

## **1. YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAZ SEMİNERİ (YOYSEM) 7-16 Temmuz 2005, Antalya\***

Genç akademisyenlerin yönetim ve organizasyon alanıyla ilgili bilgi, deneyim ve bilimsel çalışma düzeyini yükseltmek amacıyla Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı tarafından düzenlenen 1.Yönetim ve Organizasyon Yaz Seminerleri, 7-16 Temmuz 2005 tarihleri arasında Antalya'da A.Ü. İ.İ.B.F.'de gerçekleştirildi. 10 gün süren seminerlere Türkiye'nin farklı üniversitelerinden çoğunluğu doktora öğrencisi 30 genç akademisyen katıldı. Ana teması katılımcıların kuramsal bakış açılarını pekiştirmek olarak belirlenen seminerler, 3 günlük oturumlar halinde Prof. Dr. Selami Sargut (Başkent Üniversitesi), Prof. Dr. Behlül Üsdiken (Sabancı Üniversitesi) ve Doç.Dr. Şükrü Özen (Başkent Üniversitesi) tarafından gerçekleştirildi. Her seminer programında, katılımcılar arasında gerçekleşen fikir alışverişlerinin yanısıra, 2'şer doktora öğrencisinin doktora tez projelerine ilişkin, fikir verici ve yönlendirici tartışmalar yer aldı. Aşağıda Yönetim/Organizasyon alanı için son derece önemli üç sorunsala odaklanan seminerlerin notlarından yola çıkarak hazırlanmış bir özet yer almaktadır.

### **Örgüt Kuramlarının Epistemolojik Konumu (Prof. Dr. Selami Sargut)**

Bilim yapmanın ve yapılan bilimi anlamının temel koşulu, uğraş verilen alanın epistemolojisine ilişkin bir haritaya ya da şemaya sahip olmaktır. Böylesi bir şemanın eksikliği, yön bulamama ve soru sormama sorunlarını gündeme getirecektir. Bir başka ifade ile epistemolojik donanım, kuramları anlayabilmek ve o kuramlara ilişkin soruları seslendirebilmek için gereklidir. Kuramsal bir alanda çalışmak isteyen bilim insanının, o kuramın epistemolojik temelini bilmeden ilginç sorular sorup araştırma yapması çok güçtür. Araştırmacı, öncelikle, o kuramın dünyayı nasıl tanımladığını bilmelidir.

Bu temel kaygıların ivme kazandırdığı seminerin bu bölümünde yapılan epistemolojik yolculuk, beş aşamada gerçekleştirildi. İlk olarak sosyal bilimlerdeki epistemolojik tartışmalar üzerinde duruldu. Pozitivizmden postmodernizme, bilim dünyasına çeşitli zamanlarda hakim olan farklı sosyal bilim paradigmalarının sosyal bilimlerin önünü açan ve tıkayan yönleri, bilim insanının hangi paradigmayı benimserse nasıl bir ontolojik ve epistemolojik duruşa sahip olacağı veya tam tersi, kişinin benimsemiş olduğu epistemolojik

---

\* Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi **Nuray ATSAN** tarafından derlenmiştir.

duruşun onu hangi paradigmaya yönlendireceği ve bu bilimsel tutumunun bilim insanının kuramsal yaklaşımı ve araştırma yöntemi tercihi ile ilişkisi, üzerinde ayrıntılı fikir alışverişinde bulunulan konulardı.

İkinci aşamada bilim insanının uğraşısına önemli katkılar sağlayan soyutlama ve şifreleme kavramları ele alındı. Soyutlama ve şifreleme, bilim insanının kuramla ilişkisini kurmada önemli araçlardır. Şifreleme bilginin yayılmasında kullanılır. Soyutlama yaparak ise, depolanan bilgiyi seyreltmek veya araştırmacının elindeki ham verinin sayısını azaltmak, kuramı daha kolay oluşturmak amaçlanır. Soyutlama yapmak araştırmacının elindeki bilgilerin bir kısmının seçici bir şekilde dışlanmasını sağlar. Böylece temel bilgileri temsil eden tipolojilere ulaşılabilir.

