



Tarihsel ve çağdaş yönetim perspektifleri

Giriş

Aşağıdaki özet bu eğitim kılavuzunda verilmiş olan bilgi ve tartışmaları desteklemeyi amaçlar. Bu gözden geçirme kısmında gençlik örgütlerine özel referanslar verilmemiştir. Amaç, eğitim kılavuzunu kullanan yönetici ve eğitimcilerin uygulama ve geçerlilik konularında kendi yargılarını geliştirmelerini sağlamaya yönelik olarak bazı özgün kaynaklara referans vermektir. Bazı yöneticilerin gençlik örgütleri açısından geçerlilik ve değerlerine yönelik yorumları da kapsam dahiline alınmıştır.

Yönetim ve örgütlerin incelenmesinde yaklaşımlar

Bazı yazarlara göre yönetim, ilkelerin bilimsel olarak doğrulanabilir ve bu doğrultuda teorik bir yapı oluşturulabilir olması varsayımı ile ortaya çıkar. Aşağıdaki özet, katkıları üç döneme ayırır: Klasik ya da Bilimsel Yönetim, İnsan İlişkileri, ve Modern ya da Çağdaş.

Bilimsel yönetim

Bilimsel yönetim “ekolü” ya da klasik ekol, Frederick Taylor (ABD), Henri Fayol (Fransa) ve Colonel Lyndall Urwick (İngiltere) gibi, uygulamacı olup da kuramcılığa yönelenleri içerir. Seri üretim yapan fabrikalardan gelen konuları örgütlerin süreç ve yapılarına yayılmıştır. Örgüt ve operasyonların düzenlenmesi için tek bir iyi yol olduğu görüşünü paylaştıkları söylenebilir. Evrensel ilkelerinin bilimsel temelli olduğunu belirtiyorlardı. Bu doğrultuda örgütler resmi bir yapıya sahipti ve bir örgüt şeması etrafında geliyordu. Mary Parker Follet, on dokuzuncu yüzyılın son on yılından savaş arası döneme kadar bu erken örgütlenme çalışmaları üzerine yoğunlaşmış bir yazardır. Görüşleri daha çok çalışmanın sosyal yönleri ile ilgiliydi ve bu görüşler o dönemin genel geçer görüşleri ile pek örtüşmediğinden Amerikalı ve Avrupalı araştırmacılar tarafından göz ardı edilmişti.

H. Fayol (1841-1925)

Fayol bir maden mühendisiydi, zarar eden bir işletmeyi devraldı ve kârlı bir hale getirdi. İlkeleri şunlardı:

Sorumluluk – yetki ile birlikte gelmelidir
Kumanda birliği – emirler yalnızca üstlerden alınmalıdır
Yön birliği – net politikalar ve net yönetim

Merkezileşme

Emir zinciri – net örgütlenme çizgileri ve her aşamanın net bir şekilde ortaya koyulması ve anlaşılması.

F. W. Taylor (1856-1915)

Üretimi etkileyen konularla ilgileniyordu. Bu doğrultuda araçların etkin kullanımı, en elverişli fabrika işleyiş planı ve mantıksal üretim akışı uğraş alanlarıydı. Çalışmaları ayrıntılı düzeyindeydi, bunların sonucu olarak aşağıdaki ilkeleri oluşturdu:

Gözlem yapma
Kaydetme
Geliştirme

Bu ilkeler genel olarak **iş incelemesi** olarak adlandırılan metotlara dönüştürüldü. İş incelemesi, işleyişlerin analizi ve bunların zamanlama ve standartizasyonudur. Zamanlama, adil bir günlük çalışma süresine adil bir ücret ilkesine dayalı olarak ücretlendirmelere temel oluşturdu. Daha sonra endüstri mühendisliği adı kullanılmaya başlandı.

L. Urwick (1891-1983)

Albay Urwick yönetim ilkelerini 1938 yılında yayınladı.

Bu temel ilkeler şöyle özetlenebilir:

Hedef ilkesi – Şirket/iş/grup/birey neyi/neleri hedeflemektedir.

