

YÖNETİMDE KAOS

Ahmet MUTLU¹, İlker SAKINÇ²

ÖZET

Bu çalışmada, Kaos kuramının mekanik bilim paradigmasına karşı olduğundan hareketle, kaotik yönetim yaklaşımının da mekanik yönetim anlayışına karşı olduğu düşüncesi savunulmaktadır. Çalışmada, mekanik yönetim anlayışına karşı kaotik yönetim yaklaşımının nasıl bir yönetim anlayışı öngördüğü irdelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, mekanik paradigma, mekanik yönetim, kaos, kaotik yönetim.

ABSTRACT

In this study, we sustain the “chaotic management approach” being opposite to “mechanical management approach”, on account of chaos theory which is retrograde to mechanical science paradigm. We explicate the chaotical management approach in details by analogy with mechanical management approach.

Key words: Management, mechanical paradigm, mechanical management, chaos, chaotical management.

GİRİŞ

Yönetim, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan araçlarla ilgili bir etkinlik ya da süreci ifade eden evrensel bir olgudur [1]. Yönetimin evrensel olması, işletme yönetimiyle devlet (kamu) yönetimi arasında sürdürülen kuramsal ayrımı geçersiz kılmaktadır [2]. Yaklaşık 40 yıldır özel işletmelerdeki ilke ve sorunların kamu kuruluşlarında değişmeksizin tekrarlandığı ve çözüm yöntemlerinin gittikçe birbirine benzediği görülmektedir. Dolayısıyla, yönetim düşüncesinde meydana gelen değişimler, aynı anda hem işletme yönetimi hem de kamu yönetimi için geçerli sayılabilir.

Yakın zamana kadar yönetim düşüncesi mekanik yönetim anlayışına göre biçimlenmiş durumdaydı. Newton’ın fizik kuramını esas alan mekanik yönetim anlayışına göre örgütler parçalardan oluşmaktadır ve bu parçaların hareketlerine merkezi otorite kuralları hükmetmektedir. Dolayısıyla çeşitli koşullarda bu hareketler tahmin ve kontrol edilebilir niteliklere sahiptir. Mekanik yönetim anlayışında hiyerarşik ve otoriter bir yönetim tarzı söz konusudur. Bir işi yapmanın ancak bir doğru (esnek olmayan) yolu vardır ve bu da sistemin unsurları üzerine tek tek odaklanarak ortaya konulabilir. Bu anlayışın temel değerleri; kar, verimlilik, pazarı kontrol gücü ve kesinliktir. 1980’li yıllara değin mekanik anlayışın uygulamalarından kaynaklanan sorunları gidermek üzere farklı yönetim kuramları ortaya konulmuşsa da bunlar, mekanik yönetim anlayışının dışına çıkamamışlardır

1980’li yıllardan itibaren, özellikle küreselleşmenin gerekleriyle birlikte, söz konusu yetersizlik daha çok hissedilmeye başlamıştır. Küreselleşme, yönetsel anlamda bazı önemli değişimler getirmiştir. Bu süreçte örgütler, yaygın olarak yerel ve ulusal boyutları aşmış, uluslar arası bir özellik kazanmaya başlamışlardır. Bunun doğal sonucu olarak, organizasyonların özellikleri ve işleyişleri karmaşıklaşmıştır. Ayrıca, örgütlerin verimlilik, etkinlik ve kar gibi temel hedefleri arasına sosyal sorumluluk, çevreye duyarlılık ve temel insan haklarına uygunluk gibi hedefler girmiştir. Tüm bunlar, örgütlerin yapı ve işleyiş biçimlerini karmaşık bir hal almıştır. Dolayısıyla, bu yıllardan itibaren örgütler, geçmiştekinin tersine, oldukça karmaşık organizasyonlar olarak algılanmaya başlamışlardır. Bu ise daha karmaşık bir yönetim düşüncesini gündeme getirmiştir ki, “kaos kuramı”, bu ye-

¹ Arş. Gör., G.Ü. Çorum İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü.

² Arş. Gör., G.Ü. Çorum İİBF, İşletme Bölümü.

ni algılama biçimini destekleyen bakış açıları içermektedir. Matematik ve fen bilimlerinde ortaya konulan ve zamanla bütün bilim dallarını etkileyen kaos kuramının biri “nicel (somut)”, diğeri “felsefi” iki türlü etkisinden söz edilmektedir. Nicel etkisi fizik bilimleri ve meteoroloji gibi alanlarda söz konusu iken felsefi etkisi daha çok sosyal bilimlerle ilgilidir.

Kaos kuramının sosyal bilimler üzerindeki etkisi hakkında son yıllarda oldukça zengin bir literatür oluşmuştur. “Yönetim” de kaos kuramının etkilediği önemli sosyal bilim konularından birisidir. Kaotik yönetim yaklaşımı, mekanik yönetim anlayışından önemli biçimde ayrılmaktadır. Bu yaklaşıma göre yönetim anlayışındaki gerçek sorun, insanoğlunun ortak yaratıcı etkinliğe yönelik doğal eğilimleri yerine, hiyerarşi, güç, rekabet ve kontrol eğilimlerinin –zorla- ön plana çıkarılmasıdır. Mekanik yönetim anlayışı, örgütte çalışanları bir arada tuttuğu gibi aynı zamanda onları birbirinden ve yönetim sürecinden/örgütten dışlamaktadır. Esasen ayrı parçacıklar olan bireylerin ortak eylemleri, kendiliklerinden değil, zorla kabul ettirilen kurallarla gerçekleşmektedir. Kaotik yönetim yaklaşımı, “yönetim süreçlerinin dışarıdan zorla kabul ettirilen yasalara göre değil, kendiliğinden işlemesi”ni önerir. Kaotik yaklaşımda örgüt, salt mekanik işleyişe sahip, statik/düzenli bir yapı olarak değil, kaotik sürecin işlediği dinamik yapılar olarak değerlendirilir.

