültür ile ne denli etkileşim içerisinde oldukları görülmüştür.

## KAYNAKÇA

- ASUNAKUTLU, Tuncer ve Bayram Coşkun (2000), “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4, 19-27.
- ATEŞ, Hamza (2003), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- AYTAÇ, Ömer (2004), “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, s. 189 – 217.
- AYTAÇ, Tufan (2002), “Postmodern Eğitim Yöneticisi”, *21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Basımevi, No: 191, Ankara.
- AYTİMUR, Selçuk (1995), *Daha İyi Bir Kalite Sistemi İçin Kurulu İçi Kalite Sistem Denetimi*, Kalder Yayınları , İstanbul.
- BARANSEL, Atilla (1995), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, C.I, 3.Basım, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:257, İstanbul.
- BAUDRILLARD, Jean (1991), *Sessiz Yiğınların Gölgesinde*, Çev., Oğuz Adanır, Dokuz Eylül Yayınları., İzmir.
- BAUMAN, Zygmunt (1998), *Sosyolojik Düşünmek*, Çev.,Ayhan Yılmaz, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- BEST, Stewart ve Douglas Kellner (1998), *Postmodern Teori ve Eleştirel Soruşturmalar*, Çev. Mehmet Küçük, Ayrıntı Yayınları,1.Basım, İstanbul.
- BOZKURT, Veysel (2000), *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, 2.Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul.
- CANATAN, Kadir (1995), *Bir Değişim Süreci Olarak Modernleşme*, 1.Basım, İnsan Yayınları, İstanbul.
- CLEGG, Stewart (1991), *Modern Organizations*, Sage Publications, London.

- CLEGG, Stewart , C. Hardy, T.B.Lawrence, W.R. Nord,(2006), *The Sage Handbook of Organization Studies*, Second Edition, London.
- ÇABUKLU, Yaşar. (2010) , *Postmodern Toplumdan Kesitler*, Paloma Yayınevi, İstanbul.
- DEMİRHAN, Ahmet (1992), *Modernlik*, 1.Basım, Ağaç Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Binali (2007), “Yönetim Ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern Ve Postmodern Ayırımı” makalesi, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt XXII, Sayı 2.
- DRUCKER, Peter F.(1994), *Kapitalist Ötesi Toplum Çev.*, İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, 1. Basım, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- DURNING, Alan (1998), *Ne Kadarı Yeterli? Çev.*, Sinem Çağlayan, 1.Basım,Tübitak-Tema Vakfı Yayınları, Ankara.
- EFİL, İsmail (1999), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ERDEMİR, Erkan (2000), *Postmodern yaklaşımın Yönetim ve Örgüt Yapılarına Etkileri: Modernden Postmoderne Dönüşüm Tartışmalarının Yönetim Teorisine Katkıları*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- ERDEMİR, Erkan (2006), “Postmodernizmin İşletme Yönetimine Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme” *e-akademi*, Sayı: 52, İstanbul.
- EREN, Erol (2001), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 5.Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- ERGUN, Turgay (1997), “Postmodernizm ve Kamu Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 30, Sayı: 4, Aralık 1997, Ankara.
- FEATHERSON, Mike (1996), *Postmodernizm ve Tüketim Kültürü*, Çev., Mehmet Küçük, Ayrıntı Yayınevi, İstanbul.

- FROMM, Erich (1996), *Çağdaş Toplumların Geleceği*, Çev.,Gülnur Kaya, 1.Basım, Arıtan Yayınları, İstanbul.
- FUKUYAMA, Francis (1998), *Tarihin Sonu ve Son İnsan*, Çev., Zülfü Dicleli, 2.Basım, Gün Yayınları, İstanbul.
- GÜRSAKAL, Necmi (1999), *Yeni Bilim, Bilgi ve Toplum Dergisi*, Sayı:2., İstanbul.
- GIDDENS, Anthony (1998), *Modernliğin Sonuçları*, Çev., Ersin Kuşdil, 2. Basım,Ayrıntı Yayınları, İstanbul
- HABERMAS, Jürgen (1992), *Rasyonel Bir Topluma Doğru Çev.*, Ahmet Çiğdem ve Mehmet Küçük, 1. Basım, Vadi Yayınları., Ankara.
- HANDY, Charles (1990), *The Age Of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston.
- HARVEY, David (1997), *Postmodernliğin Durumu* ,Çev., Sungur Savran, 1. Basım, Metis Yayınları., İstanbul.
- HOLLINGER, Robert (2005), *Postmodernizm ve Sosyal Bilimler: Tematik Bir Yaklaşım* Çev. Ahmet Cevizci, Paradigma Yayınları, İstanbul.
- [http://akuiibf.aku.edu.tr/pdf/10\\_2/9.pdf](http://akuiibf.aku.edu.tr/pdf/10_2/9.pdf) (18.12.2009)
- <http://www.e-akademi.org/makaleler/eerdemir-1.htm>. (26.12.2009)
- <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der49m1.pdf> (28.01.2010)
- [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=113&hit=ny](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=113&hit=ny) 16.12.2005
- ILLICH, Ivan (1989), *Şenlikli Toplum* ,Çev., Ahmet Kot 2.Basım, Ayrıntı Yayınları., İstanbul.
- JAMESON, Frederic (1994), *Postmodernizm ya da Geç Kapitalizmin Kültürel Mantığı* Çev., Nuri Plümer, 1. Basım, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

