

ÖRGÜT KURAMI BOYUNCA GELİŞTİRİLEN ÇEŞİTLİ EKOLLER VE EŞGÜDÜM ANLAYIŞLARI

H. Sami GÜVEN*

GİRİŞ

Örgüt kuramı bir dizi aşamalardan geçerek bugünkü gelişmişlik düzeyine erişmiştir. Örgüt kuramcılarını bu gelişim süreci içinde, benimsedikleri insan modellerine bağlı olarak, yönetim sürecini ve bu sürecin dayalı olduğu ilkeleri açıklamaya yönelmişlerdir. Örgüt içindeki işgörenlerin, tutum, davranış, gereksinme ve güdülerini belirleyen dinamikleri açıklamadaki yaklaşım farklılıkları, örgüt kuramcılarının örgüt ve yönetim olgusuna bakış açılarını da farklılaştırmış ve bu konuda değişik ilke ve önerilerin ileri sürülmesine neden olmuştur. Örgüt kuramı boyunca, çeşitli yönetsel süreçler üzerindeki tartışmalar büyük bir yoğunluk kazanmıştır. Anılan tartışmalar, yönetsel süreçlerin sınıflandırılmasından başlayarak, bunlar arasındaki ilişkilere, etkileşime ve örgütsel yapıyla bağlantılarından, tek tek bu süreçlerin etkililiğine değin uzanan bir bağlam içinde canlılığını sürdürmüştür.

Bu çerçeve içinde, üzerinde en yoğun tartışılan yönetsel süreçlerden birisini de "eşgüdüm" süreci oluşturmuştur. Eşgüdüm sürecinin, öbür yönetim süreçlerini dengeleyici ve örgüt içindeki çeşitli birimlerin çalışmalarını uyumlandırıcı, zamanlayıcı ve birleştirici yaşamsal niteliklerinin yanı sıra, tek tek bütün bu birimlerden daha anlamlı ve değerli bir bütün oluşturucu işlevi de, onun anılan tartışmalarda büyük bir yer ve öncelik tutmasına neden olmuştur.

I. Klasik Ekol ve Eşgüdüm Anlayışı

Frederic Taylor, Henry Fayol, Luther Gulick ve Urwick'in öncülük ettikleri Klasik Ekol, örgütlerde bir dizi uzmanlık alanlarının belirmesi ve bunların çeşitli birimlere dağıtılmasıyla birlikte, bir eşgüdüm sorununun ortaya çıktığını görmekte ve bu sorunun çözümünde temel olarak hiyerarşiye ve kumanda zincirine güvenmekteydi. Bu yazarlar içinde, yalnızca Gulick, biçimsel unsurlar dışında, düşünler (fikirler) yoluyla eşgüdümü de onayarak, daha o yıllarda gerçek bir ileri görüşlülük örneği vermektedir.

* Doç.Dr.; Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

Bennis'in "insansız örgütler" ve Katz ve Kahn'ın "makina kuramı" olarak nitelendirdikleri klasik kuramda, temel varsayım, elde mevcut bulunan tarifelere-reçetelere-göre belli bir işi yapacak mekanik bir araç nasıl yapılıp işletilebilirse, örgüt de belli bir dizi ilkelere, verilen bir plana göre önceden kurulup, işletilebilir¹. Klasik ekol, örgüt üyelerini edilgen birer araç, ya da makinanın bir parçası gibi görmektedir. Birey, örgüt içinde bir değişken değil, tam tersine durağan bir öge olarak nitelenmektedir. Klasik ekol, işgöreni böyle değerlendirdiğinden, ona göre örgüt içinde herhangi bir eşgüdüm sorunu bulunmamaktadır. Örgüt içinde öbür etkenler (makina, anamal, araç-gereç, teçhizat) gibi insan da değişken olmayan bir etkidir. Bunlar arasındaki ilişkiler de önceden hazırlanmış planlarla ve bir dizi reçetelerle düzenlenebilir.

Görüldüğü gibi, klasik kuramın temel varsayımı, örgütün önceden ussal bir biçimde düzenlenebileceğidir. Bu varsayımdan yola çıkarak, klasik kuramın eşgüdüm anlayışını, örgüt içindeki eşgüdümsel faaliyetlerin ussal biçimde önceden belirlenebileceği biçiminde özetleyebiliriz. Kısacası, klasik ekol, eşgüdümün, hiyerarşi ve otorite yoluyla etkin bir biçimde sağlanabileceğini savunmakta ve önceden hazırlanmış planların eşgüdüm sorununu bütünüyle çözebileceğini onamaktadır.

Çağdaş örgüt yazarlarından Pfifner ve Sherwood, klasik görüşleri, bireysel değerleri göz önüne almadıkları için eleştirmişlerdir. Bu yazarlara göre, klasik modellerde otorite örgütün tepesinde toplanmakta, emirler tek yönlü olarak hep yukarıdan aşağıya doğru inmekte, siyasalar tepede oluşmakta ve bildirişme tek yolla işletilmektedir. Bu yapı içinde, alt düzeylerin eleştiri ve karşı çıkma hakları bulunmamaktadır².