Bu çalışmanın konusu, kaos kuramı ve yönetim düşüncesidir. Çalışmada, yönetim biliminde kaosun nasıl bir etki yarattığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Buna göre, yönetim düşüncesinin mekanik anlayıştan kaotik anlayışa kadar olan temel nitelikleri ve bu sürecin ortaya çıkardığı sorunlar ele alınarak, kaos kuramıyla nasıl bir değişmeye uğradığı irdelenmiştir. Bu çerçevede, kaos kuramı ile mekanik yönetim kuramları irdelenmiş, kaosun yönetim düşüncesine katkısı tartışılmıştır. Çalışmada kaotik yönetim yaklaşımı, hiyerarşi, güç, baskı, kontrol ilkelerine dayalı mekanik yönetim anlayışı karşısında bireysel yaratıcılığa, tatmine, kendini ifade etmeye, sosyal sorumluluk ve işbirliğine dayalı daha insani bir yönetim anlayışına geçişin aracı olarak ele alınmıştır.

I. MEKANİK YÖNETİM ANLAYIŞI

Bilim paradigması, tarihin her döneminde yönetim düşüncesini etkilemiştir. İnsanoğlunun doğa karşısında edilgen olduğu dönemlerde, yaşayabilmek için dayanışma ve organik ilişkilerin esas olduğu toplumlarda, salt gözleme dayanan bilgi edinme biçimi, insanlar arasında yatay nitelikli yönetsel anlayışı doğurmuştur. Tarım devrimi ve ilk kentlerin ortaya çıkışıyla, doğa karşısında edilgenlikten kurtulan ve onu değiştirme bilgisine sahip olan insanoğlu, aynı zamanda hiyerarşiye dayalı yönetim biçimlerine geçmiştir.

1. Klasik Bilim Anlayışı

Bilindiği üzere ortaçağı sona erdiren Aydınlanma, insanların bilim paradigmasını değiştiren önemli bir tarihsel dönemdir. “Bilimsel bilgi”yi ve onun kaynağı olarak akli esas alan bu dönem, geçmiş dönemlerin bilim anlayışından radikal bir kopuşu sembolize etmektedir. Dolayısıyla, bu süreçte köklü değişiklikler olduğu söylenebilir.

XV. yüzyıldan itibaren Avrupa’da başlayan aydınlanmayla birlikte, mekanik görüşün egemen olduğu yeni bir bilimsel anlayış başlamıştır. Söz konusu bilimsel anlayışın kökleri fizik ve astronomide önemli keşifler yapan Copernicus, Galileo, Bacon, Descartes, Newton ve Laplace’a uzanır.

Aydınlanma döneminin düşünce adamı olan Bacon, bilimin amacını “doğaya egemen olmak” olarak belirlemiştir. Ayrıca, “tümevarım” yöntemiyle, ortaçağ geleneksel düşüncesi olan organik dünya anlayışının yerine, mekanik anlayışı kurmuştur. Kepler ve Galileo, doğayı matematiksel olarak yorumlamışlardır. Descartes ise Bacon’un tersine tümdengelimci savunmuş, şüpheciliği ve analitik yöntemi geliştirmiştir. Descartes’ın “kartezyen düalizm”i,

bilimi dinden tamamıyla ayırarak, doğanın makine olarak algılanmasına katkı sağlamıştır. Newton ise Bacon ve Descartes'ın yöntemlerini birleştirerek, bugünkü bilimin metodolojisini geliştirmiştir. Newton'a göre bilimsel metod, gözlemle başlar ve matematiksel bir anlam kazanır. Onun görüşüne göre dünya birbirleriyle etkileşim halinde olan mekanik yapı taşlarından oluşmaktadır. Bilim, bu taşların arasındaki nedensel bağları anlamak için ayırmak ve tekrar birleştirmektir. Mekanik anlayışı olgunlaştıran bir diğer düşünür olan Laplace da her durumun, bir önceki durumun sonucu ve gelecekteki durumun nedeni olduğunu ileri sürerek, determinizmin temellerini atar. Darwin ise canlılar arasında güçlünün/en iyinin hayatta kalabileceğini ileri sürerek, mekanik işleyişe hiyerarşik bir nitelik kazandırmıştır.

Yeni paradigmaya göre dünya, mekanik olarak işleyen ve bozulunca sorunlu parçanın bulunup, tamir edilebileceği bir saat gibi tasarlanır. Bu makinenin bütün parçalarının bilgisinin elde edilmesiyle de gelecekteki davranış biçimleri bugünden formüle edilebilecek, yani gelecek bilinebilir olacaktır. Öte yandan, bu makinede sürekli ve doğrusal değişimler olmaktadır. Bu değişimler, bizim etki edemeyeceğimiz, her zaman ve her yerde geçerli olan evrensel yasalara göre işlemektedir.

2. Mekanik Yönetim Anlayışı

Mekanik paradigma, doğa bilimlerindeki gelişmelerin sonucunda ortaya çıkmış olmakla birlikte, teknoloji, ekonomi, siyaset, toplum ve yönetim başta olmak üzere, yaşamın hemen hemen bütün alanlarını etkilemiştir. Nitekim, buharlı makinenin, telefonun, ampulün icadı, ilk ruh bilim laboratuvarının kuruluşu ve bilimsel yönetim ilkelerinin ortaya konulması [3], mekanik paradigmanın bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Mekanik paradigmanın ortaya çıkışından “makine olarak örgüt” metaforu [4] yaygın bir kullanıma sahiptir [5]. Bir metafor olarak makine, insan gücüyle kıyaslandığında gücü, düzeni ve sürekliliği ifade etmektedir. Nitekim bu metafor, yönetim düşüncesi üzerinde de benzer etkiler yaratmıştır. Kitle üretimi yapan fabrikalar kurulmuş ve bunlar, makine gibi tasarlanarak, bir saat düzenliliğinde ve kesinliğinde işletilmişlerdir. Ayrıca, çalışanlardan, bu makinenin parçaları olarak, sadece iş yapmaları beklenmiştir [6].