Üçüncü aşamada sosyal bilimlerdeki epistemolojik tartışmalar örgüt kuramlarının içinde sürdürülüp, bu tartışmaların yönetim organizasyon alanına nasıl yansdığı irdelendi. Bunu yaparken, bilim tarihi boyunca bazen içiçe bazen birbirinden kopuk görülen doğa bilimleri ve sosyal bilim yaklaşımlarının epistemolojik ve ontolojik anlamda birbirlerinden ayrıldıkları ve çakıştıkları noktalara değinildi. C. P. Snow'un tabiriyle "iki kültür" sorunu bilim tarihinin en önemli çatışmasını oluşturur. Doğa bilimlerinin sosyal bilimlere bıraktığı epistemolojik mirasın (pozitivist paradigmanın) dayanılmaz çekiciliği ve bu anlamda sosyal bilimlerin doğa bilimlerinin epistemolojilerine öykünmesi, sosyal bilim alanlarında tartışma konusudur. Bunun karşısında "evrimleşme kuramı" sosyal bilimlerin epistemolojik sorunlarının çözümü olabilir mi sorusuna cevap aramak, alternatif bakış açıları geliştirebilme ve yorumlama bakımından katılımcıların detaylı şekilde üzerinde durdukları çalışma alanlarından biri oldu.

Dördüncü aşamada, yönetim/organizasyon alanında kuramların nasıl oluştuğu, iyi bir kuramın ne anlama geldiği ve kuramsal bir bakış açısının nasıl kazanılabileceği ele alındı. Bu aşamadaki tartışmalar, soyutlama ile ilgili fikir alışverişleri ile bütünleşik bir nitelik taşıdı. Soyutlama aslında bilim insanının aynı zamanda sanatçı kimliğine de işaret eder. Bilim insanı, mekanik olmaktan çok hayal dünyasını işinin içine katabilmelidir. Öyle ki, bir araştırmaya başlarken ve kuram oluştururken düşünsel deneylerle başlamak bir ön kavrayış geliştirmek anlamına gelir. Düşünsel deneyler, bilim insanının karmaşıklığı anlama şansını artırırken, "ben olsaydım ne yapardım" sorusu geleceğe ilişkin ipuçlarını verir. Soru sormanın ve araştırma tasarlanmanın kuram oluşturmak bakımından önemi büyüktür. Bu anlamda, her deneyin bir düşünce deneyi ile başlaması gerektiği, disiplinli düşünme becerisinin bilim insanının araştırma tasarlama becerisini de iyileştirebileceği ve kuram oluşturmanın yolunun tabiri caizse iyi öykü anlatabilmekten geçtiği noktaları önemle vurgulandı.

Son olarak seminerin bu bölümünde, "mesleğe nasıl bakıldığının cevabı epistemolojide ise, paradigmatik çoğulculuk mesleğin standardını düşürür

ümü?”, “bilim bilim insanlarının ürettiklerini meşru bilgi yöntemleri ile denetlemek midir?” ve “bilimsel bilgi günlük yaşamın (örgütlerin ve yöneticilerin) gereksinim ve ilgilerine göre mi şekillenmelidir yoksa bilim sadece bilim için midir?” sorularına cevap aranan tartışmalar yer aldı.

### **Örgüt Kuramında Ana Araştırma Programları (Prof. Dr. Behlül Üsdiken)**

Örgüt kuramının yakın geçmişinde ve bugünlerde gösterdiği özelliklerden biri, birden fazla bakış açısına ve bunların körüklediği farklı araştırma programlarına sahip olmasıdır. Katılımcıların farklı araştırma programlarına aşinalıklarının geliştirilmesine yarayacak bir ortam oluşturma amacıyla gerçekleştirilen seminerde “kaynak bağımlılığı”, “iktisadi bakış açıları (işlem maliyeti ve vekalet kuramları)”, “kurumsal yaklaşım” ve “örgütsel ekoloji” kuramsal perspektifleri ile örgütsel dünyayı açıklama tarzları (işe yarama/verimlilik, güç, fikirler ve inançlar, evrimcilik) ilişkilendirilmeye çalışıldı. Ele alınan kuramlar, analiz düzeyi, örgütlerin aktör olarak kapasitesi, uyum ve ayıklanma bakış açılarına göre değerlendirildi.

