

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KURUMSALLAŞMA

Yard. Doç. Dr. Deniz TAŞCI\*

### ÖZET

Kurumsallaşma, bir açıdan bakıldığında, örgütlerde liderin yerini tutar. Bu anlamda kurumsallaşma, örgütün yüksek bir performans göstermesini sağlayan lider olmadan da aynı performans düzeyinin korunması amacına yöneliktir. Özellikle liderin ömrünün sınırlı olması ve lidere bağlı performansın garanti edilememesi gibi faktörler, kurumsallaşmanın gerekliliği için delil olarak gösterilir. Galileo-Newton evren anlayışının çerçevesi içinde gerçekleştirilen kurumsallaşma, genel olarak “kurucu akıl”ın sürekli kılınması sonucunu doğurduğu için örgütlerin “donma”sına yol açabilmektedir. Sistem ve Kaos düşünceleri, bir anlamda Galileo-Newton evren anlayışını revize etmişlerdir. Son yıllarda geliştirilen Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi gibi kavramlar da, kolektif aklın örgütlenebilmesini sağlayarak, bir lidere ihtiyaç duymadan, kurucu akli aşma olanağı vermekte, böylelikle örgütlerin evrimci bir biçimde kurumsallaşabilmesinin zeminini sağlamaktadır.

### KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, özellikle Batılılaşan ülkelerde her geçen gün daha da sık gündeme gelen bir kavramdır. Çok farklı zeminlerde ve bazen çok farklı amaçlarla gündeme gelen kurumsallaşmanın anlamını, önemini ve sınırlarını kavramak için, belki de en iyi örneklerden biri Napolyon Bonaparte’dır.

Fransa’da o güne kadar dünyada benzeri görülmemiş bir sosyal kargaşa, Paris halkı *ancien régime*’in sembolü olarak gördüğü Bastille’i ele geçince, zirveye ulaştı. Bu olaydan sonra artık birçok şey önceki gibi olamayacaktı. Devrim sadece Fransa’yı değil, bütün dünyayı değiştirdi. Uzun zamandır dünyanın diğer bölgelerini “keşfetmekte” ve kolonileştirmekte birbiriyle yarışan, dünyanın hakimiyetini paylaşan Avrupa monarşileri, Fransa’da monarşiyi deviren fikirlerin kendi topraklarında da boy vermesinden, kendi saltanatlarının da sona ermesinden duydukları endişeyle bir araya geldiler. Sonraları “Birinci Koalisyon” olarak adlandırılacak olan uluslar arası koalisyonun orduları, Fransız ordusunun karşısına çıktı. Yıllar boyunca Fransızlar bütün cephelerde sürekli olarak yenildiler.

---

\*Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi

Fransız ordularının başarısızlığı yapısal bir başarısızlık olarak görülebilirdi. Diğer bir deyişle başarısızlık o dönemler için yeni sayılabilecek Cumhuriyet fikrinin sonucu olarak değerlendirilebilir, Fransa ölçeğindeki ülkelerde Cumhuriyetlerin başarılı ordular oluşturmalarının imkansız olduğu düşünülebilirdi. Eğer Napolyon Avusturya'yı dize getirmeseydi.. Cumhuriyetin Cumhuriyetçi bir subayı olarak Napolyon'un kazandığı başarılar, sonunda Cumhuriyetin askıya alınmasına yol açsa da, aslında Cumhuriyet hakkında ortaya çıkabilecek tereddütleri ortadan kaldırdı.

Napolyon yıllar boyunca hep yenilmiş ordularla sadece Fransa'nın işgal edilmiş topraklarını kurtarmakla kalmadı. Hatta İtalya, İspanya, Felemenk gibi yakın ülkelerin topraklarını ele geçirmekle de yetinmedi -sonu hüsrana olsa da- düşmanlarını Rusya steplerine kadar kovalayacak cesareti de kendinde buldu. Anlaşıldığı kadarıyla o dönemde Fransız Cumhuriyetçileri tatsız bir ikileme karşısında kalmışlardı: Ya kendilerine karşı birleşmiş olan Avrupa ülkeleri karşısında sürekli yenilmeye ve ülkelerinin işgal edilmesine razı olacaklar, ya da Cumhuriyetlerinin askıya alınmasına, Napolyon'un imparatorlaşmasına katlanacaklardı. Fransız Cumhuriyetçilerinin "Napolyon'un ordularının başlarında Napolyon olmadan da aynı performansı sürdürmelerinin bir yolu yok mudur acaba?" diye düşündükleri, kendi kendilerine bu soruyu sorup durdukları düşünülebilir.