Yönetim düşüncesi, mekanik paradigmanın öngörü, analiz, düzen ve kontrol ilkelerine göre biçimlenmiştir. Örneğin, Taylor'un “en iyi tek yönetim” yöntemi, esasen Newton'un keşfettiği doğanın tabi olduğu evrensel yasalardan etkilenmiştir. Öte yandan Fayol'un “her şeye bir yer ve her şey kendi yerinde” ilkesi, Galileo'nun “düzen” ilkesinden etkilenmiştir. Keza, mekanik paradigmadaki indirgemeci ve determinist işleyişli doğa tasarımına paralel olarak, 19 ve 20. yüzyılların yönetim kuramlarında indirgemeciliğin, determinizmin ve denge ilkesinin egemen olduğu bilinmektedir [7]. Öte yandan, yönetim sürecinde katı hiyerarşi kuralları ve her bireyden asgari bir iş verimi beklentisi ile Darwin'in mücadele ve hiyerarşiye dayalı kuramı arasında paralellikler göze çarpar [8].

Mekanik yönetim anlayışının, Taylor tarafından ortaya konulan “Bilimsel Yönetim” yaklaşımıyla başladığı söylenebilir. Bilimsel yönetim, verimliliği ve etkinliği artırmak için işlerin tasarlanması ve yapılış biçiminin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesini öngörmektedir. Bu çerçevede bazı varsayımlar öne sürülmüştür, Bunlar; 1) Her işi yapmanın “en iyi tek yolu” vardır. Örgütlerin nesnel hareket yasalarınca belirlenen bu yol, deneysel yöntemlerle nicel olarak saptanabilir. 2) Saptanan bu yasaların somut durumlara uygulanması ve böylece bir işi bitirebilmek için gerekli sürenin kısaltılması yoluyla verimlilik artışının en üst düzeye çıkarılması [9]. Bu varsayımlar ışığında, bilimsel yönetiminin ilkeleri şöyle belirlenmiştir: 1) Her iş, kendini oluşturan unsurlarına (görevlerine) ayrılmalıdır. 2) Bu unsurların her biri bilimsel olarak ayrıntılı

biçimde incelenmelidir. 3) Bu inceleme yapılırken metod, zaman ve hareket etüdüleri yapılmalıdır. 4) Böylece her işin en iyi yapılış biçimi bulunduğundan sonra bunlar zaman ve metod olarak standartlaştırılmalıdır. 5) İşe uygun (fiziki ve zihni bakımdan) yetenekli kişiler seçilmeli. 6) Bu kişiler, eğitimle, işi standartlara uygun olarak yapabilecek hale getirilmelidir. 7) Teşvik edici ücret sistemi geliştirilmelidir. 8) Yönetim bu sistemi sürekli denetlemeli, aksaklıkları yine bilimsel olarak incelemelidir [10].

Bilimsel yönetim yaklaşımına göre örgütsel yapı, komuta, kontrol ve iletişim hatlarıyla hiyerarşik bir biçimde düzenlenmiş ve kesin olarak tanımlanmış işlerden oluşmaktaydı. Bu yaklaşım çerçevesinde yönetsel etkinlik, daha çok analiz, öngörü ve kontrol üzerine yoğunlaşmıştır. Yöneticiler, yönetim sürecinde her aşamayı kontrol ederek standart yollar oluşturmuş ve maksimum etkinliği ve verimliliği sağlayacak “en iyi tek yöntem”i [11] bulmayı amaç edinmişlerdir [12]. Bilimsel yönetim yaklaşımı, kısa sürede etkili olmuş ve pek çok işletme tarafından uygulanmaya başlamıştır.

Bütünüyle mekanik esaslara dayalı olan bilimsel yönetim yaklaşımında insan, özel önem verilmeyen, örgüt yapısının dışında bir unsur olarak kabul edilmiştir [13]. Diğer deyişle örgüt, insan dışındaki unsurlardan ibaret sayılmış, insanın sadece işletme içinde geçen yaşamı dikkate alınmıştır. Öte yandan örgüt, kapalı sistem olarak görülmüştür.

Mekanik örgüt yapısının tipik özelliklerini yansıtan “bürokratik (Weberien) örgüt modeli”nde doğalcılığa, bütüncülüğe ve irrasyonalizme karşı çıkılır. Bürokratik model, akılcılığı, kesinliği, öngörülebilirliği, hesaplanabilirliği, belirginliği, düzeni, güvenilirliği, biçimselliği, işbölümüyle sağlanmış verimliliği ve ayrıntılı kuralları içerir. Kurallar, normlar, açıklayıcı prosedürler, iş tanımları, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanları en iyi araçları seçmeye yöneltecek yöntemler olarak görülür. Verilen bir iş çeşitli parçalara bölünür ve her çalışan, bir işin farklı parçalarından sorumlu olur [14].

Mekanik yönetim anlayışını yansıtan bir başka yönetim yaklaşımı olan “montaj bandı” da zaman, enerji ve paradan tasarruf etmek üzere ortaya konulmuştur. Montaj bandı yaklaşımına göre işçiler gereksiz harekette bulunmamalıdır ve işle ilgili hareketler en aza indirilmelidir. Montaj sürecinde parçaları bir aşamadan diğerine geçirmek için mekanik araçlar kullanılmalıdır. Ayrıca, karmaşık hareketler kaldırılmalıdır ve işçiler, tek bir harekette tek bir şey yapmalıdırlar [15]. Montaj bandı yaklaşımında da mekanik paradigmanın indirgemecilik özelliğinin baskın olduğu görülür. Bu süreçte de yöneticiler, işin basitleştirilmesi, karmaşıklıktan kurtarılmasını düşünmekte ve çalışanları, sadece “kol gücü” olarak görmektedirler.

Mekanik yönetim anlayışının olumsuz yanları belirdikçe yeni yönetim kuramları üretilmiş olmakla birlikte bunlar, klasik yönetim yaklaşımını kökten bir değişikliğe uğratmamış, yine onun temelleri esas olmak üzere bazı katkılar öngörmüşlerdir. Örneğin, bu yaklaşımın insan unsurunu ikinci plana atması nedeniyle, neo-klasik (davranışsal) kuram geliştirilmiştir. Sadece yapı üzerinde duran klasik yönetim yaklaşımı insan unsurunu pasifleştirirken, neo-klasik kuram, bir örgüt yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan olduğunu göstermeye çalışmıştır. Ancak, neo-klasik kuram da salt insan unsurunu esas alarak bütün sorunların çözüleceğini öngörmesi nedeniyle, klasik kuram gibi “indirgemeci” bir yöntem benimsemiştir.