Uygunluk ilkesi – Yetki ve sorumluluk elele olmalıdır.

Sorumluluk ilkesi – Bir yönetici-işletme müdürü sorumluluğunu bir başkasına devredemez. İş başkasına havale edebilir ancak sorumluluğun kendi üzerinde olduğunu her zaman kabul etmemelidir.

Derecelendirme ilkesi – Fayol’un emir zincirine benzerlik gösterir.

Etki alanı ilkesi – Hiçbir üst altı kişiden fazla çalışmanı idare etmemelidir.



Uzmanlaşma ilkesi – Her çalışan bir ana işlev ya da faaliyet alanına sahip olmalıdır.

Tanımlama ilkesi – her pozisyon yazılı olarak açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

Urwick uzun ve kısa vadeli amaçları ayırmaktan bahseder. Çelişki yanlış anlamalardan doğar. Burada aslanan insanın mantıklı ve ekonomik bir hayvan olması, yönetiminin en iyinin ne olduğunu bilmesi ve kıdemli yöneticiler daha alt yöneticilerden daha iyi bilmesi ile bu fikrin güçlenmesidir.

Bilimsel yönetimi bir kenara itip modern yöneticilerin daha aydınlanmış bir görüşü olduğunu savunmak kolaydır. Bu her yönetici ve örgüt için doğru mudur? Britanya ve Fransa emperyalizmini de göz önüne alın. Eski koloniler nasıl bir yönetim yaşamışlardı? Demokratik olsunlar olmasınlar, Asya ekonomilerini düşünün. Aynı şekilde eskiden merkezi bir yapıyla planlanan Doğu ve Orta Avrupa ekonomilerini.

O dönemki yazarların kullandıkları metotların bilimsel olduğu konusundaki varsayımlarını, bugün bilim başlığı altındaki herhangi bir testten geçirmemizin olanaklı olmadığı açık. Bu görüşler temelde sahada çalışan uygulayıcıların gözlemlerini listeledikleri ve bunları da ilkeler olarak adlandırdıkları çalışmalardır. Bu tip gözleme dayalı yöntemler bilimsel sayılabilmekle birlikte insan davranışını gözleme açısından değeri sorgulanabilir.

İnsan ilişkileri

1920/30'lu yıllardan İnsan İlişkileri Ekolü tarafından ortaya konan klasik yaklaşım hakim oldu. Bunlar arasında özellikle, 1920'lerden 1960'lara kadar Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışan örgüt psikologları Maslow, McGregor, Argyris ve Bennis etkili oldu. Bu grubun bulguları arasında aşağıda sıraladıklarımız özellikle önem taşıyor:

Bir işçi yalnızca ekonomik bir kişi değildir, aynı zamanda sosyal bir kişidir ve maddesel olmayan etkenler de önemlidir. Bu görüşler Mary Parker Follet'in (1868-1933) zamanında ortaya koyduğu görüşlerle çakışmaktadır, bu yönüyle kendisi zamanının çok önünde bir kadın düşünür örneğidir.

Yapılabilecek işin miktarı, fizikselden çok sosyal özellik ve kapasiteye bağlı olabilir.

Ekonomik olmayan ödüller motivasyonun sağlanması ve çalışanları mutluluğu açısından çok daha fazla önem taşır.

İş bölümünde, çok dar uzmanlaşmalar her zaman etkin yöntem değildir.

Resmi örgütlenmeler içinde yer alan ve onlarla etkileşim halinde olan ve gruplar tarafından temelleri atılmış resmi olmayan örgütlenmeler vardır. Bu doğrultuda grupların davranış ve etkilerinin iyi anlaşılması çok gereklidir.

Gücün otorite kadar iyi anlaşılması gerekir. Hiyerarşi içindeki pozisyon her zaman etkili bir yönetim sağlamaz. Liderlik tarzı önemlidir.

İyi iletişim önemli ancak bir o kadar zordur.

Değişim yaşanırken insan etkisi çok önemlidir. Başarılı bir değişim liderlik, danışmanlık almak ve katılım fırsatları yaratmak ile gerçekleşir.