## **KURUMSALLAŞMANIN ÇERÇEVESİ**

Napolyon ordularından, başlarında Napolyon olmadığı halde aynı performansı sürdürmelerini istemeye benzer talepler tarihte ilk defa ortaya çıkmıyordu kuşkusuz ve son da olmadı. Tarih boyunca siyasette ve iş dünyasında, ülkelerin, örgütlerin kaderini ellerine alıp değiştiren birçok kişi sahneye çıktı. Ülkelerini ve örgütlerini uçurumun eşiğinden döndürdükleri için onlara minnet duyuldu. Ama en yakınlarındakiler de dahil hemen herkes, onlara ihtiyaç duyulmayacak bir "düzen"i özlemeyi ve aramayı sürdürdüler.

Örgütler birçok insanı bir araya getirir. Örgütlerde bir araya gelen insanların görev ve sorumlulukları doğal olarak birbirinden farklıdır. Dolayısıyla örgütlerdeki insanların sahip olmaları gereken nitelikler de birbirinden farklıdır. Örgütün fonksiyonlarına ve durumuna göre, örgütteki insanların sahip olmaları gereken nitelikler de değişkenlik gösterebilir. Ancak -normal şartlarda- örgütteki insanların hiçbirinden örgütü uçurumun kenarından döndürecek nitelikler beklenemez. Çünkü iyi tasarlanmış bir örgütün zaten uçurumun kenarına kadar gelmeyeceği varsayılır. Böyle varsayılması gerekir, çünkü örgütü uçurumun kenarından döndürme becerisi a) dışsal olarak tarif edilebilir bir nitelik değildir ve b) bu niteliklere sahip olan insanlar ikame edilebilir değildir. Oysa örgütlerde her hangi bir kişinin her hangi

bir sebeple yerini boşaltması durumunda, onun dışsal olarak tanımlanmış fonksiyonlarını üstlenebilecek başka birinin onun boşluğunu doldurabilmesi, örgütün sürekliliğini sağlamak açısından esastır.

Yeri bir başkası tarafından doldurulabilir olması gerektiğine göre, ne kadar yüksek niteliklerle donatılmış olurlarsa olsunlar, örgütlerdeki insanların hepsinin “her hangi biri” olduğu sonucuna varabiliriz. Napolyon her hangi biri değildi. Öyle olsaydı Fransız Cumhuriyetçilerinin tasalanmaları gerekmezdi. On binlerce insanın giyotine gönderildiği bir dönemde, Cumhuriyete karşı niyetleri gerekçe gösterilerek Napolyon’un yargılanması ve giyotine gönderilmesi zor olmazdı. Napolyon’un yerine görevlendirilecek bir başka generalin komutasında Fransız orduları benzer performansı tekrarlayacağına göre, bir sıkıntı da yaşanmazdı.

O halde Fransız Cumhuriyetçilerinin sıkıntıları, Napolyon’un her hangi biri olmamasından kaynaklanmıştır. Genel olarak örgütlerde de benzer sıkıntılar, her hangi biri olmayanların varlığından, “özel niteliklere sahip biri”nin, yeri doldurulamayacak birinin varlığından kaynaklanır. Kurumsallaşma, ancak örgütlerde her hangi biri olmayanlara ihtiyaç duyulmaması sağlandığında gerçekleşir. Kurumsallaşma konusundaki çalışmalar örgütlenme anlayışı, örgütte yer alanların hepsi tarafından kabul edilmiş kuralların varlığı, kuralların titizlikle uygulanması ve örgüt kültürü gibi kavramlarla kurumsallaşma arasındaki ilişkilerin altını çizer (1). Bütün bu faktörler ve burada sayılmayan birçok başkaları, kuşkusuz kurumsallaşmanın nitelikleri konusunda önemli faktörlerdir (Barley, Stephen & Tolbert, 1997, s. 93-117; Clegg, 1990, s. 80-85; Greenwood ve Hinings, 1996, s. 1022-1054; Osborn ve Hagedoorn, 1997, s. 261-78; Selznick, 1996, s. 270-7; Slack ve Hinings, 1994, s. 803-27; Tsoukas, 1994, s. 21-45).

Ancak Napolyon ordularının da örgütlü olduklarını, etkili bir örgüt kültürüne ve yaygın olarak kabul edilmiş kurallara sahip olduğunu, kuralların uygulanmasında titizlik gösterildiğini, buna karşılık Napolyon ordularının kurumsallaşmamış olduğunu hatırlarsak, sözkonusu faktörlerin kurumsallaşmanın “varlığı” konusunda bize çok şey söylemeyeceği sonucuna varabiliriz. Bu makalede kurumsallaşma, örgütün yeri doldurulamayacak “özel niteliklere sahip biri” olmadan da varlığını ve performansını sürdürebilmesi için gerekli koşulların tümü olarak ele alınmıştır. Gerçekten de iş dünyasını konu alan magazinlerde “artık kurumsallaşma vakti geldi” diyenlerin hemen hepsi “özel niteliklere sahip biri”leridir. İşletmelerini ya yoktan var etmişlerdir ya da uçurumun eşiğinden döndürüp güçlendirmişlerdir. İşletmeleri artık imrenilen bir performansa sahiptir ve bu performans sadece onların eseri olmasa bile, onlar olmadan sürdürülmesinin mümkün olmadığı düşünülmektedir. Diğer bir deyişle hepsi karizmatik birer liderdir. Tıpkı Napolyon gibi...