Bu konuda W. Scott'un getirdiği eleştiriler de oldukça ilgi çekicidir. Bu yazar, klasik kuramda özellikle Taylor'un (Scientific management) açıkladığı biçimiyle işbölümü ve uzmanlaşmanın, hele bir vida sıkıştırma, bir parça takma gibi işin çok basit ve küçük bir bölümünü yineleyip duran bir işçi bakımından yorgunluk ve bıkkınlık verdiğini ve yaptığı işin bütün içindeki yerini göremeyince işçinin örgüte ve işine yabancılaştığını belirtmektedir³. Örgüt üyelerinin gördüğü işe karşı bıkkınlık ve yorgunluk hissetmeleri, işe ve örgüte karşı yabancılaşmaları, eşgüdümlendirilmiş bir eylemin sağlanması yönünden olumsuz nitelikleri belirlemektedir.

Özetle, klasik kuram eşgüdüm sürecini bir dizi tekil (monistik) kavramlarla açıklamakta ve sürecin dinamik olma niteliğini kavrayamamaktadır. Bu durağan bakış açısı, eşgüdüme yaşamsal rol oynayabilecek, kimi informal değişkenlerin sarsılması anlamına gelmektedir. Eşgüdümün, bir süreç olduğu önceden hazırlanmış reçetelerle sağlanamayacağı ve öngörülen ilişkilerden kimi sapmaların her zaman ortaya çıkabileceği konusu, izleyen başlıkta çözümleyeceğimiz İnsan İlişkileri Ekolünün (Davranışçı Ekol) üzerinde durduğu temel bir konu olmuştur.

II. Davranışçı Ekol (İnsan İlişkileri Ekolü) ve Eşgüdüm Anlayışı

Elton Mayo, Kurt Lewin, John Dewey gibi yazarların simgelediği bu ekol,

- 1 Katz ve Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley 1966, s. 71.
- 2 John Pfifner ve Frank Sherwood, *Administrative Organization*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall 1960, s. 14.
- 3 W. Scott, *Organization Theory*, Irwin Inc. 1967, s. 24-25.

örgütü toplumsal bir dizge olarak ele almaktadır. Bu yazarlar, kendilerinden önceki örgüt kuramcılarını, insana durağan bir unsur olarak yaklaşmakla, makinanın bir parçası gibi görmekle ve psikolojik ve toplumsal unsurları kavrayamamakla suçlamaktadırlar.

Anılan yazarlar, Ünlü Hawthorne deneyleri ile, örgüt içinde çalışan bireylerin, klasik kuramcılarının önceden saptanabileceğini savundukları davranış kiplerinin dışına çıktıklarını ve biçimsel örgütün hiyerarşi, otorite ve bildirişim yapılarına uymayan bir doğal örgüt yapısını oluşturduklarını kanıtlamışlardır. Elton Mayo ve öbürleri, örgüt içinde bireyin yapacağı işi, onun fiziki gizilgücünden çok, sosyal gizilgücünün belirleyeceğini, ekonomik olmayan (tinsel) isteklendirme araçlarının bireyin mutluluk ve güdülenmesinde temel bir rol oynayacağını ve bireylerin yönetimi ve onun belirlediği normlara karşı, tek tek kişiler olarak değil, bir kümenin üyeleri olarak tepki göstereceklerini ortaya atmışlardır⁴.

Özellikle, E. Mayo ve K. Lewin, bildirişim, katılma ve önderlik süreçleri üzerinde durmuşlar ve bunların örgütsel faaliyetlerin uyumlandırılmasında ve bütünleştirilmesinde çok önemli roller oynayacağını belirtmişlerdir.

Davranışçı ekolün bu temsilcileri, küme normlarına, değerlerine ve güdülenmesine önem veren bir yaklaşımın, eşgüdüm sağlamada ve düzeyini yükseltmede temel değişkenler olacağını savunmuşlardır. Davranışçı ekolün bulgularının sonucu olarak, yönetimde otoriter yöntemler yerine, daha liberal ve katılımcı yöntemlerin önemi ve değeri anlaşılmaya başlanmıştır. Learned ve Sproad'ın da belirttikleri gibi, İnsan ilişkileri kuramı, katılmanın: 1. Daha etkin bir bildirişme ve düşün anlaşması yarattığını ve 2. Örgüt siyasalarına karşı daha büyük bir bağlılık ve bunların sonucunda daha etkin bir uygulama olanağı sağladığını temel bir doğru olarak onamaktadır⁵.

Davranışçı ekolün bu temsilcilerinin hiyerarşik yapıya (hiyerarşik eşgüdüme) yönelttikleri eleştiriler, piramidal yapının kendisine ve düzeylerine olmaktan çok, hiyerarşi ilkesinin kapsamında bulunan otorite kabul ilişkilerine ve kararların, kuralların, bildirişmenin ve öbür eşgüdümsel çabaların tek yönlü olarak yukarıdan aşağıya doğru akmasına yönelmiştir⁶. Mary Parker Follet, sürekli olarak emir almanın, işgörenlerde karşı çıkmaya, kişiliğin örselenmesine ve sorumsuzluğa yol açtığını ileri sürmüştür⁷.

