

ÖRGÜT TASARIMINDA YENİ TEKNİKLERİN YAYILIM DİNAMİKLERİ

Göksel ATAMAN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.

Abstract: This study focuses on the institutional and rational determinants of organizational practices. Environmental pressures, forces for conformity and organizational characteristics determine in large measure the speed and strength with which organizational practice are adopted in a given organization. Institutional determinants have a strong effect on the application of new practices. Organizations seek support and legitimacy in their institutional fields by adopting structural models that are generally perceived to be the best available.

I. GİRİŞ

Yönetim ve örgütlenme ile ilgili olarak sürekli yeniliklerin ortaya çıktığı ve takip edildiği bir dönemde bulunmaktayız. Gerek akademik çevre gerekse uygulama dünyası bu yeni kavramları anlama ve uygulama konusunda önemli bir çaba göstermektedir.

Bu tekniklerin hepsi işletmeler açısından önemli faydalar yaratabilir. Uygulanma çabalarının ardında da bu faydaları elde etme isteği yatmaktadır. Ancak uygulamadan örnekler birçok başarısızlık hikayesine işaret etmektedir. Burada kanımızca önemli olan bu kavram ve teknikleri benimseme ve uygulama biçimidir. İlgili yazında tüm bu kavram ve teknikler ayrıntılarıyla ele alınmakta ve bu haliyle uygulamacılara önemli bir kılavuz oluşturmaktadır.

Bu çalışmada kavram ve teknikler tek tek ele alınmamakta, ancak hangi nedenlerle benimsendiği ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Yine kavram, teknik ve yaklaşımların yaşam eğrisi içinde farklı safhalardan geçtiğini ortaya koymak ve bu safhaların temel özelliklerini açıklamak çalışmanın amaçları arasındadır.

II. YENİ KAVRAM ve TEKNİKLERİN ORTAYA ÇIKIŞI ve GELİŞMESİ

Yönetim düşünce ve uygulaması sürekli olarak yeni kavram ve tekniklerle tanışmaktadır. Günümüzün

hakim yönetim araç ve teknikleriyle uygulamalarına baktığımızda ön plana çıkan kavramlar: takım çalışması, öğrenen örgütler, kıyaslama tekniği, güçlendirme, toplam kalite yönetimi, küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, temel yetenek, değişim mühendisliği vb. olarak belirtilmelidir [1].

II.1. Kavram ve Teknikler Hakkında Genel Açıklamalar

Altmışlı yıllardan günümüze kadar uzanan dönem incelendiğinde, hemen her on yılda, teori ve uygulamanın gündeminde farklı adlara sahip kavramların yer aldığı görülmektedir. Farklı kavramlar aslında bazen birbirlerini referans almakta, bazen de eskinin yeni bir adda sunulması şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Son zamanlarda, bu durum daha da ivme kazanmış, yönetim düşünce ve uygulaması yeni kavramları anlama ve uygulama konusunda zorluk hissetmeye başlamıştır. Yönetim düşünce ve uygulamasına geçmişte ve günümüzde imza atan pek çok kavram ve tekniğin doğuşu incelenmelidir. Takım çalışması, kendi kendini yöneten takımlar, değişim mühendisliği, güçlendirme, toplam kalite yönetimi, dış kaynaklardan yararlanma, temel yetenek gibi uygulamalar nereden gelmektedir? Hangi nedenlere bağlı olarak benimsenmektedir?

Bu soruların cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır. Çünkü giderek daha fazla sayıda kavram ve teknik ortaya çıkmakta, çoğu eskiye göre çok daha fazla yayılmakta ancak daha kısa ömürlü olmaktadır. Bir yıldız gibi parlayıp sönen tekniklerin uygulanması aslında oldukça önemli bir sabır ve çabayı gerektirmektedir. Saman alevi gibi uygulamalar aslında pek de beklenenleri sağlamamaktadır.

Kavramların sayısı sürekli olarak artarken yaşam süreleri gittikçe kısalmaya başlamıştır [2]. Kuşkusuz, bu kavramların geçmişten günümüze taşınmasında bazı güncellemeler yapılmış daha stratejik bir yaklaşım dahilinde uygulanmaları söz konusu olmuştur. Burada bu kavramların temelleri ve hangi koşullarda ortaya çıkarak yayıldıklarını bilmenin gerekliliği vurgulanmalıdır.