## KURUMSALLAŞMA TALEBİ

Böyle bakıldığında kurumsallaşma ve lider, birbirini ikame eden iki olgu olarak ele alınabilir. Fransız Cumhuriyetçilerinin aslında Napolyon ile kurumsallaşma arasında seçim yapma durumunda kaldıkları söylenebilir. Bu ikileme her karşılaşıldığında, genellikle kurumsallaşmanın yanında yer alınmıştır. Çünkü bir yandan liderin sağladığı performansın garantisi yoktur, öte yandan demokratik eğilimlerin giderek güçlendiği son üç yüz yıl boyunca örgütleri denetlenemez liderlerin emrine vermenin psikolojik altyapısı hızla erozyona uğramıştır. Napolyon ve benzerleri ordularını zaferden zafere koşturduktan sonra, güçlerini orduları çok aşan alanlara taşımaya hep hevesli davrandıkları için, kendilerine minnet duyulsa da liderlerin olmadığı, onlara ihtiyaç duyulmayan bir dünyaya duyulan özlem hep güçlenmiştir. Liderlerin olmadığı bir dünya ise ancak örgütlerin kurumsallaşmasıyla sağlanabilir.

Kurumsallaşma talebi çok yaygın bir taleptir. Fenerbahçe'nin her başarısızlığının ardından kulübün bir türlü kurumsallaşamamış olması mutlaka gündeme gelir. Genellikle kullanılan argümanlar Fenerbahçe'yi grupların ve paralı başkanların elinden kurtarmak, sistemi oturtmak, kulüp olmak ve benzerleridir. Bu ifadeler, farklı biçimlerde kurumsallaşma talebini dile getirmenin yollarıdır. Ancak asıl dikkat çekici olan, kurumsallaşmanın sağlayacağı faydalar konusundaki beklentilerin büyüklüğüdür. Fenerbahçe'nin kurumsallaşmasını talep edenlerin ifadeleri ayrıntılı olarak analiz edilecek olursa, eğer kurumsallaşma bir sağlanırsa takımın hep şampiyon olacağını umulduğu görülür. Daha da ileri giderek, kulübün başına kim gelirse gelsin, teknik direktör kim olursa olsun, hatta futbolcular kim olurlarsa olsunlar, Fenerbahçe'nin performansının düşmeyeceği varsayılmaktadır. Fenerbahçe'nin Türkiye'nin en çok taraftarı olan, tarihsel birikimi en yoğun olan, dolayısıyla da rakiplerinden daha büyük bir potansiyele sahip olan kulübü olduğunu düşünenler, kurumsallaşmanın bu potansiyeli harekete geçireceğini ve söz konusu potansiyelin kendi başına başarı için yeterli olduğunu örtük olarak kabul ederler. Kuşkusuz kurumsallaşma sağlanırsa kulübün başına kötü başkan gelmeyeceğinin, beceriksiz teknik direktörler ya da niteliksiz oyuncular transfer edilmeyeceğinin, kurumsallaşmanın bu tür hatalara engel olacağını düşünüldüğü söylenebilir. Bu varsayımlar bile kurumsallaşma konusunda biraz abartılı beklentilere örnek olarak görülebilir. Ancak genellikle kurumsallaşma, örgütlerin performansını örgütlerde yer alan insanların potansiyelinden soyutlayan dolayısıyla da gerekli niteliklere sahip olmayan insanların da yüksek performansa katkıda bulunmasını sağlayacak sihirli bir değnek olarak algılanmaktadır.

Kuşkusuz kurumsallaşma talebi gibi kurumsallaşmadan beklentiler de sadece Fenerbahçe ile sınırlı değildir. Futbol bütünüyle bir beceri oyunu olduğu için

kurumsallaşmadan beklentilerin irrasyonel karakterini göstermekte belki de en iyi örnek Fenerbahçe'dir. Ama eğitimin kurumsallaşmasıyla ülkenin (çoğu eğitim bütçesinin darlığından, eğitim teknolojisinin geri kalmışlığından dolayısıyla emek-yoğun her sektörde olduğu gibi öğretmenlerin gelirlerinin sistematik olarak gerilemesinden ve yine dolayısıyla öğretmenlerin ortalama kalitesinin düşmesinden, nüfusun dağılımından ve benzeri faktörlerden kaynaklanan) eğitim sorunlarının birden çözümlüvereceği umuluyor gibi görünmektedir. Demokrasinin kurumsallaşmasıyla, dünyanın her yerine kültürlerin siyasallaşmasına paralel olarak yükselmekte olan toplumsal kesimler arasındaki gerilimlere rağmen kutuplaşmaların giderilebileceği beklenmektedir. Bu örnekler sınırsızca çoğaltılabilir. Kurumsallaşmanın her derde deva bir ilaç gibi değerlendirildiğine dair çok sayıda işaret gözlenmektedir.