Silverman örgütlenme psikologlarının çalışmalarını özetlerken, ki bu kimi zaman yeni İnsan İlişkileri Ekolü olarak adlandırılır, şunu söyler: “En iyi örgütlenme şekli aşağıdakileri yerine getirerek birey ve örgüt ihtiyaçlarını en etkili şekilde karşılayandır:

- Sağlam çalışma gruplarının oluşmasının ve işçilerin karar alma süreçlerine katılımının yüreklendirilmesi.
- İyi iletişim ve etkili gözetim.
- Bir yetki hiyerarşisi yerine hedefleri yerine getirerek işleyen, bürokratik olmayan yapılar.”

İnsan ilişkileri yaklaşımı insanın güdüleri ve davranışlarının çalışılması ile başlar ve bu çalışma sonucu ortaya çıkan kriterler tasarım ve örgütlenmeye yardımcı olur. Tasarım, insanların iş hedeflerini gerçekleştirmede işbirliği içinde olmalarını sağlamak içindir. Etkili bir işbirliği ancak etkili grup ve insanlar varsa gerçekleşebilir. Bu gruptaki yazarlar, örgütlerinin aşağıdakileri gerçekleştireceklerini özellikle belirtirler:

- Bir yandan grup üyelerini tatmin ederken, diğer yandan hedeflere ulaşılır (bu teori denge nin tatmin ile sağlanacağını söyler).



- Yüksek üretim sağlanması ve işe gelmemenin en aza indirilmesi
- İşbirliğinin güçlendirilmesi ve endüstriyel çekişmenin engellenmesi (yapıcı görüş ayrılıkları bir dereceye kadar kabul edilebilir).

Bu yaklaşımda örgüt üzerine çalışma bir davranış çalışmasına dönüşür: insanlar nasıl davranır ve belli davranış türlerinin nedeni nedir? Bu yazarlar örgüt içindeki davranışlar konusunda öngörülerde bulunur ve böylelikle örgüt ve iş hedeflerinin en iyi nasıl gerçekleşeceği konusunda bir rehber sunmaya çalışırlar. Özgül yaklaşımları aşağıdakiler çerçevesinde oluşur:

Birey ve grup verimliliği;
Birey gelişimi;
İş tatmini.

Davranış bilimcileri çalışmalarını şu başlıklara ayırır:

Bireysel ihtiyaç ve istekler
Küçük grup davranışı;
Yönetici davranışı;
Gruplararası davranış.

Mayo, McGregor ve Maslow'unkiler daha ileri bir inceleme hakkenen çalışmalardır.

Çağdaş görüşler

Geçmiş dönemlerin yönetim düşünceleri konusunda bir parça görüş birliği varsa da, 1960'lar yazımı için tek bir kabul edilmiş tanım yoktur. Çok uluslu şirketlerin ortaya çıkışı, küreselleşme, Batılı olmayan yazarlar, özellikle de Japonya'dan yönetim düşüncesine yapılan katkılar bir düşünce çeşitliliği yaratmış ve sınıflandırmayı daha sorunlu hale getirmiştir. Japonya ve Kore'deki pratiklerin, temelde Batılı ve çoğulcu olan kültürlerle ne derece ilişkili olduğuna dair tartışmalar, yönetim hakkındaki yazılara yeni boyutlar kattığı kadar, bu alanda çalışan öğrenci için de karmaşıklıklar yaratıyor.

Bir işin, belli bir yönetim metodu, tarzı ya da yapısının dayatılması ile arzulanan yönde gelişme gösterebileceği yönündeki görüşler giderek gözden düşmekte. Bugün bile tek tarz yönetim şekilleri bazı uygulamacılar tarafından savunulmakta

ancak bu görüşler akademik araştırmacılar tarafından oldukça şüpheyle karşılanıyor. Örneğin, bazıları 1960'lardan beri moda olan ve bir yönetim felsefesi mertebesine çıkarılan tekniklere yer yer atfedilen önemi düşünün. Hedefler Doğrultusunda Yönetim, İndirimli Nakit Akışı, Tam Zamanında, Toplam Kalite Yönetimi ve İş Süreci Yeniden Yapılandırılması... Bunların tümü büyük bir heves ile geliştirildi.