Son dönemde, 1980'ler ve 1990'larda ortaya çıkan kavram ve tekniklerin önemli bir özelliği de uygulanmasının eskiye göre daha zor olmasıdır. Tüm örgüte yönelik radikal değişiklikleri içeren bu tekniklerin uygulanması önemli ölçüde tepki ve direnç yaratmakta, tepe yönetim tarafından uygulanmasını zorlaştırmaktadır [2]. Bazen de aksi biçimde, tepe yönetim gerekli değişiklikleri yapmada (çalışanların güçlendirilmesi vb.) isteksiz davranmaktadır. Sayıları gittikçe artan bu kavram ve teknikler, gerek akademisyenlerin gerekse uygulamacıların ilgi alanını oluşturmaktadır. Akademisyenler teorik ve uygulamalı araştırmalarla, kavram ve teknikleri tanımlama, analiz etme ve ortaya çıkma ve gelişim sürecini incelemeye çalışmaktadır. Diğer taraftan, uygulamacılar ise gerçekten çeşitli kaygılarla bu teknikleri benimseme eğilimi göstermektedir.

II.2. Kavram ve Tekniklerin Yaşam Eğrisi ve Safhaları

Söz konusu kavram ve teknikleri dönemsel olarak inceleyen birçok araştırma mevcuttur. Gerçekten, bazı dönemlerde, bazı kavram ve teknikler ortaya çıkmakta ve önemli bir uygulama alanı bulmakta, ancak zamanla güncelliğini yitirmektedir. Aslında ürünler ve işletmeler gibi, bu kavram ve tekniklerin de bir yaşam eğrisi vardır. Bu yaşam eğrisi üzerinde kavram ve teknikler farklı safhalardan geçmektedir. Yine her kavram ya da tekniğin yaşam süresi aynı olmamaktadır. Bazıları, hızla ortaya çıkıp, hızla kaybolmakta; diğerleri ise, daha uzun zaman yönetim dünyasına hakim olmaktadır.

Konunun daha iyi anlaşılması bakımından kavram ve tekniklerin yaşam eğrisi içinde geçtikleri safhaları incelemek yerinde olacaktır. Öncelikle kavram ve teknik kamuoyunun dikkatini çekmeye başlar ve bunlarla ilgili bazı makaleler yayınlanır. Daha sonra kavram ve tekniğin güncelliği gittikçe artar ve yaygın bir uygulama alanı bulur. Firmalar büyük bir istek ve çabayla yeni kavram ve tekniği hayata geçirmeye çalışırken, bu konudaki teorik ve ampirik araştırmaların sayısı giderek artar. Bir sonraki safhada, artık kavram ve teknikler hazmedilmiştir, uygulamadan bazı problemlerle, eleştiriler gündeme gelir. Bu eleştiriler, takip eden safhada, şiddetlenir ve başarı sağlayacağına dair inanç giderek azalmaya başlar. Aynı anda yeni bir ya da birkaç yeni kavram ve teknik de yönetim dünyasına yerleşmeye çalışmaktadır. Son safhada, kavram ve teknik düşüşe geçer ve sadece sadık takipçileri tarafından izlenmeye devam eder. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi kavram ve teknikler yaşam eğrisinde; -doğuş, -yayılma, -doyma, -sorgulama ve -düşüş safhalarından geçmektedir [2, 3].

Çalışmanın ağırlık noktasını tekniklerin yayılım dinamikleri oluşturmakla birlikte, yaşam eğrisinde yer alan tüm safhaları ayrıntılı olarak incelemek, bütünü kavramaya yardımcı olacaktır. Özellikle doğuş, sorgulama ve düşüş safhalarının temel özelliklerinin ortaya konulmasıyla, tüm tekniklerin benzer bir gelişim gösterdiğini ve benzerliğin nedenlerini anlamak kolaylaşacaktır.

Yönetim tekniklerinin doğuşunda, işletmelerin içinde yaşadıkları çevrenin sürekli olarak değişmesi ve işletmeler üzerinde baskı yaratmasının payı büyüktür. İşletmeler özellikle günümüz koşullarında, küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için önemli bir çaba göstermek zorundadır. İşletmenin dış çevrede meydana gelen değişiklikleri zamanında fark edememesi, gereken önlemleri almaması veya alamaması sonucunda kriz meydana geldiği bilinmektedir. Giderek müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı pazarlarda varlığını korumak ve geliştirmek kendiliğinden gerçekleşmemekte, işletme yöneticilerine kalite, hız ve maliyet konularında önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Tekniklerin doğuşu açısından dinamik çevre önemli bir altyapı oluşturmakta, bu durum krizlerle beslenmektedir. Krizle karşı karşıya olan işletme krizi ortadan kaldırmak için yeni teknikleri fark etme ve benimseme konusunda daha istekli olmaktadır. Bunda kuşkusuz krizle karşılaşan bir işletmenin mevcut iş yapma şekilleri ve yöntemlerinin krizi çözmede yetersiz kalmasının payı büyüktür. Böyle bir ortamda işletmelerin teknikleri yaratan ve sunan yönetim danışmanlarının yönlendirmesine daha açık olması söz konusudur [4].