İnsanın bilim tarafından “eşya” gibi yönetilmesini öngören bilimsel yönetim ve insanın bilgili ve anlayışlı bir yönetici tarafından “insan” olarak yönetilmesini öngören davranışsal kuram, araçlarla amaçları uzlaştırmak ve örgütsel amaçları toplumsal gerçeklere dönüştürmekte yetersiz kalmışlardır [16]. Her iki kuramın yetersizliğinden hareketle, sistem ve durumsallık yaklaşımları ortaya atılmıştır. Sistem kuramı örgütü, geçmiş dönemdeki gibi kapalı değil, açık bir sistem olarak incelemiştir. Buna göre dinamik ve açık sistem olan örgütlerin farklı unsurları birbirleriyle ve daha büyük bir çevreyle etkileşim içine girerler.

Sistem kuramının genel ve soyut düzeninin somut olaylara uygulanması “Durumsallık Yaklaşımı”yla mümkün olmuştur. Durumsallık yaklaşımına göre her zaman ve her yerde geçerli “en iyi bir örgüt yapısı”nın olmadığı, bunun yerine, örgüt yapılarının “koşullara bağlı” olduğu ileri sürülmüştür [17]. Bu süreçte, “yönetici” ve “lider” farklılığı gündeme getirilerek, klasik anlamda yöneticilikle yönetsel etkinliğin sağlanamayacağı, bu nedenle, çalışanlarla karşılıklı ilişki ve güven yaratmayı esas alan “lider”lere ihtiyaç olduğu savunulmuştur [18].

Klasik ve neo-klasik yaklaşımların yetersizliklerini gidermek üzere ortaya konulan sistem ve durumsallık yaklaşımlarının, son tahlilde, önceki kuramları reddettikleri ya da olumsuzladıkları söylenemez. Tersine, onların eksikliklerini gidererek tamamlamayı öngörürler [19]. Bu süreçte, örgütün işleyişinde veri toplama ve matematiksel analiz, stratejik planlama ve karar vermenin esası olmuş ve bilgisayarlar kullanılmaya başlamıştır. Ancak, tüm bu gelişmeler hiçbir zaman mekanik yönetim anlayışında radikal bir değişiklik içermemiş, kısmi düzeltmeler olarak kalmışlardır.

II. KAOS VE YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

Açıktır ki, yönetim düşüncesiyle bilim anlayışı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu durumda, Tüz’ün de sorduğu gibi eğer “bilimin temel varsayımları sorgulanır ve diğer varsayımlar gündeme gelirse, organizasyon ve yönetime ilişkin ... teoriler yine kullanılacak mıdır?” [20]. Bir diğer deyişle, halihazırda klasik bilim anlayışı, yeni bilimsel yaklaşımlar tarafından ciddi olarak sorgulanmakta ve yeni kuramlar öne sürülmekteyken, mekanik yönetim anlayışının değişmesi ve yerini yeni bir yönetim yaklaşımının alması söz konusu mudur? Bu bağlamda, kaos kuramı yeni yönetim yaklaşımını biçimlendirebilir mi?

1. Klasik Bilimden Yeni Bilime

20. yüzyılın başlarından itibaren özellikle fizik alanındaki keşifler, mekanik anlayışa yönelik sorgulamaları başlatmıştır. Görelilik ve Kuantum Kuramları, Newtoncu yaklaşımı tersine çevirerek, mekanik düşünce yerine organik ve bütüncül bir düşüncenin tohumlarını atmışlardır.

Görelilik kuramı, maddenin parçalanmasıyla her yerde ve her zaman aynı enerjinin ortaya çıkacağını öngören fizik kuramının tersine, zaman ve mekan boyutuna bağlı olarak enerjinin değişim gösterebileceğini ileri sürerek, o zamana kadar hüküm süren Newton’ın çekim, ışık, zaman ve mekan kavramlarını değiştirmiştir [21]. Öte yandan, kuantum kuramı ile mekanik anlayıştaki doğanın matematiksel ifadesi ilk defa sorgulanmış ve “matematik denklemlerin doğayı değil, onunla ilgili bilgilerimizi gösterdiği” ileri sürülmüştür [22]. Kuantum Kuramı, doğanın, yüzeysel olarak determinist ilkelere göre işleyen belli bir düzenliliğe sahip görünse de olayların derinliğine inildiği zaman düzensizliğin olduğuna ve belirlenemez olan (indeterminist) durumların varlığına dikkati çekmiştir.

Görelilik ve kuantum kuramlarının mekanik bilim anlayışının temelini sarsması sonucu bilimsel ilgi, yeni bilimsel yöntemler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu ilginin bir devamı olarak ortaya çıkan “kaos kuramı”, kapsayıcı ve bütüncül bir bilimsel yaklaşım ortaya koymaktadır.

2. Kaos Kuramı

Bilimsel anlamda kaos, rast gele gözükken olayların içinde varolan ve bu olayların temelini oluşturan birbirine bağlı durum ve süreçleri inceleyen bir disiplindir [23]. Kaos kuramı, herhangi bir olayın gelişimi ve sonucunun, o olayın başlangıç şartlarına son derece hassas biçimde bağlı olduğunu söyler. Bir olayın sonucunu bilebilmek, onun başlangıç şartları bilgisinin tüm ayrıntılarıyla bilinmesini gerektirir. Böyle bir bilgiyi elde etmek ise

imkansız olduğundan, olayların sonuçları sistemli biçimde bilinebilirliğe sahip değildir ancak, olasılıklara dayalı olarak tahmin edilebilirler.