Tüm geçmiş dönemi yazarlarının ortaya koyduğu geleneksel düşüncede, yönetim hiyerarşisi varsayımları her zaman önemli yer tutar. Modern teorisyenler bu varsayımları dikkate alır ve kimi önermelerini sorgular. İşletme müdürünün ya da en üst yöneticinin rolü yıllar boyunca dikkate incelenmiştir. 1960'larda ortaya atılan ve 2000'lerde artarak devam eden sorgulamalar bu işlevin ortadan kalkmasıyla sonuçlandı. Ustabaşı gibi tanımlamaların yerini ekip lideri gibi sözcükler aldı. Varsayım, böyle adlandırılmış bir kişinin aynı zamanda çalışmaların da içinde yer alabileceği ve diğerlerini hedeflere varmak üzere yönetebileceği idi. Diğer bir aşama ise hiçbir adlandırmanın yapılmadığı ve hatta böyle bir anlayışın bile olmadığı bir örgüt ortaya koymaktı, yani bu rolün tamamen ortadan kalkmasıydı. Bu bir yönetim seviyesini tamamen ortadan kaldırıyor. Bu örgütlerin daha etkili ve etkin oldukları belirtilmekte. Aynı ilkenin uzman üst yönetim kadrosuna sahip hizmet sektöründeki ya da sivil toplum kuruluşlarında uygulanması ile, hiyerarşi daha da azaltılabilir. Bu tip değişiklikler, bir örgütte aynı zamanda çalışanların sayının azaltılması sonucunu da getirebilir – ki bu küçülme olarak adlandırılır. Çok uluslu şirketler, yönetim etkinliğini artırma amacı yerine maliyeti düşürme kaygısı ile daha düz örgütlenme fikirlerini uyguladılar.

Nesnel bir analiz bütün bu fikirlerin faydalı yönlerini ortaya çıkarabilir ancak sistemdeki en zayıf halka olan insan etkeninin genelde arzu edilen ilerlemenin önündeki engel olduğu görülür. Peter Wickens, "Yükselen Örgüt"te bu yönetim girişimlerinden bazılarının eleştirisini sunar. Daha çok Avrupa, Amerika ve Japonya'daki yönetim biçimlerinin kucaklayan deneyimleri, bir sonraki yüzyıla hazırlanırken bu yüzyıldan öğrenecekleri olduğunu düşünenler tarafından göz önüne alınmalıdır. 1909 yılında Viyana'da doğan ve 1999 yılında hâlâ Amerika temelli yazmakta olan Peter Drucker, modern yönetimin neredeyse yüzyıl önce ortaya çıkmış olan Taylor'un fikirlerinden neredeyse hiç uzaklaşmamış olduğunu söyler. Bilgi işçisinden bahseder ve Marx'ın iş tatmini kavramının hiçbir zaman geçerliliği olmadığını belirtir.



Bilgi işçisi, bilimsel olan ya da olmayan bilginin karar alma ve yönetim açısından önemli bir girdi olduğu durumlarda, sürekli tekrarlanan faaliyet ve görevleri üstlenen yöneticileri de içerir. Bilgiye verilen bu önem yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bunlardan bazıları, örneğin başarının anahtarı olarak sürekli öğrenmeyi savunan Öğrenen Örgüt, kuram düzeyine yükseltilir. Bazı göz-

lemciler yine de Maslow'un geliştirmiş olduğu, örgütlenmedeki her bireyin kendi özel durumuna göre ele alınması gerektiği öngörüsüne dönmüşlerdir.

Kâr amacı gütmeyen ya da gönüllü örgütler bunu piyasa bağlantılı örgütlerden daha iyi gerçekleştirebilir mi?