Özetle, örgüt kuramındaki insan ilişkileri ekolü, biçimsel örgütün yanısıra bir doğal örgüt yapısının varlığına ve önemine dikkati çekmiş ve biçimsel olmayan eşgüdüm konusu üzerinde durmuştur. Kümeyle özdeşleşme yoluyla eşgüdüm, gönüllü eşgüdüm, düşünceler yoluyla eşgüdüm vb. gibi kavramları geliştirmiştir.

III. Sistem Ekolü ve Eşgüdüm Anlayışı

Chester Barnard, Herbert Simon, Richard Cyret, Philip Selznick, Katz ve Kahn, William Scott ve daha birçok yazarın katkıda bulunduğu bu ekolde, örgütler

4 Amitai Etzioni, *Modern Organizations*, New Jersey Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1964, s. 32.

5 Learned ve Sproad, *a.g.e.*, s. 31.

6 Learned ve Sproad, *a.g.e.*, s. 28.

7 M. Parker Follet, aktaran Learned ve Sproad, *a.g.e.*, s. 29.

birer açık sistem olarak ele alınmaktadır. J. Henderson'a göre, örgüt, birbirine karşılıklı bağımlı bir değişkenler sistemidir⁸. Sistem yönelimli bu ekolün, üzerinde en çok durduğu yön, bir bütün olarak (örgütsel) sistemle parçaları arasındaki ilişkiler ve sistem içindeki değişmelerin karşılıklı bağımlılığıdır.

Sistemci yazarlar, örgütsel amaçları da kapsayacak biçimde, örgütün tümü ile ilgilenmektedirler. Bunlara göre, sistemin parçaları arasındaki ilişkiler ve karşılıklı bağımlılıklar, söz konusu parçaları birbirine bağlayan ve karşılıklı uyumlarını kolaylaştıran (eşgüdüm), amaca yönelmiş hareketlere katkısı olan ya da bunları engelleyen bütün süreçlerle birlikte ele alınmalıdır⁹.

Sistem ekolünün kurucusu olan C. Barnard, bu konuda; bir sistemin bütün olarak ele alınması gerektiğini, çünkü, bütün içindeki her parçanın birbirleriyle bağımlı olarak ilişkili olduğunu ve parçalardan her birinin öteki parçalardan biriyle ya da tümüyle olan ilişkisinde belirecek bir değişikliğin, sistemde de bir değişiklik oluşturaacağına ve o zaman bunun ya yeni bir sistemi, ya da aynı sistemin yeni bir durumunu belirleyeceğine değiniyor¹⁰.

Bu evrede usa şöyle bir soru gelebilir: Madem ki sistem, aralarında karşılıklı ilişkiler bulunan parçalardan oluşmuş bir bütündür, o halde birbirlerine bağımlı olan bu parçalar arasında denge sağlayacak ve ilişkilerde sapmalar ve değişiklikler ortaya çıktığında (bunun tüm sistemi etkileyeceği ve değiştireceği varsayımı göz önünde tutularak) bunları uyumlandıracak ve belli yönlere yöneltecek bir mekanizmaya gereksinim vardır. Sistem kuramında bu mekanizma nedir?

Sorunun yanıtı, sistem yaklaşımının özünü oluşturan geri-besleyim (feed-back) mekanizmasıdır. Bu mekanizma eşgüdüm sağlayıcı en önemli unsurdur. W. Scott'un örgütsel sistem modelini incelediğimizde, anılan mekanizmanın işlevi açıklık kazanmaktadır. Scott, kurduğu modelde, bir sistem olarak örgütü 5 alt ögeye ayırmaktadır. Bunlar:

1. Bireyler ve kişilik yapıları
2. Biçimsel örgüt
3. Doğal örgütler
4. Statü ve rol yapısı
5. İşin yapıldığı fiziki çevredir.

Burada konumuz açısından önemli olan soru şudur: Acaba bu beş öge örgüt içinde birbirleriyle nasıl uyumlandırılmakta, nasıl birbirlerine bağlanmakta ve örgüt amaçlarına ulaşarak, yaşamını sürdürebilmektedir. Soru, anlaşılacağı gibi, temelde bir eşgüdüm sorununda temellenmektedir. Anılan sorunun yanıtını Scott'tan öğrenebiliriz. Bu yazar, sözü edilen öğeleri bir dizi süreçlerle (bildirişme, kararlar ve denge) birbirlerine bağlamaktadır. Burada eşgüdüm sağlayıcı ilk iki süreç de çok önemli olmakla birlikte, özellikle üçüncüsü bizi daha çok ilgilendirmektedir. Scott'a göre "denge", örgüt ve alt sistemler arasındaki karmaşık ilişkilerin düzenlenmesini ve bunlar arasında çıkabilecek çatışmaların uzlaştırılıp, düzenlilik sağlanmasını belirtir.

8 Lawrence J. Henderson, *Pareto's General Sociology*, Cambridge, Harvard University Press, 1935, s. 13.

9 William Scott, "Organization Theory: An Overview and Appraisal" *The Journal of the Academy of Management*, April 1961, s. 15-16.