Kaos kuramı, hem doğadaki hem de toplumdaki karmaşık ve devingen sistemleri konu edinir. Kaos kuramı, doğrusal (lineer) düşünme eğilimini sorgular, doğal ve toplumsal sistemlerde hiçbir zaman doğrusal olay ve olguların bulunmadığını öne sürer. Her ne kadar pek çok durum/olay, makro ölçekte doğrusal gibi görünse de mikro düzeye inildikçe doğrusal olmadığı görülecek ve olayların gerçekleşme sürecinde çok küçük değişimler, çok büyük çalkantılara yol açabilecektir. Kaos, rastlantısal davranış özelliği gösteren ve işleyiş kuralları hiçbir zaman bilinemeyecek olan düzensizlikten düzene doğru bir akış olduğunu söyler [24]. Bu bağlamda kaos, salt “karmaşa”yla değil, “düzen”le de ilgili bir kuramdır.

Kaos, mekanik yaklaşımın “saat” metaforuyla ifade ettiği “her şeyin belirli ve bilinebilir olduğu” evren anlayışına karşıt bir görüş taşır. Halihazırda kaos kuramı, mekanik bilim anlayışına karşı olan yeni bir bilim anlayışının en önemli kuramlarından birisidir.

Kaotik yapılar, ilginç dallanmalardan oluşan şekillerle sembolize edilir. İçinde dallanmaların ortaya çıktığı her sistem, bir yandan hem zorunlu olarak belirlenimci (determinist) hem de rastlantısal elemanlar içerir. Bir sistem, iki dallanma noktası arasında determinist belirleyici yasalara boyun eğerken, dallanma noktalarının yakınlarında kaotik davranarak, izleyeceği yeni yolu belirlemektedir [25]. Belirlenimci elemanların açıklanmasında mekanik bilim yasaları yeterli olurken, rastlantısal elemanları açıklayabilmek için kaos kuramına ihtiyaç vardır. Bu çerçevede, dinamik bir sistemin yapı ve işleyişi, mekanik anlayışa göre ancak kısmi biçimde açıklanabilirken, kaos kuramı daha fazla açıklama yapabilmektedir.

Kaos kuramı, doğayı açıklamak için genellemelere, yuvarlamalara başvurmadan, karmaşık ve en küçük (önemsiz gibi görünen) olayların önemli olabileceğini belirtir. Tabii ki, söz konusu durumlar, sadece açık ve dengede olmayan sistemler için geçerliken, dengede ya da dengeye yakın sistemlerde kaotik süreçlerden söz edilemez [26]. Kaos, fizik, biyoloji, kimya gibi doğa bilimlerinde olduğu gibi sosyal bilimlerde de görülmektedir. Bu bağlamda, insanların karşılıklı etkileşimine dayalı dinamik/açık sistemler olan toplumsal yapı ve yönetimin, kaotik bir niteliği olduğu ileri sürülmektedir.

3. Kaotik Yönetim Yaklaşımı

Yönetim biliminde kaos yaklaşımının kullanılması, sistem kuramıyla başladığı ileri sürülmektedir [27]. Gerçekten de sistem kuramında esas teşkil eden geri besleme döngüsü, aynı zamanda kaotik sistemlerin işleyişinde oldukça önemlidir. Bu bağlamda, önemli ortak noktalara sahip olmakla birlikte, sistem kuramı ile kaos kuramının farklı iki yaklaşım oldukları belirtilmelidir [28].

Kaotik yönetim yaklaşımı, toplumu doğadaki diğer canlı sistemler gibi ele alır. Sonuç itibarıyla örgütler de insanlardan oluşan canlı bir unsura sahiptir ve doğadaki canlı sistemler gibi kendi içinde ve çevresiyle etkileşim halindedir. Dolayısıyla kaotik yaklaşımı, mekanik yönetim anlayışındaki organizasyon biçiminden farklı olarak, organik organizasyon biçimini savunur (Bkz. Tablo 1.).

Tablo 1. Mekanik ve Organik Organizasyonun Nitelikleri

Mekanik Organizasyonlar	Organik Organizasyonlar
<p>Katı ve Hiyerarşik Yapılar Piramit yapı 10.000 yıldır vardır. Az kişi çok kişiyi kontrol eder. Organizasyon katıdır, esnek değildir. İletişim yukarıdan aşağıya doğrudur. Hiçbir seviyede ayrıntı yoktur. Güç, otorite ve bilgi üst makamlardadır. Yetki ve iş tanımları yoğundur. Güç, baskı ve korku empoze etmek için kullanılır. Sistem çevreye yanıt veremez. Örgüt kimliği tepe yönetimi tarafından tanımlar. Sistemin alt parçaları kullanılacak birimler olarak görülür. Denge ve tahmin etme vardır.</p>	<p>Kendinden Yapılanabilir ve Değiştirilebilir Yapılar Bu yapılar yaşayan sistemlerin süreçleri ile somutlaştırılır. Sisteme girmek kendini bilme ve kendine ulaşabilmeyi gerektirir. Doğal ve kendi içinde yapılanabilir yapılar organizasyonun çevreye yanıtı olarak kendiliğinden oluşur. Değiştirilebilir yapılar, çevreye yanıt vermede uygun yollardaki değişimle gelişir. Sistem çevreye duyarlıdır. Fakat aynı zamanda kimliğini korumak için yapmak istediklerine ilişkin seçim yapmaktadır. Bütün parçalar önemli ve değerlidir. Sistem dengeden uzak çalışır. Denge ve tahmin olgusu yoktur.</p>
<p>Rol Katılığı Roller üst yönetim tarafından tanımlanmıştır (aile, okul vb.). Roller arasında geçiş engeli vardır. Roller kimliği açıklar. Hiyerarşi tarafından manipüle edilmeye elverişlidir. Roller üst yönetim tarafından değiştirilebilir. Değişim tepede düzenlenir. Hiyerarşiye bağımlılık vardır. Çalışanlar rolleriyle tanımlanır.</p>	<p>Rol Esnekliği Bir davranıştan diğereine kolaylıkla geçilir. Organizasyon lidersizdir. Kolayca kendi kendine (self) organize olunur. Çalışanın rolleri tanımlanmaz, kimlikler arasında kolayca hareket edilir. Rolden role geçiş vardır. Roller arasında engeller yoktur.</p>
<p>Paradoksu İnkâr Etme Başlangıç ve karşısına bir şey çıkması inkâr ve rahatsızlığa yol açar. İlişki kurulamaz. İnkâr yoluyla kaçış vardır. Yalnızlık, izole ve kızgınlık oluşur.</p>	<p>Paradoksa Önem Verme Kaotik bir yapı söz konusudur. Bütün farklılıklara değer verme (yaş, cinsiyet, inanç vb.) ve bunları öğrenme için fırsat olarak kabul etme vardır.</p>
<p>Olumsuz Ekolojik Etki Çevreden izolasyon. Herkesi rakip görme. Tartışma ve baskın çıkma güdüsüyle kendini yok etme.</p>	<p>Olumlu Ekolojik Etki Çevreye duyarlı ve açık olmak. Dünyadaki her şeyi bilmek</p>
<p>Uzak Durma Roller üst yönetim tarafından belirlenir. Farklılık görülmez. Rutin ve katı alışkanlıklar vardır. Gerilim sınırlıdır. Bilinçsiz, gelişmeyen sorunlar vardır. Kişisel enerjileri, gelişmeye ve işletmenin tamamını ilgilendiren konulara yöneltme söz konusu değildir. İlişkilerde yıkıcı davranışlar vardır.</p>	<p>Kendini Tanıma Çalışanların neler yaptıklarını, kim olduklarını anlama ve bilme yeteneği vardır. Farklılıklarda ve gerilimli durumlarda, amaca yönelik davranışlar gösterilir. Gelişmedeki sürece katkı yapacak yollar bulunur. Farklılıklar daha ileri seviyelere çıkma fırsatı olarak görülür.</p>