Benzer şekilde, yeni tekniklerin doğuşu ve benimsenmesi açısından işletmenin yaşam eğrisi içindeki yeri de önem taşımaktadır. İşletmelerin olgunluk safhasında verimliliği artırma amacı ön planda olan teknikleri benimsemeye daha isteklidir. Tekniklerin uygulanması için kaynakların bu dönemde yeterli miktarda olması ve yöneticilerinin liderlik imajlarını tazelemek istemeleri yeni tekniklerin doğuşuna zemin hazırlamaktadır [5]. Diğer taraftan işletmenin düşüş safhasında olması küçülme, dış kaynaklardan yararlanma vb. tekniklerin doğuşunu gündeme getirmektedir. Kuşkusuz bu teknikler işletmelerin sadece düşüş safhasında başvuracağı teknikler değildir. Ancak değişken maliyetlere geçiş ve çekirdek kadroyla çalışma imkanı vermesi bu dönem açısından bir fırsat yaratmaktadır.

Kurumsal bir çevrede yaşamayan işletmelerin [6] benzer uygulamalara yönelme nedenleri yukarıdaki açıklamalar sonucunda daha iyi anlaşılabilir. Kurumsal çevre daha ideal etkinlik ve verimlilik anlayışını ön plana çıkartan tekniklerin, ekonomik ve teknik çevre ise daha maliyet düşürücü tekniklerin doğuşuna zemin hazırladığı söylenebilir.

Yine rekabetçi, sendikalaşmanın yoğun olduğu ve devletin kural ve düzenlemelerinin sıkça değişerek işletmelerin üzerinde baskı yarattığı çevrelerde tekniklerin doğuşu kolaylaşmaktadır [7].

Farklı tekniklerin ortaya çıkışı yaşam eğrisi mantığı ile açıklanabilir. Yönetim düşünce ve uygulamasına geçmişte ve günümüzde imza atan pek çok kavram ve tekniğin doğuşu bu yaşam eğrisinin anlaşılmasını gerektirir. Gerçekte; takım çalışması, kendi kendini yöneten takımlar, değişim mühendisliği, güçlendirme, toplam kalite yönetimi, dış kaynaklardan yararlanma, temel yetenek gibi uygulamaların kökeni eskiye dayanmaktadır. Bir dönem ortaya çıkan, dar veya geniş uygulama alanı bulan, kısa veya uzun dönem güncelliğini koruyan teknikler daha sonra kaybolmakta, ancak belirli bir süre sonra üzerinde bazı değişiklikler yapılarak yeni bir adla yönetim dünyasına tekrar girmektedir.

“Yeni” kavram ve tekniklerin bir çoğunun temellerinin bugünden çok düne dayandığı bir gerçektir. Kuşkusuz bunların geçmişten günümüze taşınmasında bazı güncellemeler yapılmış ve daha stratejik bir yaklaşım dahilinde uygulanmaları söz konusu olmuştur. Burada bu kavramların temelleri ile hangi koşullarda ortaya çıkarak yayıldıklarını bilmenin gerekliliği vurgulanmalıdır.

Tekniklerin yaşam eğrisi içinde yükselişte oldukları yayılma ve doyma safhalarından sonra iniş temsil eden sorgulama ve düşüş safhaları gelir. Doyma safhasında, daha önce de belirtildiği gibi teknik önemli ölçüde hazmedilmiştir. Sorgulama safhasında tekniğin eleştirileri yaygınlaşırken, başarı hikayeleri yerini başarısızlık hikayelerine bırakmaktadır. Tekniğin “kabul görürlüğü” gittikçe azalırken düşüş safhasına geçiş gerçekleşir.