- KANBUR, Aysun (2008), “Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları”  
Makalesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.13, S.387-404.
- KASAPOĞLU, Aytül (1985), Sosyolojik Açıdan Örgütler, *Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 5.
- KAVLAKOĞLU, İbrahim (1996), Toplam Kalite Yönetimi, *Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No:3, İstanbul*
- KOÇEL, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği*, 6.Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- KÖSE, H. Ömer (2003), Küreselleşme Sürecinde Devletin Yapısal ve İşlevsel Dönüşümü, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 49, Ankara.
- KUMAR, Krishan (1999), *Sanayi Sonrası Toplumdan Postmodern Topluma Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları*, Çev., Mehmet Küçük 1.Basım, Dost Yayınları, Ankara.
- KURTULMUŞ, Numan (1996), *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, 1.Basım, İz Yayınları, İstanbul.
- LYOTARD, Jean (1997), *Postmodern Durum*, Çev., Ahmet Çiğdem, 2. Basım, Vadi Yayınları, Ankara.
- MUTLU, Esin Can (1997), Yönetim Uygulamalarında Postmodernizmin Etkileri, *Öneri Dergisi*, Adnan Tezel Özel Sayısı, İstanbul
- ÖZEL, Mustafa (1998), *Liderlik Sanatı*, 1. Basım, İz Yayınları, İstanbul.
- PEKER, Ömer (1996) “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt 54, Sayı:6.
- REIJEN, Hans Von Der Loo (2003), *Modernleşmenin Paradoksları*, 2.Basım, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- SARUP, Madan (1995), *Post-Yapısalcılık ve Postmodernizm*, Çev., A.Baki Güçlü, Ark Yayınevi, 1.Basım, Ankara.

- SAYLI, Halil (2008), “Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 2, Afyon.
- SENNET, Richard (2002), *Karakter Aşınması (Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri)* Çev., Bülent Yıldırım, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- ŞAYLAN, Gencay(1974), *Türkiye’de Kapitalizm Bürokrasi ve Siyasal İdeoloji*, TODAİE Yayınları., Ankara.
- ŞAYLAN, Gencay (2003), *Postmodernizm*, 3.Basım, İmge Yayınları, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet (1996), *Postmodernizm Tartışmaları ve Örgüt Kuramlarındaki Yansımaları*, Eytepe, Yıl 2, Sayı :3, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet (1994), *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi. Eğitim Fak., Yayınları, Eskişehir.
- TAYLOR, Frederic W. (1997), *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, Çev., Bahadır Akın, 1.Basım, Çizgi Yayınları, Konya.
- TEK, Ömer Baybars (1999), *Pazarlama İlkeleri*, 8.Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- TOFFLER, Alvin (1997), *Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor*, Çev., Murat Çiftkaya, 2.Basım, İz Yayınları, İstanbul.
- TOPÇUOĞLU, Abdullah ve Yasin Aktay (1996), *Postmodernizm ve İslam, Küreselleşme ve Oryantalizm*, 2.Basım, Vadi Yayınları, Ankara.
- WEBER, Max (1987), *Sosyoloji Yazıları*, Çev., Taha Parla Hürriyet Vakfı Yayınları, İstanbul.
- WEBER, Max (1995), *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, Çev., Özer Ozankaya, 1.Basım, İmge Yayınları, Ankara.
- WELGE, Martin ve Daniel Holtbrugge (1999), *International Management Under Postmodern Conditions*, s.305-320.
- ZEKA, Necmi (1994), *Postmodernizm* , 2.Basım, Kıyı Yayınları, İstanbul.



## ÖZGEÇMİŞ

Sema Alimoğlu, 15.10.1984 tarihinde Ankara'da doğdu. Kocaeli Körfez Oruç Reis Anadolu Lisesini bitirdikten sonra İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde eğitim gördü. 2008 yılında Başladığı Sakarya Üniversitesi İİBF İşletme bölümü Yönetim ve Organizasyon ana bilim dalındaki yüksek lisans eğitimine devam etmekte olup, Orta Anadolu (ORAN) Kalkınma Ajansında Yönetici Asistanı olarak görev yapmaktadır.