Kaynak: (Tüz, 2001: 25-26).

Kaos kuramının bilim anlayışında yarattığı değişikliğe paralel olarak, kaotik yönetim yaklaşımı da yönetim düşüncesinde değişiklikler yaratmıştır. Bu değişimin sonuçları, Latif

tarafından şöyle özetlenmektedir [29]: 1) Analiz kendi önceliklerini yitirmektedir. 2) Neden-sonuç ilişkisi anlamını yitirmektedir. 3) Uzun dönemli planlama yapmak imkansız hale gelmektedir. 4) Vizyon kavramı kaybolmaya başlamaktadır. 5) Sürekli görüş birliğinin olduğu ve güçlü olan kültürler tehlikeli olmaya başlamıştır. 6) İstatistiksel ilişkilere şüphe ile bakılmaktadır.

Kaosa göre organizasyonda her değişken, sistemin iç ve dış çevresinin yanı sıra bütünüyle de ilişki içindedir. Bu ilişkiler, tek yönlü değil, yatay, dikey, çapraz vs. her yöndedir [30]. Kaotik sistemler, çeşitli koşullarda işler ve buna bağlı olarak da esnekler. Bu nedenle, önceden tahmin edilemeyen her değişimle başa çıkabilirler [31]. Nitekim, bir organizasyonun yaşamını sürdürülebilir kılması, bu ilişkileri tek bir yöne kanalize ederek “baskı” altına alınmasına değil, tersine, bütün ilişki yönlerini canlı ve açık tutarak, örgüt sistemini esnek yapabilmesine bağlıdır.

Örgüt, dinamik bir sistem olduğuna göre örgütsel ilişkiler de doğrusal olmayan (nonlinear) bir nitelik taşıyacaktır. Thompson ve arkadaşları, yönetsel başarı konusunda, örgütün başarılı kontrol ve rasyonel etkinliğinden ziyade, değişimlere karşı dinamik tepkiler vererek, yaşamını sürdürülebilir kılmasını önemli görmekteydiler [32] ki, bu da doğrusal olmayan ilişkilerle ilgilidir. Bu durumda örgütler, mekanik yönetim anlayışındaki gibi salt bir “yapı” olarak değil, aynı zamanda bir “süreç” olarak görülür.

Örgüt kaotik etki alanına girdiğinde küçük değişimler büyük sonuçlar doğurur ve bunlar uzun dönemde tahmin edilemezler [33]. Dolayısıyla, saat ya da makine gibi doğrusal işleyen bir yapıyı öngören yönetim anlayışı yerine, bu konuda doğrusal olmayan bir işleyiş söz konusudur. Benzer biçimde, örgütler kendi içinde ve dışındaki çeşitli aktörlerle bilgi değişimi ve karşılıklı etkileşim içinde olan dinamik yapılar olduğundan, dünün eylemleri bugün, bugünün eylemleri de yarını etkiler ve bu etkiler, salt örgütün belirleyiciliğinde değildir. Örgütün işleyiş sürecindeki değişiklikler, çoklu nedenlere sahiptir ve bunlar, doğrusal olmaktan çok döngüsel [34].

Kaotik sistem, hem zorunlu olarak determinist (belirli/düzenli), hem de rastlantısal elemanlar içermesine [35] paralel olarak, yönetim olgusu da hem yapısal, hem de anarşik süreçlerden oluşur. İlkinde kararlar düzenli biçimde ortaya çıkar; problem tanımlanır, çözüm yolları araştırılır. İkincisinde ise kararlar “örgütsel çöp tenekesinden” çıkar; çözümler, örgütün içindeki ve dışındaki süreçler ve aktörler arasındaki rast gele etkileşimin sonuçlarından üretilir [36]. Buna göre örgütün yönetilmesinde nihai olarak bir denge/istikrar hedeflenir ancak, dengenin bozulacağı düşüncesiyle, örgütsel dinamikler, ayrıntılı kurullarla, belirli davranış kalıplarına zorlanmazlar.