Herhangi bir teknik neden düşüşe geçer ve bir dönem için de olsa silinir? Teknikler farklı sürelerde yönetim dünyasında hakim olmakla birlikte, düşüşe geçme ve yok olmalarında benzer nedenler rol oynar. Mevcut yapı ve süreçleriyle, örgüt kültürünü göz önünde bulundurmadan tekniği benimseyenler, gerekli zaman ve paranın tahsisi edilmeden girilen benimseme çabaları, mevcut yönetim düşüncesinden sapma ihtiyacının yüksek olması, endişe yaratması düşüşü hazırlar. Yine tekniğin maliyetine oranla daha çok fayda yaratmaması, rekabet avantajı yaratacağı belirtilen yeni kavram ve tekniklerin gündeme gelmesi, düşüşü açıklamaktadır.

Uygulamadan örnekler özellikle herhangi bir kavram ve tekniği uygulamada başarısızlıkla karşılaşan işletmelerin, yeni bir başka tekniği uygulamada daha istekli olduğunu göstermektedir. Sanılanın aksine, bir uygulamadaki başarısızlık diğer bir kavram ve tekniği benimsemede isteksizlik yaratmamaktadır [2]. Bu durum her yeni veya yeni olarak algılanan tekniğin bir kurtarıcı

olarak görülmesinin bir sonucudur. Yine yönetim dünyası da yeni başarı ve başarısızlık hikayelerine her an açık halde durmaktadır.

Bu tekniklerin hepsi işletmeler açısından önemli faydalar yaratabilir. Uygulanma çabalarının ardında da bu faydaları elde etme isteği yatmaktadır. Ancak uygulamadan örnekler birçok başarısızlık hikayesine işaret etmektedir. Burada kanımızca önemli olan bu kavram ve teknikleri benimseme ve uygulama biçimidir. İlgili yazında tüm bu kavram ve teknikler ayrıntılarıyla ele alınmakta ve bu haliyle uygulamacılara önemli bir kılavuz oluşturmaktadır.

III. YENİ KAVRAM ve TEKNİKLERİN YAYILIM SÜRECİNİN DİNAMİKLERİ

Bu çalışmanın odak noktasını yeni yönetim tekniklerinin yayılım sürecinin dinamikleri oluşturmaktadır. Bu dinamikleri belirlemek başarı / başarısızlık hikayelerinin nedenlerinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. Çok farklı altyapıya sahip ülkelerde ve işletmelerde uygulama alanı bulan söz konusu teknikler nasıl yayılmaktadır? Aynı ülkedeki, farklı ülkelerdeki ve sektörlerde işletmelerin bu tekniklere ilgisi ve uygulama çabası nasıl açıklanabilir?

Yöneticilerin yeni kavram ve teknikleri benimsemesinde çok sayıda neden etkili olmaktadır. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazarın koşulları, kurumsal nitelikteki baskılar ile işletmenin kendine has birtakım özellikleri benimseme ile ilgili genel bir çerçeve sunmaktadır [3].

III.1. Yayılımın Rekabetçi Temelleri

Dinamik bir çevrede yaşayan işletmeler pazar paylarını korumak ve arttırmak amacıyla yeni kavram ve tekniklere daha fazla başvurmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin karşılaştıkları kurumsal baskıların da benimseme sürecinde etkili olduğu bir gerçektir.

Örgütsel uygulamaların ülkelerarası yayılımı küresel ekonominin de bir sonucu olarak düşünülebilir. Küreselleşme işletmelere yeni fırsatlar sunmakta, uluslararası rekabete davet etmektedir. İşletmeler meşruluklarını sadece ulusal bazda değil, aynı zamanda uluslararası alanda kazanıp, bu yolla tüm dünyadaki müşterileriyle sürekli ve karlı işlemler yapmaya zorlanmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin üretim süreçleri ve ürünlerini uluslararası bir kuruluş tarafından verilen kalite belgesiyle belgelendirme, bu yolla uluslararası alanda pozitif bir imaj kazanma çabaları yoğunluk kazanmaktadır. Bununla birlikte, küresel

ekonomide yönetim uygulamalarının yayılımı küreselleşme olgusundan çok büyük işletmeler tarafından ve aynı zamanda ülkelerin global ağ içindeki yerleri tarafından şekillendirilen bir süreç niteliği taşımaktadır [8].

III.2. Yayılımın Kurumsallık Teorisi Bağlamında İncelenmesi

Yayımla ilgili sorulara kurumsallık teorisi ışığında cevap verilebilir. Kurumsallık teorisi bilindiği gibi, modern sonrası yönetim ve örgüt teorileri arasında yer almaktadır. DiMaggio ve Powell tarafından "neden örgütsel yapı ve uygulamaların birbirine bu kadar benzediği" konusunda önemli açıklamalar getirilmiştir. Benzerliğin nedeni, araştırmacılara göre, rekabet ve verimliliği artırma ihtiyacından çok kurumsal baskılardır. Buna göre rakipler, tedarikçiler, tüketiciler ve düzenleyici kurumların oluşturduğu örgütsel alan rekabet, devlet ve meslek kuruluşları tarafından şekillendirilmektedir. Örgütsel yapılar başlangıçta verimliliği artırma çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ancak zamanla meşruiyet kazanma isteği ön plana çıkmaktadır.