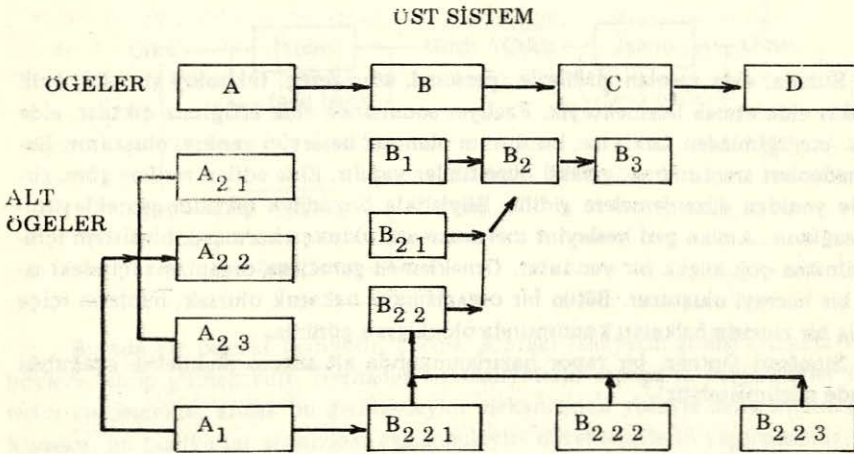
10 Chester Barnard, *a.g.e.*, s. 77-78.

mektedir. Denge, örgütü oluşturan birçok erk ve öge arasındaki ilişkileri uzlaştıran bir süreçtir. Bu süreçte, çeşitli ögelerin amaçları birbirleriyle birleştirilir. Bundan başka, denge, örgütün içinde ya da dışında değişen koşullar karşısında sistemin düzenliliğini sağlayan bir süreçtir de¹¹. Bu yazarın, dengeden kastettiği şey, eşgüdümsel faaliyetlerden başka bir şey değildir.

Bu açıklamalardan ilk bakışta bir çelişki olduğu izlenimi doğabilir. Söyle ki, temelde dinamik bir süreç olan eşgüdüm, durağan bir kavram olan denge ile nasıl bağdaşabilir? Ancak, sorunun derinlemesine indiğimizde, herhangi bir çatışmanın olmadığını görmekteyiz. Gerçekten de, sistem kuramındaki denge, klasik denge kavramından çok farklıdır. Klasik kuramdaki denge (equilibrium) statik bir durumu belirtir. Sistem kuramında ise, dinamik bir denge kavramı (homeistatis) geliştirilmiştir. Homeistatis, durmadan değişen, bozulup yeniden kurulan bir dengeyi belirlemektedir ki, oldukça dinamik bir kavramdır. Sistem kuramında, açık bir sistemin, gerek alt sistemleri, gerekse de çevresiyle kendisi arasındaki dengenin sürekli değiştiği ve bozulup yeniden kurulduğu temel bir varsayımdır.

Homeistatis, geri-besleyim (feed-back) mekanizmasını gerektirir. Çünkü, sistemin düzenlilik durumu olumsuz besleyici yankı ile denetlenir. Yani, sistemin çıktılarında beklenen ya da öngörülen biçimden bir sapma olunca, bu sapma sistemin bu işle görevli özeğine bildirilir. Bu özek de, sistemdeki sapmayı düzeltir. Böylece sistem, kendi kendini düzeltir ve yön verir¹².

Sistemle, ögeleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde, geri-besleyim sürecinin işleyişini aşağıdaki Çizge ayrıntılı biçimde göstermektedir:



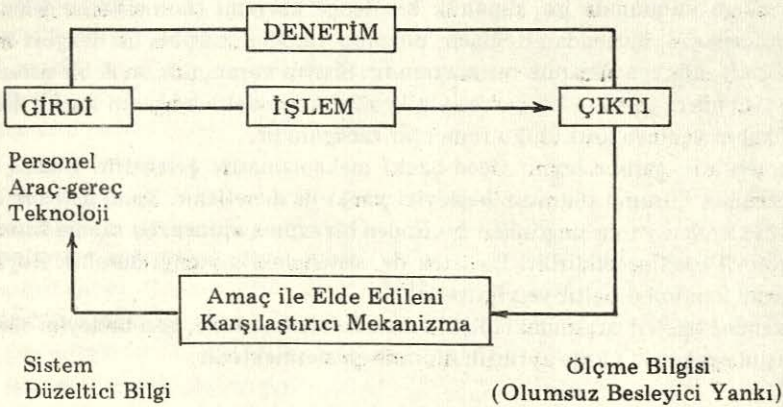
Çizgede, sistemle, alt sistemler arasındaki ilişkiler oklu çizgilerle gösterilmektedir. Bu ilişkilerde ortaya çıkacak sapmalar, sistemin bütününe etkileyeceğinden