Kaotik yaklaşıma göre örgütsel sistem, karşıt güçlerin bir “oyun alanı”dır. Planlama, yapılandırma ve kontrol gibi bazı güçler, sistemi denge ve düzene iterken, yenilik/icat, yeni girişimler ve deneme gibi güçler de dengesizliğe ve düzensizliğe iter. Bu güçlerin bir araya getirilmesi yüksek karmaşıklığa sahip bir yapı oluşturur ki buna “kaotik örgüt” denmektedir. Örgüt aktörlerine verilecek yeterli özgürlük, yeni şeyleri denemeyi sağlayacağı gibi buluşlar/yenilikler için sağlanacak yeterli ve sınırsız kaynak da yeni gelişme alanları, farklı ve rekabetçi çevreden gelecek bilinmeyen istekler karşısında alternatifler oluşturmaya yarayacaktır [37]. Kaotik yaklaşıma göre örgüt biçimsel yapısı içinde de olsa insanların diğer insanlarla ilişki kurmada ve kendi amaçlarını gerçekleştirmede özgür olması gerekir [38]. Diğer deyişle, örgütte bireylerin “kendini gerçekleştirmelerine” olanak sağlanmalıdır.

Kaotik anlayış, örgütte farklı görüşler konusunda mekanik anlayışla karşıt düşünceye sahiptir. Mekanik yaklaşımda farklılıklar, zafer yada uzlaşmayla sonuçlanacak rekabet olgusunun kaynağı olarak görülmekteydi [39]. Oysa kaotik anlayışa göre bireysel farklılıklar, aslında çözüm için temel oluşturmaktadır. Örneğin; Briggs ve Peat, kaosa göre

örgütteki farklı bakış açılarının paha biçilemez olduğunu vurgulamaktadırlar [40]. Bu çerçevede, örgütlerde doğal bir “reddetme” davranışının varlığı kabul edilir [41].

Kaotik süreçte, doğrudan örgütle ilgili olmayan içsel ve dışsal eylemler/aktörler, pekala örgütün işine yarayabilir. Weick ve March’ın da vurguladığı gibi örgütün misyonu ile ilgili olmayan eylemler, değişen şartlara ve karmaşıklığa alternatif çözümler üretme aracı olabilirler. Bu çerçevede “denemek”ten kaçınmamak çok önemlidir. Nitekim, değişim ve kaos durumunda yaşamsal önem taşıyan “kendi kendini düzenleyen örgüt (self organizasyon)”[42] kavramının özü deneme yapmaya dayanır. Kendi kendini düzenleyen örgüt, yeni şeyler deneyebilen bir organizasyondur ve bu tür bir organizasyonun özünde “özgürlük” olgusu yatar. Nonaka’nın da belirttiği gibi örgütlerin sürekli olarak gelişebilmesi için alt birimlerinin özgür bırakılması gerekir. Bu birimler arası yaratıcı çatışmayı doğuracaktır [43]. Kaotik yaklaşım, işletmelerin “birlikte evrim ve işbirliği” ile yaşadığını öngörür. Birlikte evrim, sinerjiyi harekete geçirecek bir yoldur. Öte yandan, sistemlerin birbirleriyle rekabetleri değil, tersine, nasıl birbirleri içine geçtikleri ve çözülmez biçimde bağlandıkları üzerinde durulur [44]. Bu bağlamda, işletmelerdeki ilişkilerin tıpkı doğadaki ekolojik ilişkiler gibi yorumlandığı dikkati çekmektedir.

Kaotik yaklaşıma göre örgütler, merkeziyetçilikten uzak ve hiyerarşik olmayan, kendi kendini düzenleyen sistemler olmalıdır. Bu bağlamda, kaotik bir organizasyonu kurmak için şunlar önerilmektedir [45]: 1) Bilgi ve haber paylaşımı sağlanması, kolektif bilgiye güvenilmesi. 2) Yenilik ve yaratıcılığın sağlanması. 3) Takım çalışması ve proje odaklı olunması. 4) Çeşitliliğe izin verilmesi. Doğaldır ki bu ilkeler, önceden belli olan, kontrole tabi ve yasa şeklinde değil, uyum sağlama biçiminde gerçekleşmelidir. Koç, bu tür sistemler için şu iki temel unsurun zorunluluğunu vurgulamaktadır [46]: 1) Biçimsel ya da biçimsel olmayan ilişkilerin varlığı. 2) Kimliği, yani kendi kendini tanımlama.

Kaotik yaklaşıma göre örgütün (iç) işleyiş sürecinde özgürlüğe ve denemeye dayalı kaotik ilkeler yer verilmesi gerekli olmakla birlikte, örgütün misyonu göz ardı edilmemelidir. Misyonun gerçekleştirilmesi ise denge ve düzeni gerektirir. Diğer deyişle, örgütün işleyişinde içsel farklılıklar ve dış çevreden kaynaklanan karışıklıklara karşılık, belirli bir düzen ve denge seviyesi oluşturma eğilimi de olmalıdır. Bu durum, örgütün düzen ve kaos arasındaki “kritik nokta (edge of chaos)”da kararlılığı sağlama yeteneğini ifade eder. Yani, örgütün makro ölçekte (diğer örgütlerle rekabette) varlığı denge ve düzene bağlı olmakla birlikte, mikro ölçekte (iç işleyişte) bu rekabeti sağlayıcı koşulların yaratılması için kaotik davranışlarda bulunmaya bağlıdır. Tüz’ün de vurguladığı üzere, kritik nokta durgunluk/denge ve anarşi arasında sürekli gidip gelen bir mücadele noktasıdır ki, karmaşık bir sistem olarak örgütün hayatta kalabileceği yerdir [47]. Nitekim, yöneticilerin, örgüt gibi kaotik bir sistemin yörüngesinin genellikle hafifçe dürtme ya da savurma ile anarşi yaratma arasında var olan ince çizginin yerini bilmesi gerektiği ileri sürülmektedir [48].

Kaotik yaklaşımın, mekanik yönetim yaklaşımından farklı olarak örgütsel yapı konusunda mekanik ve organizelik/düzenlilik yerine organize olmamayı öngördüğü söylenebilir. Biçimsel organizasyonun olmaması, yöneticinin kontrolü gönüllü olarak bırakması ve sorumluluğu diğerlerine devretmesini gerektirir [49]. Yani, yönetimde “mutlaklık” yerine “görecelik” esastır. Örneğin, çalışanlar işyerinde ne giyeceğine ya da ne kadar çalışabileceğine karar verebilir. Yani, merkezi kontrol olmaksızın örgütün geleceğe yönelik işleyişi nasıl olacaktır? Bu işleyiş, otonom alt sistemlerin, uyuma ve sürekli olarak yeniden organize olmalarına dayalı çalışmalarıyla olacaktır. Değişmeyen kuralların yerine geniş bir hareket serbestisi tanınması, rol seçiminde açıklık sağlar ve roller, bu yollarla yerine getirilir. Böyle bir ortamda merkezi kontrolü sağlayan yönetici tipi yerine, “vekilharçlık tarzı (stewardship) yönetici”[50] önerilmektedir [51].