Burada bir nokta önemle vurgulanmalıdır. Elbette tüm işletmeler verimliliklerini arttıracak bir yapıyı benimsemek isterler ve bu isteklerinde haklıdırlar. Nitekim Taylor'dan bu yana verimliliği arttıracak düşünülen yapılar seçilmiş, Weber tarafından "İdeal Bürokrasi Modeli" geliştirilmiştir. Bürokratikleşme ve rasyonelliğin nedeni Weber'e göre rekabet karşısında verimliliği artırma ihtiyacı iken DiMaggio ve Powell bu nedeni daha geri planda ele almaktadır. Bu araştırmacılara göre örgütler birbirlerine benzer yapı ve süreçleri benimserken meşru olma arzuları ön plana çıkmakta, bu yapının örgütsel verimlilik üzerindeki etkilerini pek de önemsememektedir. Bu kaygının ön planda tutulmamasına rağmen yine de örgütsel etkinliğin sağlanması ise şu nedenlere bağlı olarak açıklanmaktadır: -benzerliğin örgütlerin birbirleriyle işlem yapmalarını kolaylaştırması, -toplum nezdinde meşruiyet kazanılması, pozitif bir imaj edinilmesi, -özel sektör ve kamu sözleşmelerinde aranan özelliklere sahip olunması ve kalifiye eleman bulma konusunda zorluk çekilmemesi. DiMaggio ve Powell'a göre birbirlerine benzer olan örgütler bu benzerlikleri nedeniyle ödüllendirilirler ve bunun sonucunda etkinlikleri artar [9].

Yeni kurumsallık teorisi sosyal aktörlerin kurumsal modelleri sadece en iyi olduklarını düşünerek benimsediklerini değil, aynı zamanda bunu yapmak için somut güdülere sahip olduklarını ileri sürer. Örgütler kurumsallaşmış modelleri faaliyet gösterdikleri alandaki meşruluklarını ve sonuç olarak hayatta kalma şanslarını arttırmak için benimsemektedir. Kurumsallık teorisine göre kurumsal sektör kıt kaynaklara sahip olmak ve

meşruluk kazanmak için rekabet eden örgütler topluluğudur [10].

Yeni kurumsallık teorisi çerçevesinde yapılan çalışmalar yeni yönetim uygulamalarının başlangıçta ussal nedenlerle (verimliliği ve etkinliği arttırmak gibi) doğduğunu ve az sayıda örgüt tarafından kendi koşullarına uyumlaştırarak ussal biçimde benimsendiğini ortaya koymaktadır. Ancak zamanla benimseyenlerin sayısı arttıkça uygulamanın teknik değerinin ötesinde sembolik bir değer kazandığı (kurumsallaştığı) ve bunun sonucunda, meşruiyet sağlama imaj oluşturma gibi nedenlerle örgütler tarafından sorgulanmadan ve uyumlaştırmadan normatif biçimde benimsendiği ileri sürülmektedir [11].

Yeni yönetim tekniklerinin ülkeler ve örgütler arasında yayılmasının anlaşılmasında kurumsallık teorisi önemli katkılar sağlamaktadır. Selznick tarafından ortaya atılan ve Powell ve DiMaggio, Scott gibi araştırmacılar tarafından yeni-kurumsallık teorisi olarak geliştirilen bu teoride izomorfizm kavramı önem kazanmaktadır. Yeni kurumsallık teorisi örgütler arası benzerliği izomorfizm kavramı çerçevesinde açıklar. Farklı örgütlerin benzer özelliklere sahip olması eğilimi olarak tanımlanan izomorfizm, örgütlerin benzeşme sürecini ifade etmektedir [12].

Farklı örgütlerin benzer karakteristikleri benimseme eğilimi olarak tanımlayabileceğimiz ya da kısaca eşbiçimlilik olarak ifade edebileceğimiz bu kavram, aynı zamanda, bir süreci ifade eder. İzomorfizm kavramı örgütsel alanın, diğer deyişle "önemli aktörler bütünü"nü (kilit tedarikçiler, düzenleyici kurumlar, benzer mal ya da hizmetler üreten rakipler) bir sonucudur [13].