## **GALİLEO-NEWTON EVREN ANLAYIŞI**

Kurumsallaşma konusundaki abartılı beklentilerin kaynakları Galileo-Newton evren anlayışına kadar izlenebilir. "Modern" dünyaya temel olan ve onu biçimlendiren bu anlayışa göre a) gelecek öngörülebilir (2) b) değişim vardır ve doğrusaldır (3) c) yapımına katılmadığımız, sadece gözlemcisi olduğumuz nesnel (dışsal) bir gerçeklik vardır ve d) söz konusu gerçeklik evrenseldir, diğer bir deyişle bugün burada geçerli olan, her zaman ve her yerde geçerlidir (4) Bu dört varsayma dayanarak, bugün doğru olarak yapılanların gelecekte de hep doğru olarak kalacağı sonucuna varabiliriz. Dışsal/nesnel bir gerçeklik olduğuna göre, bu gerçekliğe uygun olarak yapılanlar doğru olacaktır. Söz konusu gerçeklik evrensel olduğuna göre, doğru yapılan şeyler her yerde doğru olacağı gibi gelecekte de hep doğru olarak kalacaktır.

Bugün her hangi bir konuda doğru bir düşünme tarzıyla ve doğru verilerle düşünüp bir sonuca varmışsak, yarın aynı konuda bir daha düşünmeye gerek kalmaz, çünkü nasılsa aynı sonuca varılacaktır.

Kuşkusuz hayat her gün, hepimize bu çıkarsamaları çürütecek örnekler sunmaktadır. Ancak bu örnekler yakın geçmişe kadar Galileo-Newton evren anlayışından kuşku duymak biçiminde yorumlanmadı. Galileo bize evrenin bir kitap olduğunu (5), bu kitabın dilinin de matematik olduğunu söylememiş miydi, şimdi onun açtığı yoldan gittiğimiz halde başımız beklenmedik işler geliyorsa, kitabı henüz bitiremediğimiz, evrenin bilgisine tümüyle sahip olmadığımız içindi.. Diğer bir deyişle hata Galileo-Newton evren anlayışında değil, henüz bu anlayışın hakkını tam olarak verememiş olmamızdaydı. Her geçen gün kitabın daha ileri sayfalarını okuyacak, gerçekliği daha iyi kavrayacak, dolayısıyla da daha az ve daha küçük hatalar yapacaktık.

Bütün faaliyetlerimizi evren kitabını bitirene kadar erteleyemeyeceğimize göre şimdi yapılabilecek olan, evrenin çatısı hakkında sahip olduğumuz bilgilere uygun bir “yapay evren” kurmak ve bu evrende faaliyetlerimizi sürdürmektir. Toffler (1980)’in “ikinci dalga”nın kodu olarak tanımladığı altı faktörün dördü, standartlaşma, senkronizasyon, yoğunlaşma ve merkezileşme, böyle bir yapay evrenin inşa edilmesini sağladı ve bu yapay evrende inşa edilmiş olan örgütler, çevreden önemli ölçüde soyutlanarak faaliyetlerini sürdürdüler (6).

## “SİSTEM” DÜŞÜNCESİNE GÖRE EVREN ANLAYIŞI

Temelleri Galileo tarafından atılmışsa dört yüzyıllık olan, son yüz yılında dünyanın hemen her bölgesinde ve düşünce dünyasının hemen her hücresinde rhapsiz kalan Galileo-Newton evren anlayışında ilk delik 1950’li yıllarda açıldı.

Sistem teorisi, evrende doğrusal olmayan ilişkilerin yaygın olarak bulunduğunu ve bunların varlığının evrenin kitabının okunuşunun henüz tamamlanmamış olmasıyla ilgili olmadığını ortaya koydu. Diğer bir deyişle, zaten varlıkları bilinen “doğrusal olmayan” ilişkilerin, evren kitabının izleyen bölümlerini okuduğumuz zaman doğrusallaşacağı, ya da doğrusal biçimde ele alınabileceği ümidini ortadan kaldırdı. Doğrusal olmayan ilişkiler vardı ve doğrusallaşmayacaklardı. Teori aynı zamanda daha önce pek dikkate alınmayan “dinamiklik” kavramını da gündeme getiriyordu. Dinamiklik, doğrusal sistemlerde ele alınabilir bir özellik olmadığı için göz ardı edilmişti.