11 Scott, *a.g.e.*, s. 235.

12 James G. Miller, "Living Systems: Basic Concept", *Behavioral Science*, Vol: 10, No: 3, July 1965, s. 193-237.

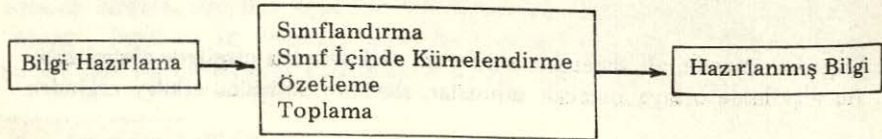
dengeinin bozulmasına neden olmaktadır. Dengenin yeniden sağlanması için geri-besleyim süreci gereklidir. Buradan, geri-besleyim mekanizmasının, sistem anlamında yeniden dengeye getirici, öğeler arasındaki ilişkileri belirleyici, uyumlandırıcı ve birleştirici roller oynaması nedeniyle, onun eşgüdümlendirilmiş bir faaliyet sağlama özelliği açıklık kazanmaktadır. İşte, daha önce sözünü ettiğimiz geri-besleyim yoluyla eşgüdüm sistem kuramında böyle sağlanmaktadır.

Sistem kuramında geri-besleyim mekanizmasının nasıl işlediğini, aşağıdaki çizge yoluyla daha ayrıntılı bir biçimde şöyle gösterebiliriz:



Burada, elde varolan girdilerle (personel, araç-gereç, teknoloji vb. gibi) belli bir çıktı elde etmek istemekteyiz. Faaliyet sonucunda elde ettiğimiz çıktılar, elde etmek istediğimizden farklı ise, bu durum olumsuz besleyici yankıyı oluşturur. Bunun nedenleri araştırılarak, gerekli düzeltimler yapılır. Elde edilen verilere göre, girdilerde yeniden düzenlemelere gidilir. Böylelikle öngörülen çıktının gerçekleştirilmesi sağlanır. Anılan geri besleyim mekanizması, oldukça karmaşık bir sistem içinde, yalnızca çok küçük bir yer tutar. Örnekleme gerekirse, organizma içindeki sadece bir hücreyi oluşturur. Bütün bir organizmaya bakacak olursak, bunların içiçe geçmiş bir zincirin halkaları konumunda olduklarını görürüz.

Stanford Optner, bir rapor hazırlanmasında alt sistem ilişkilerini aşağıdaki biçimde çözümlenmiştir¹³.



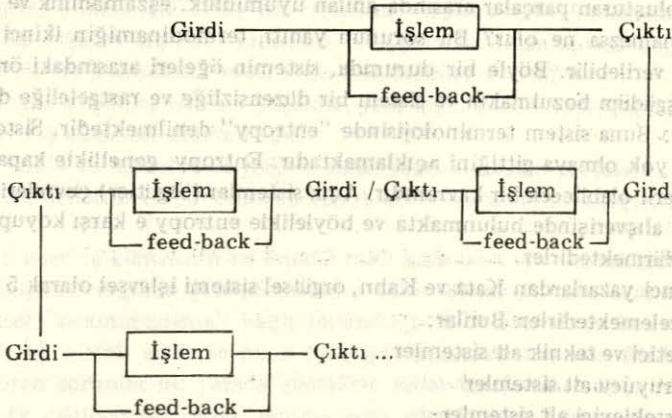
13 Stanford L. Optner, *Systems Analysis For Business Management*, New Jersey Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc. 1968, s. 12.

Rapor Hazırlama Süreci



Rapor Hazırlanmasında Alt-Sistem İlişkileri

Bu ilişkileri sistem kavramlarıyla belirtmek istersek:



Burada bir önceki faaliyetin çıktısı, sonraki faaliyetin girdisi olmakta ve bu böylece sürüp gitmektedir. Herhangi bir faaliyetteki sapma ve değişiklikler öbürlerini etkilemekte, ancak bu geri-besleyim mekanizması yoluyla denetlenmektedir. Kısacası, bu faaliyetler arasındaki eşgüdümleyici düzenlemelerin yapılmasında, geri-besleyim temel bir mekanizma olmaktadır.

Geri-besleyim mekanizması, hem her faaliyet içinde, hem de çeşitli faaliyetler arasında eşgüdüm sağlamaktadır. Sistemde, önceki faaliyetin çıktısı, sonraki faaliyet için uygun girdileri oluşturamazsa, bu durumda geri-besleyim hem önceki hem de sonraki faaliyetler için aynı anda işlemekte ve gerekli düzeltimler her iki faaliyet kümesi için de yapılmaktadır. Sorunun özü, yalnızca birinci faaliyette gerekli ayarlamaların yapılması değil, aynı zamanda izleyen faaliyette de kimi uyumlaştırmaların gerçekleştirilmesidir. Kimi koşullarda, birinci faaliyette çeşitli sınırlar

lıklar nedeniyle ayarlama yapılamıyor ise, sistem bütün olarak ikinci faaliyette bu olanakları aramaya yönelmektedir. Böylelikle, gerekli esneklik ve uyum sağlanmış olmaktadır. Faaliyetler sistem içinde zincirleme olarak birbirlerine bağımlı olduğundan, bir faaliyetteki uyumsuzluk (eşgüdüm eksikliği) yalnızca onu izleyen faaliyette değil, toplam olarak bütün faaliyetlerde hissedilmekte ve sistem bir bütün olarak kendi kendini yönlendirmeye (regüle etmeye) başlamaktadır.