Seminerin gündeminde yer alan araştırma programlarından örgütsel ekoloji, örgütsel dünyayı evrimci anlayışla açıklamaya çalışır. Evrimci anlayışa göre, örgüt çevrede belirleyici değil, pasiftir. Bir diğer ifade ile, kendi yaşama şansını belirlemek, örgütün elinde değildir. Bu bakımdan sınırlı bir aktör kapasitesi söz konusudur. Örgütsel ekoloji yaklaşımının analiz düzeyi örgüt topluluğudur. Ekolojik düşünceye göre örgütler çevreyle eşbiçimli olarak değişmezler. Örgütlerin çekirdek ve ikincil özelliklerinden sadece ikincil özelliklerinde değişim gözlenebilir. Dolayısıyla örgütlerin uyum kapasiteleri de sınırlıdır.

Diğer yandan, kurumsal yaklaşımın örgütsel olayları fikirler ve inançlar yoluyla açıklama tavrı taşıdığı görülmektedir. Kurumsal kuramın iki temel varsayımı bu tavrını desteklemektedir. Bunlardan ilki, örgütlerde yerleşik hal almış (become infused by value) uygulamaların, sadece yerleşik olma özellikleri dolayısıyla, verimliliği arttırmaları dahi, devam ettirilebilir olduğudur. İkincisi ise kurumsal düşüncenin hakim olduğu örgütlerde, yöneticiler muhakeme ve analiz etmek yerine yerleşik uygulamaları veri alırlar (taken for granted). Örgütlerde bir takım şeyler sorgulanmaz bir hal almışsa, orada kurumsal düşünce hakim demektir. Teamül, gelenek ve usul, kurumsalcı düşüncenin temsilcileridir. Kurumsal ortamda biçimsel kuralların varlığı meşruiyeti doğurur. Kurallara uygun davranılırsa meşruiyet artar. Kurumsal düşünceye göre örgütlerin bir görünen yüzü (beklentilere uygun görünme isteği), bir de arka planı vardır. Arka planda örgüt kendi bildiğini yapma telaşındadır. Yani, örgütlerde bir tür ikili uygulama veya izlenim yaratma (decoupling) yaşanır. Bu değerlendirmelerden kurumsal kuramda

örgütün kendi başına sınırlı aktör kapasitesine sahip olduğu sonucu çıkarılabilir. Örgütün rolü, mevcut fikir ve modellere uyum göstermekle sınırlıdır. Kurumsal kuramın analiz düzeyi ise örgütsel alandır.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımının örgütsel dünyayı açıklamada kullandığı bakış açısı ise “güç”tür. Bu yaklaşımda güç mücadelesi temeldir. Eğer bir departman veya kesim kritik bir konuyu çözebiliyorsa gücü artar. Kritik kaynaklar kimin elindeyse güç ondadır. Ele alınan kuramların içinde bir tek kaynak bağımlılığı yaklaşımı, örgütsel düzeyde çalışan bir kuram olarak örgütün rolünü dikkate alır gözükmemektedir. Çünkü kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre örgütler çevrelerine karşı pasif değil, aktiftir. Örgütün yaşama şansını etkileyecek kaynakları değerlendirme, elde etme, dış çevredeki kaynaklara olan bağımlılığı güvence altına almak için çevredeki diğer örgütlerle işbirliğine gitme bilinçli şekilde örgüt tarafından gerçekleştirilir. Dolayısıyla güçlü bir aktör kapasitesi söz konusudur. Analiz düzeyi örgütlerdir.

İktisadi yaklaşımlar açısından bakıldığında, bu yaklaşımların örgütsel dünyayı açıklama tavrının işe yararlık/verimlilik bakış açısı taşıdığı görülmektedir. Neoklasik iktisadın aksiyomları insanı, akılcı seçimlerde bulunan ve çıkarını maksimize edecek şekilde davranan birey olarak tanımlar. Bu yaklaşımda aktörlerin temel faaliyet alanı, piyasadır. Kurumsal iktisatçılar ise firmanın önemini vurgulayarak, alışverişlerin gerçekleşmesi için piyasanın tek başına yeterli olmadığını, piyasada yer alan kurumların (firmaların) rolünün unutulmaması gerektiğini ifade ederler. Kurumsalcı iktisatçılar, neoklasik iktisadın insan doğası ile ilgili varsayımlarının da insan doğasını tam olarak açıklayamadığı iddiasıyla, insanı sınırlı derecede rasyonel/akılcı ve fırsatçı olarak tanımlamayı tercih ederler. Her ne kadar kurumsalcı iktisatçılar firmanın üzerinde duruyorlarsa da, onların firma tanımını bireylerle örgüt arasındaki sözleşme ilişkisidir. Bu anlamda gerek işlem maliyeti gerekse vekalet kuramlarının analizlerinin, örgüt düzeyinde değil, bireyler (sözleşmenin tarafları) düzeyinde gerçekleştiği söylenebilir.