Dinamik sistemlerde, kabaca, yarın ortaya çıkacak olan gerçeklik bugünün bir fonksiyonudur. 1950’lerde yarın ortaya çıkacak olan gerçekliğin bugün bizim yapıp ettiklerimizin bir fonksiyonu olduğunu kabul etmeye henüz hazır değildik. Çünkü bu kabul Galileo-Newton evren anlayışının bütün varsayımlarını çürütürdü. Eğer bugün bizim yapıp ettiklerimiz tayin edici ise, dışsal ve nesnel bir gerçeklikten söz etmek artık kolay değildi. Ayrıca yarın taşlar bugünkü kararlara göre yeniden dizilecekse, evrensel bir gerçeklikten de söz edemezdik. Entelektüel iklim bu tartışmalara hazır olmadığı için dinamik sistemler teorisi genel olarak sistem davranışlarını -kendisi de nesnel ve evrensel bir gerçeklik olan- “zaman” a göre analiz etti.

## “KAOS” DÜŞÜNCESİNE GÖRE EVREN ANLAYIŞI

Ancak artık baraj yıkılmıştı. Dinamik sistemler ve doğrusal olmayan sistemler konusunda çalışan çeşitli bilim adamları, birbirlerinden habersiz olarak, Galileo-Newton evren anlayışı ile açıklanması mümkün olmayan gerçeklikleri fark etmeye başladılar. 1980’li yıllarda bu gerçeklikler birden olağanüstü bir yoğunluk kazandı.

Yeni bir fizik ve matematik anlayışından söz edilmeye, eskiler yeni bir perspektiften yeniden okunmaya başladı.

Kaos düşüncesine göre a) evren doğrusal değildir, diferansiyel denklemler aracılığıyla çözümlenemez, b) nesnel/dışsal bir gerçeklik yoktur, olsa da bu gerçekliğin bilgisine ulaşamaz (7), c) dolayısıyla evrensel bir gerçeklik yoktur, en azından evrensel olmayan şeyler de vardır. Zihnimizi bloke eden Galileo-Newton varsayımlarından bağımsızlaştığımızda, yarının sadece kendi başına akıp giden bir zamanın fonksiyonu olmadığını, bugün bizim yaptığımız tercihlerin yarını biçimlendirdiğini algılayabildik. Bu kuşkusuz hemen bütün geleneklerin zaten öğretmiş olduğu, hemen herkesin zaten bildiği, gündelik hayatında hep uyguladığı ama entelektüel olarak baskı altında tuttuğu bir bilgiydi (Hofstadter, 1980).

### ÜÇ AYRI KURUMSALLAŞMA

“Kurumsallaşma”ya dönecek olursak, üç ayrı evren anlayışının bize üç ayrı kurumsallaşma modeli sunduğunu söyleyebiliriz. Galileo-Newton evren anlayışına göre bugün bir kurumu doğru olarak kurmuşsak, sonsuza dek doğru bir biçimde işleyeceğini, ek bir müdahale, bir akıl gerektirmeyeceğini düşünebiliriz. Bugün bilgilerimiz eksik olduğu için bazı şeyleri yanlış yapmış ya da düşünmüş olabileceğimize göre, ara sıra sistemden beklentiler ile gerçek çıktıların karşılaştırılması ve hata giderici düzenlemelerin yapılması gerekebilir. Her şey doğrusal olduğuna göre, başlangıçta doğruya ne kadar yakın noktadan başlanmışsa, zamanla ortaya çıkacak düzeltme ihtiyacı o kadar küçük olacaktır. Her düzeltme sistemi doğruya biraz daha yaklaştıracığı için de, zamanla düzeltme ihtiyacını hiç hissetmeyen bir sisteme ulaşılacaktır.

Sistem anlayışı, Galileo-Newton anlayışında çok köklü değişikliklere yol açmayacak kadar ürkekti. Sistemlerin doğrusal olmayan özelliklerine dikkat çektiği için, başlangıçta küçük görünen farkların zamanla büyüebileceğini, dolayısıyla sürekli bir geribildirimle verilerin sürekli olarak güncelleştirilmesi gerektiğini vurguluyordu. Diğer bir deyişle başlangıçta doğru bir biçimde tasarlanmış olan bir sistem, zamanla değişen verilere göre kendisini yeniden uyarlayabilirse, ilk tasarımı sonsuza kadar sürdürebileceğinden kuşku duymamız için bir sebep yoktu.

Kaos anlayışına göre ise hiçbir örgüt için hiçbir gelecek garantisi yoktur. Örgütler ancak sürekli olarak kendi yapılarını ve çevreden elde edilen verileri güncelleştirecek şekilde “uyanık” davranırlarsa kendilerini güvencede hissedebilirler.