Örgüt yönetimi Eğitim kılavuzu değerlendirmesi

Örgüt Yönetimi eğitim kılavuzunun ilk versiyonunu yardımcı ve yararlı bulduğunuzu umuyoruz. Ortaklık programı kapsamında ilk defa böyle bir yayın gerçekleştirildi. Eğer bu konuda bize görüş ve önerilerinizi sunabilirsiniz gelecekteki baskılar için çok yararlı olacaktır. Cevaplarınız bu yayının etkilerini analiz etmede ayrıca yararlı olacaktır. Bu anketi cevaplandığınız için teşekkür ederiz, yorumlarınız büyük bir dikkatle okunacaktır.

Bu eğitim kılavuzu size, örgüt yönetimi tekniklerinin teorik temelleri ve pratik uygulamaları konusunda ne derece katkıda bulundu?

%0'dan%100'e

Siz...

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Bir Eğitimci
 Yerel, Ulusal ya da Uluslararası seviyede

Eğitim kılavuzunu herhangi bir eğitim faaliyetinizde kullandınız mı? Evet Hayır

Evet ise...

Hangi bağlam ve durumda?

.....

Hangi yaş grubunda (gruplarında)?

.....

Hangi fikirleri kullandınız ya da uyarladınız?

.....

.....

.....

Hangi fikirleri en az yararlı buldunuz?

.....

.....

.....

- Bir gençlik örgütü "Yöneticisi"
 Yerel, Ulusal ya da Uluslararası seviyede
 Yönetim kurulu üyesi Çalışan Diğer (lütfen belirtin)

Örgütün adı



Eğitim kılavuzundaki hangi teknik ve fikirler çalışmalarınız için en çok yarar sağladı?

.....
.....
.....

Hangileri en az yararlı oldu?

.....
.....
.....

Yukarıdakilerin hiçbiri – Lütfen belirtiniz

Genel yapı hakkında ne düşünüyorsunuz?.....

.....
.....

Genel kurgu hakkında ne düşünüyorsunuz?

Örgüt Yönetimi Eğitim Kılavuzu'nu nereden elde ettiniz?

Gelecekteki yayınlar için tavsiye ve önerileriniz nelerdir?

.....
.....
.....
.....

İsim:

Pozisyon:

Örgüt/kuruluş (varsa).....

Adresiniz:

.....

Telefon numarası:

E-posta:

Bu anketi posta ya da e-posta yoluyla şu adrese gönderiniz: www.training-youth.net

Organisational Management T-Kit
Directorate of Youth & Sport
Council of Europe – F-67075 Strasbourg Cedex
E-mail: info@training-youth.net



Kaynakça ve ek okuma

- Adair, John (1983)
Effective leadership, Aldershot: Gower
- Allan, John (1996)
How to be better at motivating people, Londra: Kogan Page
- Allison, Michael ve Kaye, Jude (1997)
Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook, New York: Wiley
- Argyris, C. ve Schon, D. (1982)
Theory in practice: increasing professional effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass
- Belbin, R.M. (1981)
Management team: why they succeed or fail, Londra: Heinemann
- Bertalanffy, Ludvig von (1951)
'Problems of general systems theory: a new approach to the unity of science', *Human Biology* 23, no.. 4
- Blanchard, K., Zigarmi P. ve Zigarmi, D. (1986)
Leadership and the one-minute manager, Londra: Collins
- Boulding, K. (1954)
'General systems theory', *The Skeleton of Science* 2, no.3
- Bryson, John M. (1993)
Strategic planning for public and non profit organizations, Oxford: Pergamon
- Burnes, Bernard (1994)
Managing change: a strategic approach to organisational dynamics, Londra: Pitman
- Equipo Claves ve Junta de Andalucía (1994)
Aprendiendo a organizar nuestra asociación, Madrid: Popular
- Clutterbuck, David (1991)
Everyone needs a mentor: fostering talent at work, Londra: Institute of Personnel and Development
- Covey, Stephen R. (1992)
The seven habits of highly effective people: restoring the character ethic, Londra: Simon & Schuster
- De Bono, Edward (1997)
Thinking course, Redwood Books
- Domenech, Alfred Vernis vd. (1998)
La gestion de las organizaciones no lucrativas, Bilbao: Deusto
- Drucker, Peter (1999)
Management challenges for the 21st Century, Oxford: Butterworth Heinemann
- Fischer, Helen (1999)
The first sex: the natural talents of women and how they are changing the world, New York: Random House
- Godefroy, Christian H. ve Clark John (1989)
The complete time management system, London: Piatkus
- Goleman, Daniel (1996)
Emotional intelligence: why it matters more than IQ, Londra: Bloomsbury
- Goleman, Daniel vd. (1999)
Lo Spirito Creativo, Milano: Mondadori (Translation of 'The creative spirit')
- Handy, Charles B. (1985)
Inside organisation: 21 ideas for managers, Londra: BBC Books
- Handy, Charles B. (1985)
Understanding Organisations, Londra: Penguin
- Handy, Charles B. (1990)
Understanding voluntary organisations, Londra:Penguin
- Herzberg, F. vd. (1933)
The motivation to work, New York: Wiley
- Herzberg, F. (1966)
Work and the nature of man, Cleveland: World Pub. Co.
- Honey, Peter ve Mumford, Alan (1992)
The manual of learning styles, Maidenhead: Peter Honey
- Humble, John W. (1973)
Management by objectives, Londra: British Institute of Management
- Kolb, David (1984)