Peter Schoderbek'in de değindiği gibi, "Sistem kuramı, sistem içindeki eşgüdümün sağlanmasında bildirişime büyük bir ağırlık verir. Bildirişim, sistemin parçalarını devinime geçiren bir yöntem olarak ele alınır. Bildirişim salt eylemle biten bir itici güç olarak değil, aynı zamanda sistemdeki karar merkezlerini eşzamanlı (senkronize) bir model biçiminde bağlayan bir eşgüdüm ve denetim mekanizması olarak da ele alınır. Bildirişim konusunda söylenenlerin çoğu usa sibernetik bir model getirir. Sibernetik, her türlü sistemde geri-besleyim ve denetimle ilgilidir. Amacı, değişmekte olan sistemin kararlılığını ve bütünlüğünü korumaktır¹⁴". Çeşitli değişkenler karşısında, bu kararlılık ve bütünlüğün korunması çabaları, özde eşgüdümsel eylemlerden başka birşey değildir.

Bu evrede, usa şöyle bir soru gelebilir: Sistem kuramına göre, sistemi (örgütsel sistem) oluşturan parçalar arasında anılan uyumluluk, eşzamanlılık ve bütünlük sağlanamazsa ne olur? Bu sorunun yanıtı, termodinamiğin ikinci yasasına dayanılarak verilebilir. Böyle bir durumda, sistemin öğeleri arasındaki örgütlenme biçimi ve eşgüdüm bozulmakta ve sistem bir düzensizliğe ve rastgeleliğe doğru yönelmektedir. Buna sistem terminolojisinde "entropy" denilmektedir. Sistemin, bozulmaya ve yok olmaya gittiğini açıklamaktadır. Entropy, genellikle kapalı sistemler için geçerli olabilecek bir kavramdır. Açık sistemler (örgütler) çevrelerinde madde ve enerji alışverişinde bulunmakta ve böylelikle entropy'e karşı koyup, düzenliliklerini sürdürmektedirler.

Sistemci yazarlardan Katz ve Kahn, örgütsel sistemi işlevsel olarak 5 alt ögeye ayırarak incelemektedirler. Bunlar:

1. Üretici ve teknik alt sistemler
2. Koruyucu alt sistemler
3. Destekleyici alt sistemler
4. Uyarlayıcı alt sistemler ve
5. Yönetim alt sistemidir.

Bu yazarlara göre, ilk 4 alt sistem, kendi içinde eşgüdüm faaliyetlerini yürütür. Üretici ve teknik alt sistem, üretim faaliyetleriyle ilgili eşgüdümü sağlar. Koruyucu alt sistem, örgüt içinde uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak ve örgütü bir bütün halinde tutmakla yükümlüdür. Destekleyici alt sistemler, çevre ile alışverişte bulunarak, gerekli girdilerin sağlanması ve çıktılarının satışı ile ilgili eşgüdüm faaliyetlerini yürütmektedir. Uyarlayıcı alt sistemler ise, çevrede oluşan değişiklikleri izlemekle görevli bulunmakta ve yönetim alt sistemiyle eşgüdümlü bir biçimde çalışmaktadırlar. Anılan ilk 4 alt sistemden herbirinin çeşitli düzeylerde eşgüdüm görevleri bulunmaktadır. Yönetim alt sistemi ise, önceki 4 alt sistemin yönetimi ve eşgüdümü ile görevli-

14 Peter P. Schoderbek, *Management Systems*, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1967, s. 36.

dir. Genel olarak, sistem ölçeğindeki eşgüdümünden sorumludur. Katz ve Kahn, yönetim sisteminin 3 görevini şöyle açıklamaktadırlar:

1. Alt sistemlerin eşgüdümü
2. Hiyerarşik katlar arasındaki çatışmaların çözümü ve
3. Çevreden gelen istek ve gereksinmelerin, örgütün kaynak ve gereksinmeleriyle eşgüdümünü sağlamaktır.

Anılan yazarlar, bu alt sistemlerin eşgüdümünde rollerin, normların ve değerlerin birleştirici ve uyumlandırıcı etkenler olduklarını vurgulamaktadırlar¹⁵.

Örgütü bir sistem olarak ele alan çağdaş yazarlardan Rensis Likert ise, geleneksel hiyerarşideki kişiler arasındaki ilişkilerin yerine kümelerarası ilişkileri yerleştirmeyi ve bütün kurum hiyerarşisi içinde birbirine geçen kümeler yoluyla etkin bir eşgüdüm sağlayan bir örgüt yapısı oluşturmayı önermektedir¹⁶. Likert'e göre, örgütlerde etkin bir eşgüdümün gerçekleştirilebilmesi için, temel bir gereğin karşılanması gerekir. Bütün örgüt, kümece karar verme sürecini etkin bir biçimde kullanabilecek iş kümelerinden oluşan çoklu ve birbiri içine geçmiş bir küme yapısına sahip olmalıdır. Bu gereği karşılayan bir örgüt, eşgüdüm için zorunlu olan güdüleyici güçlerin yaratılması ve yukarı, aşağı ve yatay etkileşimin gerçekleştirilmesi yoluyla etkin bir etkileşim-etki sistemine sahip olacaktır. Likert'e göre, sistem-4'ü (katılımlı yönetim yapısı) kullanarak, etkin bir eşgüdüme ulaşmak için, yüksek düzeyde uzmanlaşmış bir örgütün biçimsel yapısında ve uygulamalarında önemli değişiklikler yapmak gerekir. Bu konuda iki temel değişiklik önerilebilir. Bunlar:

1. Örgütün alışılmış işlevsel yapısına, yeni bir biçimsel yapı, çapraz işlev ve diğer bağlayıcı iş kümeleri eklenmelidir.