Seminerde, ayrıca, örgütsel alanla ilgili alternatif bakış açlarına, örneğin sistemik (systemic) ve kesimler (parties) yaklaşımlarına yönelik ve bilimcilik-yönetimcilik ekseninde ulusal ve uluslararası yönetim/organizasyon yazınının konumuna ilişkin tartışmalar da gerçekleştirildi.

### **Kurumsal Yaklaşımla Türkiye’deki Örgütsel Olguları Anlamak (Doç. Dr. Şükrü Özen)**

Seminerin bu bölümünde, son 20 yıldır, özellikle ABD merkezli olmakla birlikte yoğun olarak Avrupa’daki örgüt kuramı çalışmalarında da etkili olan kurumsal kurama odaklanıldı. Kurumsal kuramı çeşitli yönleriyle ele almak ve Türkiye’deki örgütsel olguları anlamada bu kuramın sunduğu

imkanları tartışmak seminerin temel amacıydı. Seminer, eski ve yeni kurumsal yaklaşımın ne olduğu, aralarındaki farklar ve ortak özellikleri konularının ele alınmasıyla başladı. Eski kurumsal yaklaşımı benimseyen araştırmacılar (Merton, Selznick, Stinchcombe vd.), örgütleri rasyonel bir biçimde kontrol ve koordine edilen faaliyet sistemleri olarak ele alırlar. Yeni kurumsal kuramcılardan Meyer ve Rowan (1977) ise, modern toplumlarda örgütlerin kurumsallaşmış bağlamlarda yaşadığını söyler. Örgütler yaşamlarını ve meşruiyetlerini sürdürebilmek için kurumsal çevrelerindeki rasyonelleştirilmiş efsaneleri, verimliliklerini düşürse bile, törensel biçimde benimserler. Örneğin, ISO belgesi rasyonelleşmiş bir efsane olarak görülebilir. ISO belgesi almak örgütü biçimselleştiren, omzuna yük bindiren bir girişimdir. Fakat aynı zamanda örgüt için bir meşruiyet kaynağıdır. Dolayısıyla, örgüt için, belgeyi almak ağır basar. Bu çelişkiden kurtulmak için ise örgütler izlenim yaratmak (decoupling) yoluna giderler. Yani, çevreye karşı biçimsel olarak meşruiyet kaynağını benimsediği izlenimi verirken, kendi içinde faaliyetlerini yine eskisi gibi yürütmeye devam ederler. Diğer yandan, yeni kurumsal kuramcılar DiMaggio ve Powell (1983), aynı örgütsel alanda bulunan örgütlerin, bu alan yapılandıkça eşbiçimli hale geleceklerini, dolayısıyla, yüksek düzeyde yapılanmış örgütsel alanlarda kurumsal eşbiçimliliğin var olduğunu iddia etmektedirler.

Eski kurumsal kuram ile yeni kurumsal kuram arasında radikal düzeyde farklılaşma vardır. Seminerde altı çizilenlerden ilki, kurumsallaşmanın odağının eski kuramda örgüt iken, yeni kuramda alan veya toplum oluşudur. Aynı farklılaşma, örgütün yerleşikliği söz konusu olduğunda da yaşanmaktadır. Bunların yanı sıra, eski kuramda değişim ve çıkar çatışmasına aşırı vurgu yapılırken, yeni kuramda kalıcılık ve benzeşme esas örgütsel dinamikler olarak ele alınmış, çıkar çatışması tali bir konu olarak kalmıştır. Bu farklılaşma noktaları, her iki kuram için aynı zamanda bir eleştiri kaynağıdır.

Öte yandan, eski ve yeni kurumsal kuramın ortak özellikleri de yok değildir. En temel ortaklıkları, her iki kuramın da rasyonel aktör modeline karşı çıkmakta oluşudur. Ayrıca, her iki kuramın odak noktasını örgütün çevresi ile olan ilişkileri oluştururken, örgütlerin resmi görüntüsü ile çelişen gerçek yönlerini anlamak ve yorumlamak temel kaygıdır.