- Experiential learning*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Leavitt, H.J. (1978)
Managerial psychology: an introduction to individuals, pairs and groups in organisations, Chicago: University of Chicago Press
- LeBoterf, Guy (1999)
De la competence a la navigation professionnelle, Paris: Editions d'Organisation
- Luft, Joseph ve Ingham, Harry (1955)
The Johari window, a graphic model for interpersonal relations, Western Training Laboratory for Group Development; University of California at Los Angeles Extension Office
- Maslow, A. H. (1954)
Motivation and personality, New York: Harper
- Mayo, E. (1933)
The human problems of an industrial civilisation, New York: Macmillan
- Migliore, R. Henry vd. (1994)
Strategic planning for not-for-profit organisations, New York: Haworth Press
- Mintzberg, H. (1979)
The structuring of organisations: a synthesis of research, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Nonaka, Ikujiro, ve Takeuchi, Hirotaka (1997)
The knowledge creating company (Italian edition). Milano: Guerini e Associati
- Osborne, Stephen P. (1996)
Managing in the voluntary sector: a handbook for managers in charitable & non-profit organisations, Londra: International Thomson Business Press
- Pasini, Willy ve Francescato, Donata (1999)
Il coraggio di cambiare, Milano: Mondadori
- Patterson, Malcolm (1999)
People management, Londra: Personnel Publications Ltd
- Phillips, Bob (1989)
La difficile arte di ballare con i porcospini, Torino: Piero Gribaudo Editore (Translation of 'The delicate art of dancing with Porcupines')
- Senge, Peter M. (1990)
The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation, New York: Random House Business Books
- Silverman, D. (1970)
The theory of organisations, Londra: Heinemann Educational
- Skyrme, David (1999)
The learning organisation, (Management insight No. 3). <http://www.skyrme.com/insights/31rnorg.htm> adresinden ulaşılabilir (16/5/2000)
- Stewart, Thomas A. (1997)
Il capitale intellettuale: la nuova ricchezza, Ponte delle Grazie ('Intellectual capital: the new wealth of organisations' in çevirisi)
- Tannenbaum, R. ve Schmidt, W.H. (1973)
'How to choose a leadership pattern - retrospective commentary', *Harvard Business Review*, May-June 1973
- Tuckman, B. W. (1965)
'Developmental sequences in small groups', *Psychological Bulletin*, vol. 63, pp. 384-399
- Vaill, Peter B. (1996)
Learning as a way of being, San Francisco: Jossey-Bass
- WAGGGS (1998)
WAGGGS training guidelines, Londra: World Association of Girl Guides and Girl Scouts
- Weber, Max (1964)
The theory of social and economic organisation, New York: Collier Macmillan
- Wickens, Peter (1995)
The ascendant organisation: combining commitment and control for long-term, sustainable business success, Basingstoke: Macmillan Business Press.