## **BİREYSEL AKIL - KOLEKTİF AKIL**

Lider -"akıl" teriminin en geniş anlamıyla- akıldır. Galileo-Newton kozmolojisinde akıl bir kereliğine ve en başta üzerine düşeni yaparsa artık akla ihtiyaç yoktur. Geriye kalan, yönergelere uymak ve "ilk akıl"ı sürekli tekrarlamaktan ibarettir. Ancak ilk akıl ne kadar özen gösterirse gösterebilir, evren hakkındaki bilgimiz henüz tam olmadığı için hata yapabilir. Bu hata zamanla birikir ve arada sırada yeni bir akli devreye sokup sistemi düzeltmek gerekebilir. Diğer bir deyişle doğru bir tasarım çerçevesinde kurumsallaşan bir örgüt, ilk tasarımın doğruya yakınlığına bağlı olarak değişen aralıklarla lider ihtiyacı duyabilir.

Sistem anlayışı, Galileo-Newton anlayışının vaatlerinin gerçekleşebilmesi için, ilk tasarım sürecinde dinamik ilişkilerin devreye katılmış olmasını ve uygun geribildirim sistemlerinin kurulmuş olmasını koşul olarak ekler.

Kaos anlayışına göre ise her kurum her aşamada akıla ihtiyaç duyar. Kurumsallaşma akıl ihtiyacını ortadan kaldırmaz. Hiçbir kurum bir zamanlar yürütülen akıllara güvenerek hayatta kalmayı sürdüremez.

Ancak bu noktada şuna işaret etmek gerekir. Galileo-Newton kozmolojisini andandırırken bireylerin isimlerine başvuruyoruz. Bilimde o döneme ait bütün devrimlerden söz ederken, Kopernik, Laplace, Darwin ve benzerlerinde olduğu gibi birey isimleri söz konusudur. Radyonun, uçağın ve benzerlerinin mucitleri isim olarak bellidir. Oysa sistem düşüncesi kolektif bir çabanın ürünüdür. Evet, Von Bertalanffy grubun lideri olarak ön planda sayılabilir ama hiçbir zaman Newton, Einstein ya da benzeri bir role sahip değildir. Kaos düşüncesi söz konusu olduğunda ise bu kadar bile tanımlı olmak mümkün değildir. Bilim dünyasının neredeyse bütün hücrelerine "sızmış" kolektif bir akıldan ancak söz edilebilir. Benzer bir biçimde bilgisayarların, televizyonun, uzay uçuşlarının "mucitleri" artık birer isim olarak belirgin değillerdir. Bu teknolojilerin hepsi kolektif bir çabanın ürünüdürler. Kaos, kendisi kolektif aklın bir ürünü olarak bize kolektif aklın örgütlerdeki önemini göstermektedir. Kaos kozmolojisine göre kurumsallaşmaya eşlik etmesinin gerekli olduğunu belirttiğimiz "akıl", kurumsal akıl, kolektif akıl olmalıdır.

## **KURUMSALLAŞMANIN ARACI OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Makalenin başlığında sorulan soruya dönecek olursak, Napolyon yaşadığı sürece Napolyon ordularının kurumsallaşmasının mümkün olmadığını belirtebiliriz. Kurumsallaşamazlardı, çünkü Napolyon bir liderdi. Liderin olduğu



verde kurumsallaşmaya gerek yoktur. Liderler kendilerine gerek bırakmayacak kurumsal düzenlemelere çok seyrek olarak izin veriler.

Nitekim Napolyon orduları Napolyon öldükten sonra kurumsallaşmaya başladılar. Yaklaşık 60 yıl sonra III. Napolyon döneminde mükemmel bir biçimde kurumsallaşmış bir ordu ortaya çıktı. İzleyen herkesi büyüleyen törenler, geçit resimlerinde ve manevralarda herkesi derinden etkileyen bir düzen, hala etkisini sürdüren ritüeller, bu ordunun sürekli olarak yenilmesine engel olmaya yetmedi. O kadar başarısızdı ki, ara sıra kazandığı muharebelerin ardından imparator hemen barış masasına oturmaya hep hevesli oldu. Bu barış anlaşmalarında ordusunun kazandığı mevzileri geri vermekten hiç kaçınmadı çünkü imparator kendisini de çok etkileyen ordusunun bir sonraki muharebeyi de kazanabileceğine hiç inanmadı.

Napolyon orduları, başlarında hep Napolyon varmış gibi performans sergileyecek biçimde kurumsallaşabilirler miydi? Büyük bir ihtimalle -ordularda kurumsallaşma liderin yerini tutamayacağı için- hayır. Ama aynı dönemde başka bir sektördeki bir kuruluş için de “hayır” cevabı verilebilir. Çünkü kolektif aklın organize edilebilmesi için gereken teknolojiler henüz yoktu. Henüz bu ölçüde gelişmiş iletişim araçlarımız, bilgiişlem araçlarımız yoktu. Ama gereken teknoloji sadece bu araçlardan ibaret değil. Henüz Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi gibi kolektif aklı örgütlemekte işimize yarayabilecek kavramsal araçlar da yoktu. Bu araçların kullanımı konusunda bugün sahip olduğumuz tecrübe de -doğal olarak- yoktu.