DiMaggio ve Powell'a göre izomorfizm rekabetçi ve kurumsal izomorfizm olarak ikiye ayrılarak incelenebilir. Rekabetçi izomorfizm rekabet ve pazar koşullarının bir fonksiyonu iken; kurumsal izomorfizm politik güç ve meşruiyet ile ilgilidir. Araştırmacılara göre kurumsal izomorfik değişim üç mekanizma tarafından tetiklenir: Zorlayıcı izomorfizm, taklitçi izomorfizm ve normatif izomorfizm. Politika ve meşruiyet aracılığıyla zorlayıcı izomorfizm, belirsizliğe standart cevap verme ve taklit etme sonucunda taklitçi izomorfizm, profesyonelleşmenin bir sonucu olarak da normatif izomorfizm ortaya çıkar. Buna göre örgütler zorlayıcı, taklitçi veya normatif izomorfizm aracılığıyla benzer yapı ve süreçleri benimsemektedir [12].

DiMaggio ve Powell'a göre yeni kurumsallık yaklaşımı örgütsel yapı ve süreçlerin homojen olmasını açıklar. Hannan ve Freeman'dan farklı olarak bu araştırmacılar örgütlerarası çeşitlilikten çok "örgütsel yapı ve süreçler neden bu kadar homojendir?" sorusuna cevap aramışlardır [9].

1. Zorlayıcı İzomorfizm: Örgütün bağımlı olduğu diğer örgütlerin örgüt üzerindeki formal ve informal baskıları sonucunda ortaya çıkar. Burada örgütün kendi dışındaki bazı dışsal baskılardan etkilenmesi söz konusudur ki bu dışsal baskılar hükümet düzenlemeleri, kanuni yükümlülükler vb. belirtilebilir. Kamu ihalelerinde TSE-ISO 9000 belgesinin alınmasının zorunlu olması, devletin örgütleri çevre kirliliğini azaltma amacıyla benzer teknolojilere sahip olmaya zorlaması veya belirli bir oranda fiziksel engelli personel istihdam etmeyi zorunlu tutması gibi durumlar zorlayıcı izomorfizme örnek oluşturmaktadır. Yine güçlü örgütlerin sahip oldukları yapıyı küçük ve güçsüz örgütlere en iyi örgütsel yapı olarak dikte etmeleri de izomorfizme yol açmaktadır [13]. Zorlayıcı izomorfizm örgütün faaliyette bulunduğu çevrenin kültürel beklentileri tarafından da şekillenmektedir.

Devlet ve çokuluslu işletmeler tarafından belirlenen standartlar, ülkelerarası zorlayıcı izomorfizme neden olur. Bugün birçok üretici ve perakendeci çokuluslu işletme farklı ülkelere yayılan bir tedarikçi ağına sahiptir. Çokuluslu işletmelerin tedarikçilerinde belirli standartlara ve prosedürlere uygunluk şartı araması öncelikle kalite belgesinin yaygınlaşmasına, daha sonra da birçok yeni yönetim tekniğinin artan oranda benimsenmesine neden olmaktadır. Son dönemde ortaya çıkan teknikler çoğu kez birbirlerini doğurmakta ve bütünlenmektedir. Toplam kalite yönetimi, güçlendirme, kendi kendini yöneten takımlar, öğrenen örgütler gibi kavramların benimsenmesinde çokuluslu işletmelerin büyük rol oynadığı belirtilebilir.

2. Taklitçi İzomorfizm: Belirsizliğin yüksek olduğu çevrede taklitçi izomorfizm daha çok gerçekleşir. Teknolojinin yeterince anlaşılmadığı, hedeflerin belirsiz olduğu, ekonomik ve politik belirsizliğin yoğun yaşandığı hallerde işletmeler buldukları sektörde daha başarılı veya daha meşru olarak algıladıkları işletmeleri model alırlar. Özellikle yeni örgütler belirsiz çevrede hayatta kalabilmelerini sağlayacak teknoloji, kültür, strateji ve yapıları bulmaya çalışırken başarılı işletmelerin süreç ve yapılarını taklit etme eğilimi taşırlar.

Burada taklidin nedeni, rakibin başarılı bir uygulamasını gerçekleştirememesi sonucunda pazar payının azalması ve rekabette geri kalma endişesi değil, kurumsal çevrenin beklentilerine cevap verememe endişesidir. Sendikalar, meslek kuruluşları, dernekler, çalışanlar, tedarikçiler, finans kuruluşları ve nihayet devletin, işletmeyi, popüler bir uygulamayı benimsememesi halinde cezalandıracağı düşünülmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi belirsizliğin yoğun olması, neden-sonuç ilişkisinin açıkça belirlenemediği durumda özellikle aynı şebeke içinde faaliyet gösteren işletmelerin taklit eğilimleri artmaktadır.