Kurumsal kuramın temel sorunsalı, analiz düzeyi, epistemolojik temelleri gibi konular da, kurumsal kuramın kimliğinin çıkarılması çabası kapsamında gündemde yer aldı. Kurumsal kuramın temel sorunsalı, örgütlerin neden birbirlerine benziyor olduklarıdır. Bir diğer ifade ile, kurumsal kuram, örgütsel eşbiçimliliği anlamak için çaba harcar. Analiz düzeyini örgütsel alan oluşturur. Örgütsel alan etkileşen örgütleri ifade eder. Bu etkileşim, sadece mal alışverişinden kaynaklanmaz, aynı zamanda aynı sektörde olmak veya aynı odaya kayıtlı olmak yoluyla eşbiçimliliğe yol açan

ortak davranışların geliştirilmesini de içerir. Kurumsal kuramın epistemolojik kökeni ise, “gerçekliğin sosyal inşası” (Berger ve Luckman, 1967) tezine dayanan sosyal kurmacılıktır. Kurumsal kuramda sosyal kurmacılık, örgütün ve örgütün aktörlerinin yaşamsal kavramlarını kendilerinin kurguladıklarını ifade eder. Örneğin, meşruiyet kavramı da sosyal yapı içinde inşa edilen bir şeydir. Örgüt, çevrede yerleşik kurumları benimseyerek meşrulaşır.

Seminerin bir diğer konu alanı, kurumsal kuramın ana konusunu oluşturan kurumların oluşturulmasını ve değiştirilmesini etkileyen aktör ve koşullara ilişkindir. Bu amaçla, devlet ve yarı-kamu ekonomik birliklerin, mesleki örgütlerin, yenilikçi marjinallerin ve örgütlü toplumsal grupların kurumların üretimi ve değiştirilmesindeki rollerinin ne olduğu ve nasıl olduğu üzerinde duruldu. Diğer yandan, kurumsal analizin düzeyini örgütler veya örgütsel alandan ulus-devlete çıkararak makro kurumsal yaklaşım, özellikle de Ulusal İş Sistemleri, Türkiye bağlamıyla birlikte irdelenen bir diğer önemli çalışma alanı idi.

Seminerin bu bölümünde son olarak, kurumsal kuram ile ağ (network) kuramının ilişkisine yönelik görüş alışverişleri yer aldı. Kurumsal süreçlerde örgütsel ağ etkisinin ana tezi, örgütün içinde yer aldığı ağın veya diğer örgütlerle ilişkisinin, belirli bir uygulamayı benimseyip benimsememesini, benimseme zamanını ve biçimini etkileyeceğidir. Örnek vermek gerekirse, bir uygulamayı, örneğin toplam kalite yönetimini, erken dönemde benimseyen örgütler bunu teknik nedenlerle ve/veya verimliliklerini artırma kaygısıyla benimserler. Dolayısıyla uygulama, örgüt tarafından uyarlanır. Fakat bir süre sonra söz konusu uygulamayı benimsemek bir meşruiyet sorununa dönüşür. Bu nedenle de diğer örgütlerce normatif olarak meşruiyet kazanmak amaçlı uygulanır hale gelir. Bir uygulamayı normatif nedenlerle benimsemiş olan örgütlerin izlenim yaratma ihtimallerinin yüksek oluşu da yazıda yer almış saptamalardan biri olarak vurgulandı.

Sonuç olarak, yukarıda açıklanan üç ana tema çerçevesinde gerçekleştirilen birinci yönetim/organizasyon yaz seminerleri, özellikle genç akademisyenlerin bilim dünyasında kendilerine belirledikleri bilimsel duruşun çerçevesini çizme ve yönetim/organizasyon alanına ilişkin bazı bilişsel haritaları oluşturma çabalarına önemli katkı sağlamıştır. Tekrar etmek gerekirse, bu yazıda, çok daha geniş kapsamlı ve yoğun geçen bir seminerler döneminin özeti sunulmuştur. Amaçlanan, seminerlerin hangi eksende yürütüldüğüne ilişkin okuyucuların görüş sahibi olabilmeleridir. Yönetim ve organizasyon yaz seminerlerinin daha geniş katılımlı hale gelmesi, edinilen kazanımların kartopu misali büyümesine yol açacaktır.