Bugün bütün bunlara sahibiz. Artık kolektif aklı örgütleyebilir ve örgütlerimizin yarına güvenle bakacak şekilde kurumsallaşmasını sağlayabiliriz. Kaos düşüncesi bize, her şeyi dosdoğru yaptığımız, birçok akıllı kişinin aklını dosdoğru örgütlediğimiz halde yarının garantisinin olmayacağını söylüyor. Ama belki de daha önemlisi, artık kolektif aklı örgütleme kaygısından uzak, bir zamanlar yapılan akıl yürütmelerin durmadan tekrarlanmasını sağlayacak kurumsallaşmaların sadece boşuna çaba olacağını garanti olduğuna da işaret ediyor.

Özellikle programlanamaz faaliyetlerin yoğun olduğu, yaratıcılığın yoğun olarak gerektiği örgütlerde, geleneksel “personel”in sağlayacağı katkı sınırlıdır (8). Bu tür örgütlerde Galileo-Newton evren anlayışına göre gerçekleştirilecek bir kurumsallaşma da, genellikle faydadan çok zarara yol açmaktadır. Giderek yoğunlaşan bu tür örgütlerde, örgütün amacına ulaşabilmesi için kolektif aklın örgütlenmesinde İnsan Kaynakları Yönetimi etkili bir araç olabilir ve olabilmektedir (Taşçı, 1998).

Bu çerçeveden bakıldığında İnsan Kaynakları Yönetiminin, amaçları, işleyiş tarzı ve gerek içsel, gerekse çevresel ilişkileri açılarından karmaşık (complex) (9) nitelikleri ön plana çıkan örgütlerde, özellikle bu karmaşıklığın yönetilmesi, sağladığı olanakların değerlendirilmesi ve örgütün kabul edilebilir bir performans göstermesinin sağlanabilmesi amacıyla, kolektif aklı örgütlemek için başvurulması zorunlu bir araç olduğu söylenebilir (Cilliers, 1998).

Bu durumda İnsan Kaynakları Yönetimi, sadece belirli prosedürlerin değiştirilmesi, organizasyon şemasının ve iş tanımlarının kağıt üzerinde yenilenmesi ile ulaşılabılır bir sonuç değildir. Ancak örgüte, çevreye ve örgüt ile çevre arasındaki ilişkilere yepyeni bir perspektiften ve yepyeni bir anlayışla bakıldığında ulaşılabilecek olan bir yaklaşımdır. Personelin iş tanımlarından, işe geliş ve gidiş saatlerine, iş ortamındaki üniformalarına kadar her şeyin dışsal olarak belirlendiği, böylelikle karmaşık ilişkilerin “iptal edildiği” ve sistemin olabildiği ölçüde sadeleştirildiği endüstriyel işletmelerde kayda değer bir performans sağlayan anlayışlar, yaratıcılığın en önemli kaynak olduğu örgütlerde aynı derecede verimli değildir. Bu tür örgütlerde kurumsallaşma, ancak İnsan Kaynakları Yönetiminin yardımıyla sağlanabilir.

## DİPNOTLAR

1- Örnek olarak bkz. Osborn, R. N., & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. Acad. of Man. J., 40, 2, s 261-278; Slack, T. & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test. Org. Studies, 15/6, s. 803-827; Tsoukas, H. (1994). Socio-economic systems and organizational management: An institutional perspective on the socialist firm. Org. Studies, 15/1, s. 21-45; Clegg, S. R. (1990). Organization studies in the postmodern world. London: Sage. s. 80-85; Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organization change: bringing together the old and the new institutionalism. Acad. of Man. R., 21, 4, s. 1022-1054; Selznick, P. (1997). Institutionalism “Old” and “New”. Adm. Sci. Q., 41, s 270-277; Barley, S. R. & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalisation and structuration: studying the links between action and institution. Org. Stud., 18/1, s. 93-117.

2- Galileo-Newton evren anlayışının evreni determinist bir düzen olarak ele alışı konusunda yazılmış sayısız eser vardır. Determinizm bugün hala etkisini büyük ölçüde hissettirmektedir. Özellikle kaos konusundaki çalışmalardan sonra hiç değilse fizikte determinizm varsayımının çürütülürken, determinist anlayışların daha önce bilim dünyasında oynadığı abartılı rol mizahi bir üslupla eleştirilmeye başlamıştır. “Kaos”un öncülerinden sayılan Lorenz’in aslında bütün gelecek için meteorolojik tahminler yapmak için yola çıktığı, o dönemde bilim dünyasında