Birçok işletmenin yeni yönetim tekniklerini benimsemesi ve özellikle de ISO 9000 belgesi alımı konusunda taklitçi izomorfizm gerçekleşmektedir. Çoğu kez işletmeler bilinen ve yaygın kabul gören bir tekniği yapılarına yansıtmanın kendilerine prestij sağlayacağı ve bu yolla saygınlıklarını koruyacakları düşüncesiyle hareket etmektedir.

İşletmeler taklit yoluyla kurumsal çevreye uyum sağlarken bazı faktörleri göz önünde bulundurlar. Herhangi bir yeniliğin adaptasyonunda bu uygulamanın meşruiyet kazanmış olması önemli bir unsurdur. Yine adaptasyon sürecinde büyük ve başarılı örgütlerin bu yeniliği kabul etmiş olması önem taşır [14].

3. Normatif (Kural Koyucu) İzomorfizm: Profesyonelleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan bu izomorfizm türünde örgütün üyesi olduğu meslek kuruluşlarının normlarını ve uygulamalarını benimseyen örgütler eşbiçimli hale gelecektir. Yine, yöneticilerin aldıkları formal eğitim de örgütlerin izomorf hale gelmesinde rol oynamaktadır.

Yönetim tekniklerinin ülkelerarası ve işletmeler arası yayılımında normatif izomorfizm ön plana çıkar. Lisans, lisansüstü eğitimlerle danışmanlık firmaları tarafından verilen eğitim programları ve nihayet guruların konferansları işletmelerin benzer yöntem ve süreçleri benimseyerek, benzeşmelerine yol açmaktadır. Yine gerek yazılı gerekse görsel basında yönetim tekniklerinin benimsenmesine dayalı başarı hikayeleri bu tekniklerin normatif benimsenmesine zemin oluşturmaktadır.

Birçok yönetici “çoğunluğu izlemek”, “gelişmelerin gerisinde kalmamak”, “ilerici ve modern bir yönetici olarak algılanmak” gibi nedenlerle dönemin güncel tekniklerini benimsemeye çalışmaktadır. Yapılan araştırmalar yeni yönetim tekniklerini uygulayan işletmelerin toplum tarafından daha yenilikçi olarak algılandıklarını ortaya koymaktadır. Toplum tarafından onaylanan ve genel kabul gören bu işletmelerin yöneticileri de başarılı olarak algılanmaktadır [3]. “Yönetim endüstrisinin” [15] sürekli olarak yeni kavram ve yaklaşımları ürettiği günümüzde yöneticilerin de işinin zor olduğu açıktır. Birçok yönetim tekniğinin başarısızlığında temel neden yöneticilerin uygulamaya bu kaygılarla başlaması, mevcut yapıyı, kültürü pek de analiz etmemesi olarak belirtilebilir.

Farklı dönemlerde güncellik kazanan farklı teknikler, çoğu kez dönemin ihtiyaçlarını karşılamaya dönük çözümler içerirler. Kuşkusuz, bunların hepsi gerektiği gibi uygulanmaları ve yapıyla uyumlaştırılmaları halinde son derece faydalıdır. Ancak tekniğin nasıl, ne zaman ve neden benimsendiği ve hayata geçirildiği başarı/başarısızlık açısından önemli

belirleyicilerdir. Özellikle gereken zamanın ve paranın ayrılmadığı uygulamalarda mevcut harcamalar da boşa gitmektedir.

III.3. Yayılımın Örgüt-İçi Faktörler Tarafından Şekillendirilmesi

Buraya kadar yapılan açıklamalar yayılım sürecinin dışsal unsurlarını ortaya koymaktadır. Oysa yönetim tekniklerinin işletmeler tarafından benimsenmesi ile ilgili olarak içsel unsurlar da önem taşımaktadır. İşletmenin yenilikçi ve risk almayı seven bir kültüre sahip olması yeni yönetim tekniklerinin benimsenmesini teşvik eder. Sektörde farklı olmak ve diğerlerinin önüne geçmek arzusu da benimseme sürecinde etkilidir. Son olarak geçmişte herhangi bir yönetim tekniğini uygulamada başarısız olmuş işletmelerin de yeni bir tekniği benimseme konusunda daha istekli olduğu tekrar belirtilmelidir. Burada amaç işletmenin değişimi başardığını ve eski hatalarını ortadan kaldırdığını ispatlayabilmektir [3].