2. Bu çoklu ve birbiri içine geçmiş küme yapısının bütün parçaları, adam-adama, üstten-asta denetim ve yönetimden çok, kümece karar verme süreçlerini kullanmalıdırlar.

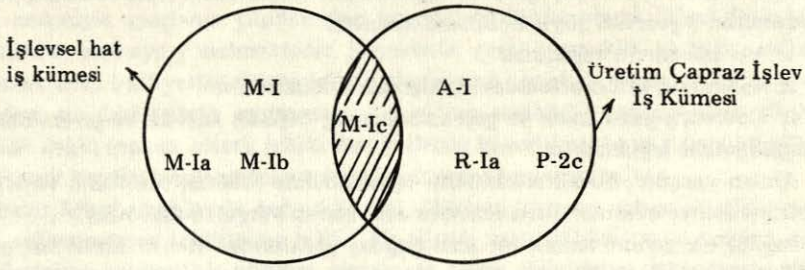
Çapraz işlev iş kümesinin en önemli rolü, kararların işlevsel hatların özel çıkarlarını değil, tüm örgütün gereksinmelerini bütün olarak yansıtmasını sağlamaktır. Geleneksel "adamin-adama" bağlı bulunduğu ilişki biçiminde ise, ele alınan sorunlar çok sık olarak astın ve onun çalıştığı birimin sorunlarıdır. Bir karar vermeyi gerektiren sorunlar bu yapıda genellikle astlar tarafından ortaya atılmakta, incelenmesi ve çözümü alt düzey açısına göre olmaktadır. Bunlar, tüm örgütün yararı pahasına, daha küçük örgütsel birimlerin yararlarına hizmet etmektedir. Kısacası, adam-adama bağlı ilişki biçiminde (karar verme ve etkileşimde) sorunun çözüm düzeyi ast (birim) düzeyinde gerçekleşirken, Likert'in önerdiği çoklu ve içiçe geçmiş yapı içinde, ast kademeyi etkileyen sorunlar, departman çapında sorunlar olarak ele alınmaktadır. Böylelikle sorunlar, belli bir ast birimin yararına hizmet etmekten çok, tüm departmanın yararı gözetilerek çözülmektedir¹⁷.

Çoklu ve birbiri içine geçen kümelerden oluşan bir örgüt yapısında eşgüdüm süreci şöyle işlemektedir:

15 Katz ve Kahn, *a.g.e.*, s. 33.

16 R. Likert'in bu görüşlerini açıkladığı model için bkz: *New Patterns of Management*, New York, Mc Graw Hill Co., 1961; Ayrıca, *The Human Organization*; New York, Mc Graw-Hill Co., 1967.

17 Rensis Likert, *The Human Organization*, *a.g.e.*, s. 16-45.



Burada M-Ic, iki üste bağlı bir asttır ve her iki iş kümesinde de kümece karar verme süreci yoluyla yukarı doğru bir etkileşim yaratabilmektedir. Her iki iş kümesinin aralarındaki görüş farklılıklarını, kümece karar verme yoluyla çözebilecekleri beklenmektedir. Eğer M-Ic geleneksel örgüt yapısı içinde bulunsaydı ve iki üstü arasında gelişen bir çatışmaya konu olsaydı, bu durumda sorun, yalnızca amirlerinden birinin ya da her ikisinin M-Ic'nin davranışları konusunda beklendiğini değiştirmeleri ile çözülebilirdi. Oysa Likert'in önerdiği çoklu ve içiçe geçmiş kümelerle dayalı örgüt yapısında, sorunun çözümü, adam-adama etkileşimden çok, kümece etkileşim olanaklarına dayanmaktadır. Bu yapı içinde, bu türden çatışmalı isteklere konu olan birey (ast), ilgili iş kümelerinde sorunu ortaya atmakta ve onun üzerinde bir tartışma başlatabilmektedir. Birey, kişisel olarak her iki amirine de sorular yönelmekte ve tartışmalar kişisel olmayan bir düzeyde sürmektedir. Kararlara bir anlaşma ile ulaşmakta ve öneri ve eylemler amirlerin katıldığı birleşik bir usavurmayı ve çözümlenmeyi yansıtmaktadır. Böylelikle geleneksel adam-adama etkileşime oranla, kümece etkileşim, karar vermede üstlere daha çok bilgi sağlamaktadır. Bu süreçler, örgütteki eşgüdüm olanaklarını ve düzeyini önemli ölçüde arttırmaktadır. İç-içe geçmiş ve çoklu küme yapısının belirlediği eşgüdüm sağlayıcı bağlar, tüm örgütün yararını gözeterek kararlara ulaşılmasına olanak tanımaktadır. Çapraz işlev ve öbür iş kümeleri, örgüt içinde eşgüdüm sağlayıcı güçlü bağlar oluşturmaktadır.