bunun mümkün görüldüğü, uygun bir model ve yeterince güçlü hesaplama araçları sağlandığında bütün gelecek boyunca dünyanın her noktasında hava durumunun şimdiden belirlenebileceğinin umulduğu anlaşılmakta ve konuyla ilgili bazı kaynaklarda bu varsayımlar ile adeta alay edilmektedir. (Bkz. Stewart, I. (1990). Does God play dice-the new mathematics of chaos. Harmondsworth: Penguin. Gleick, J. (1997). Kaos. (4. Baskı). F. Üçcan (Çev.). Ankara: TÜBİTAK.) Nobel ödüllü bilim adamı Monod'un üstelik biyolojik evrim gibi raslantısal boyutu ön planda olan bir alanda çalıştığı halde determinizmden ne kadar yoğun bir biçimde etkilendiği dikkate alınır, geleceğin öngörülebilirliği konusunda bilim dünyasında yer etmiş olan inancın derinliği şaşırtıcıdır. (Monod, J. (1997). Raslantı ve Zorunluluk. V. Hacıkadiroğlu. (Çev.). Ankara: Dost.)

3- Doğrusallık varsayımı da “modern” entelektüel iklimin ayrılmaz bileşenlerinden biridir. Bu konuda da Stewart ve Gleick'te çok çeşitli örnekler görülebilir. Kaos düşüncesinin büyük ölçüde “doğrusal olmayan sistemler” üzerinde çalışan bilim adamlarının çabalarının sonucu olduğu dikkate alınır, doğrusallık varsayımının önemi daha iyi anlaşılır.

4- Kuşkusuz Galileo-Newton evren anlayışının temel varsayımları bunlardan ibaret değildir. Ancak bu makale için gerekli olanlar bunlardır. Bu arada evren anlayışının bu şekilde adlandırılmasının sözkonusu varsayımların Galileo ve/veya Newton tarafından dile getirilmiş oldukları anlamına gelmediklerine de işaret edilmelidir. “Modern” dünyanın sağladığı başarıyı temellendirmek konusunda “sonradan” yapılan çalışmalarda bu iki bilim adamının oynadığı rol birçok kişi tarafından çok önemli görülmüş olduğu için (Bkz. Bixby, W. (1997). Galileo ve Newton'un evreni. N. Arık (Çev.). İstanbul: TÜBİTAK) genellikle sözkonusu anlayış Galileo ve Newton'a atıfta bulunarak tarif edilmiştir. Başkaları Descartes ve Kopernik gibi isimleri de anarlar.

5- Galileo'nun evren-kitap analogisi, evrene bizden önce yazılmış, bize okunmak üzere verilmiş, içindeki metni değiştiremeyeceğimiz bir bütün olarak bakmamızı gerektirir. Bu da dışsal/nesnel gerçeklik anlayışının göstergelerinden biri olarak anlamlıdır.

6- Diğer iki faktör uzmanlaşma ve maksimizasyondur.

7- Bir sistemin “içinde” kalarak o sistemin üstün bilgisine ulaşamayacağını “kaosçular”dan çok önce 1931'de Gödel ispatlamıştı. Bkz. Hofstadter, D. R. (1980). Gödel, Escjer, Bach: An eternal golden braid. New York: Vintage.

8- Bu konuda ayrıntılı bir tartışma için bkz. Taşçı, D. (1998). Personel İnsan Kaynağına Neden Terfi Etti? VI. Yönetim Kongresi'nde sunulmuş bildiri.

9- Karmaşık sistemler, ilişkileri doğrusal olmayan ve unsurlarına indirgenemeyen sistemler olarak tarif edilebilir (Cilliers, P. (1998). Complexity and postmodernism -Understanding complex systems. London and NY: Routledge). Bu anlamda bütün sistemler karmaşıktır, ancak bazı sistemlerde karmaşıklığın göz ardı edilmesi çok büyük risk taşımazken, başkalarında sistemin “ruhu” kaybedilebilir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

Barley, Y, Stephen, R. & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalisation and structuration: Studying the links between action and institution. Org. Stud., 18/1, 93-117.

Clegg, S. R. (1990). Organization studies in the postmodern world. London: Sage

Cilliers, P. (1998). Complexity and postmodernism-Understanding complex systems. London and NY: Routledge.

Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organization change: Bringing together the old and the new institutionalism. Acad. of man. R., 21, 4, 1022-1054.

Hofstadter, D. R. (1980). Gödel, Escjer, Bach: An eternal golden braid. New York: Vintage.

Osborn, R. N. & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. Acad. of man. J., 40, 2, 261-278.

Selznick, P. (1996). Institutionalism “old”and “new”. Adm. Sci. Q., 41, 270-277.

Slack, T. & Hinings, B. (1994). Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test. Org. Studies, 15/6, 803-827.

Taşcı, D. (1998). Personel insan kaynağına neden terfi etti? VI. Yönetim Kongresi’nde sunulmuş bildiri.

Toffler, A. (1980). The third wave. London: Pan.

Tsoukas, H. (1994). Socio-economic systems and organizational management: An institutional perspective on the socialist firm. Org. Studies, 15/1, 21-45.