IV. SONUÇ

Örgüt tasarımında yeni kavram, teknik ve yaklaşımların sayısı giderek artmakta ve yaygın uygulama alanı bulmaktadır. Yayılım aynı ülkede, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler kadar ülkelerarası ve farklı sektörlerdeki işletmeler arasında görülmektedir. İşletmeleri benzer yapıları benimsemeye iten nedenler rekabetçi temellere dayanmakla birlikte, benimseme sürecinde kurumsal baskılar da büyük oranda etkili olmaktadır. Taklitçi, normatif, zorlayıcı nedenlerle işletmeler benzer yapı ve süreçleri benimsemektedir. Yine işletmenin kendine has birtakım özellikleri de benimseme kararını etkilemektedir.

Herhangi bir kavram, teknik ve yaklaşımın ortaya çıkmasından yok olmasına kadar geçen süre farklılık gösterebilir. Bununla birlikte, tüm kavramların bir yaşam eğrisinin olduğundan bahsetmek yanlış olmayacaktır. İletişim teknolojilerinin giderek gelişmesi sonucunda yeni kavram, teknik ve yaklaşımların işletmeler tarafından fark edilmesi ve yaygınlaşması kolaylaşmıştır. Ancak bu durum sürekli olarak yeni kavram teknik ve yaklaşımların ortaya çıkmasını, işletmelerin "yeni"yi uygulama konusunda baskı hissetmelerini, kavramların yaşam sürelerinin kısalmasını ve son olarak uygulama karmaşasını da beraberinde getirmiştir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] ATAMAN, G., **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, ss.276-409.
- [2] CARSON, P.P.; LANIER, P.A.; CARSON, K.D.; GUIDRY, B.N., "Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing", **Academy of Management Journal**, Vol.43, Iss.6, Mississippi State, December 2000, ss.1143-1158.
- [3] GIBSON, J.W.; TESONE, D.V., "Management Fads: Emergence, Evolution and Implications for Managers", **The Academy of Management Executive**, Vol.5, Iss. 4, November 2001, ss.122-133.
- [4] BIRNBAUM, R., "The Life Cycle of Academic Management Fads", **The Journal of Higher Education**, Vol.71, Iss.1, Jan/Feb 2000, ss.3-5.
- [5] JAWAHAR, M.; McLAUGHLIN, G.L., "Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach", **The Academy of Management Review**, Vol.26, Iss.3, ss.397-414.
- [6] DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5.Bası, BetaYayıncılık, İstanbul, 1998, s100.
- [7] CARSON, P.P.; LANIER, P.A.; CARSON, K.D.; BIRKENMEIER, B.J., "A Historical Perspective on Fad Adoption and Abandonment", **Journal of Management History**, Vol.5, Iss.6, ss.321-322.
- [8] GUILLEN, M.F.; GÜLER, I.; MacPHERSON, J.M., "Global competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of the ISO 9000 Quality Certificates", **Administrative Science Quarterly**, Vol.47, June 2002, ss.207-232.
- [9] DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W., "The Iron Cage: Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", **American Sociological Review**, 48, 1983, 147-60. Reprinted with changes in Walter W. Powell, Paul J. DiMaggio (Eds), **The new Institutionalism in Organizational Analysis**, Chicago, The University of Chicago Press, 1991, ss.63-82.
- [10] De VASCONCELOS, F.C.; De VASCONCELOS, I.F.F.G., "Isomorphism and the limits of Normalization Two Case Studies focusing the ISO 9000 Norms in the French Computer Industry", Working Paper, University of Sheffield, ss.1-10.
- [11] ÖZEN, Ş., "Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecinde Merkez-Çevre Farklılaşması", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001, s.909.
- [12] COLLIER, P.M., "Isomorphism, Policy Networks and Epistemic Communities: A Comparison of Reforms to

Local Financial Management in the Police in the United Kingdom, Germany and South Africa, **Aston Business School Research Paper**, Aston University, Birmingham, October 2000.

- [13] ŞİMŞEK, Z., “*Üç Perspektif Işığında Örgütsel Kuramın Bugünü ve Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme*”, **6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, 21-23 Mayıs 1998, s.210.
- [14] GÜROL, Y., “*Türkiye’de ISO 9000 Uygulamasının Kurumsallaşması*”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, ss.298-299.
- [15] KOÇEL T., **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Beta Yayınları, 2001, Önsöz’den.