Kısacası, R. Likert, Sistem-4 adını verdiği "katımlı-küme" yönetim biçiminde, geleneksel hiyerarşideki kişiler arası ilişkiler yerine, kümeler arasındaki ilişkilerin yerleştirilmesini önermektedir. Burada Sistem-4 örgüt yapısı, önderlerin aralarında bağlayıcı roller oynadıkları (linking-pins) iç-içe geçmiş çoklu kümelerden oluşmaktadır. Likert'in Sistem-4 yönetim biçimi 3 temel öğeye dayanmaktadır. Bunlar: 1. Destekleyici İlişkiler İlkesi, 2. Kümece karar verme ve yönetim ve 3. Yüksek Performans (etkinlik) erekleridir. Bu öğeleri içeren bir yönetim biçiminin, Likert'e göre, eşgüdüm sorunları enaza inmektedir.

R. Likert'in ve öbür sistem ekolü yazarlarının, örgüt kuramına yaptıkları en önemli katkı, hiç kuşkusuz, bir sistem olarak gördükleri örgütteki değişim sürecini çözümlerken, bölük pörçük bir değişim yerine, kendi içinde ve parçaları arasında bir bütünlük ve tutarlılık gösteren bir değişimi öngörmeleridir. Sistemci yazarlar, geliştirdikleri dinamik modellerle, örgütsel değişkenlerin zaman içinde salt sayısal bir değişmeye uğramadıklarını, bundan öteye aralarındaki ilişki kiplerinin de önemli ölçüde değiştiğini ortaya koymuşlardır.

SONUÇ

Örgüt içindeki çeşitli birimlerin faaliyetlerini uyumlu ve birbirlerini bütünler bir biçimde dengeleme ve eşzamanlandırma süreci olarak eşgüdüm, örgütsel etkinlik ve üretkenlik üzerindeki yaşamsal rolü nedeniyle örgüt kuramcılarının üzerinde en çok durdukları ve yoğun bir biçimde tartıştıkları bir yönetim işlevini oluşturmuştur. Örgüt kuramcılarının önerdikleri yönetim biçimleri ve değişik örgüt yapıları, büyük ölçüde eşgüdüm sürecinin işlerliğini ve etkinliğini arttırmayı amaçlayan ilke ve önerilerle özdeşleşmiştir.

Klasik örgüt kuramcıları, etkili bir eşgüdümün gerçekleştirilmesinde, daha çok biçimsel yöntemlere ağırlık tanımışlar ve hiyerarşi ve otorite üzerinde durmuşlardır. Örgütlerde, eşgüdümleyici faaliyetlerin ussal bir biçimde önceden tasarlanabileceğini savunan bu yazarlar, örgütsel planların önemini vurgulamışlardır.

Klasik kurama karşı bir tepki olarak beliren davranışçı ekolün temsilcileri ise, örgüt içinde çalışan bireylerin, yönetimin koyduğu normlara ve biçimsel örgütün hiyerarşi, otorite ve bildirişim yapısına uymayan, kısacası öngörülen biçimsel ilişkilerin dışına taşan bir doğal örgüt yapısını oluşturduklarına dikkati çekmişlerdir. Bu yazarlara göre, örgütlerdeki eşgüdüm düzeyini ve etkinliğini belirleyen ana değişkenler, biçimsel unsurlardan çok, küme normları, değerleri, güdülleri vb. gibi doğal örgüt yapısıyla ilgili değişkenlerdir. Davranışçı ekole göre, nasıl doğal örgütler, biçimsel örgütü bütünlemede ise, doğal eşgüdüm süreçleri de, biçimsel eşgüdümün eksikliklerini kapatmakta ve ona işlerlik kazandırmaktadır. Küme dinamiğine, kümesel güdülenmeye ve katılımın örgüt içindeki eşgüdümleyici gizilgücüne dikkati çeken davranışçı ekol, "gönüllü eşgüdüm", "kümeyle özdeşleşme yoluyla eşgüdüm", "düşünler yoluyla eşgüdüm" vb. gibi kavramları geliştirmiştir.

Çağdaş örgüt kuramcıları ise, bir toplumsal sistem olarak gördükleri örgütü, bir dizi alt sistemlerle tümleşik olarak ele almakta ve sistemle unsurları arasındaki etkileşimin sağlanmasında, geribesleyim mekanizmasını temel bir eşgüdüm aracı olarak değerlendirmektedirler. Bu yazarlar, örgütsel değişme sürecine bir sistem bütünlüğü anlayışı içinde yaklaşmakta ve değişmenin, alt sistemler arasındaki uyumluluğu, dengeyi ve zamanlamayı içerecek biçimde gerçekleştirilmesinde eşgüdümün önemi üzerinde durmaktadırlar.