Kaotik yaklaşımın öngörülere, geçmişte uygulanmış bazı deneyimlerle ilişkilendirilmektedir. Bu uygulamaların temel belirleyici özelliği, katılım, işbirliği ve uyuma dayalı olmasıdır. Wheatley, bu konuda “özyönetim”i örnek vererek, gerçek anlamda özyönetimin uygulandığı çalışma ortamlarında üretkenlik artışının, geleneksel (klasik) tarzda yönetilen örgütlere oranla %35 daha yüksek olduğunu vurgulamaktadır [52]. Öte yandan, Tüz de özyönetim olgusunu, kendi kendini düzenleyen organizasyonların temel kavramlarından birisi olarak görmektedir. O, kaotik bağlamda özyönetimin bazı özelliklerine dikkat çekmektedir. Örneğin, özyönetimde otorite mutlak değildir. Gerçekte özyönetim, takımın kendini yönetmesidir. Bütün işler ve karar verme otoritesi sadece işi yapan kişi tarafından değil, bir çok kişi tarafından yerine getirilir ve bunun için karşılıklı yardımlaşmaya gereksinim duyulur [53]. Öte yandan, rekabete de yer verilmekle birlikte, bu kavram, “vahşi” niteliğiyle değil, “rekabete dayalı karşılıklı bağımlılık” niteliğiyle ele alınır.

Mekanik bilimdeki öngörülebilir/kestirilebilir gelecek anlayışına karşılık, geleceğin kestirilemez olduğunu savunan kaos, yönetsel süreçlerdeki “planlanma” olgusuna eleştirel yaklaşır. Mekanik yönetim anlayışında geleceği öngörmeyi içeren “planlama”, kısır döngüden öte bir şey değildir. Çünkü, bir girişimin geleceği, ancak öngörülebilir şekilde kontrol edilebilir ve öngörülebilmesi için de kontrol altında olması gerekir. Kaos, tıpkı Maslow’un 1962’de söylediği gibi yaratıcılık için geleceğin unutulmasını, şimdiki zamanda doğaçlama yapılmasını, bütün dikkatin mevcut duruma verilmesini, eksiksiz dinleme ve görebilmeyi önerir [54]. Öte yandan, kaotik yaklaşımda geleceği düşünmenin tamamıyla göz ardı edildiğini söylemek yanlış olur. Bir sistemin belirlenimci ve rastlantısal öğelerden oluştuğundan hareketle, kısa dönemli (belirlenimci öğe) gelecek tahminleri/planlar yapılabileceği ancak uzun dönemli (rastlantısal öğe) tahminlerden kaçınılması gerektiği ileri sürülür. Bu bağlamda, yöneticinin değişimi kontrol etme ve onu yönetmesinin oldukça zor olduğu vurgulanmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin “eşikte rekabet yaklaşımı”nı [55] benimsemesi tavsiye edilmektedir. Ancak bu şekilde karmaşanın egemen olduğu bir süreçten, düzeni/örgütün sürdürülebilirliğini çıkartmak mümkün olacaktır.

SONUÇ

Morcol, kaos kuramı için “... yeni kaplardaki eski şaraplar mıdır? Yoksa yeni bir devrim düşüncesi mi?” diye sormakta ve “her ikisi de” diye cevaplamaktadır [56]. Gerçekten de kaos kuramının öngörülere, bir yandan ortaçağ organik düşüncesinden, bir taraftan da devrim niteliğindeki bilimsel keşiflerden izler taşımaktadır. Belki de kaos kuramının en ilginç yanı, söz konusu bütüncü niteliğidir.

Kaos kuramında temel olan nokta, geleceğin bilinemez olmasıdır. Kaotik yönetim yaklaşımında otorite ve hiyerarşik ilişkilerden çok, parçaları düzenlemek için aralarında bağlantı ve etkileşimlerin önemli olduğu görülmektedir. Parçaların uyumunu sağlamak, onlara verilecek özgürlük, deneme inisiyatifi ve kendini gerçekleştirme olanaklarıyla mümkündür. Kaotik yaklaşımda, mekanik yönetimde başat olan analiz, sebep-sonuç ilişkisi, geleceği öngörme (uzun dönemli planlama), değişmez nitelikli kurallar, iş tanımları, görüş birliği ve güçlü kültürlerin varlığı reddedilmektedir. Bu anlamda kaos, kadercı bir yaklaşım gibi görünmekteyse de geçmiş deneyimlere ve öğrenmeye önem verme, iç ve dış çevredeki değişimlere duyarlı olma, yaratıcılığı, yaratıcılığa dayalı esnekliği ve kendini gerçekleştirmeyi destekleme gibi nitelikleri, kaosun kadercı olmadığını ortaya koyar.

Şayet kaos kuramı, bilimsel anlayışta radikal sayılabilecek değişiklikler getiriyorsa, kaotik yönetim yaklaşımı da yönetim düşüncesinde aynı şeyi gerçekleştirmektedir. Kaotik yönetim yaklaşımının radikalliği, bugüne kadar örgütsel verim artışını sağlamaya dönük olan

ve insan unsurunu da bu amaçla ele alan bir anlayış yerine, örgütsel verimlilik artışının yanı sıra ve en az onun kadar önemli olmak üzere, insani iş koşullarını öngörüyor olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer deyişle, şimdiye kadar insan, salt örgütsel amaçlar bağlamında düşünülürken, kaotik yönetimle birlikte hem örgütsel, hem de insani olarak dikkate alınmaktadır. Doğaldır ki, insanın yeniden merkeze konulması, insanca yaşayabilmenin olmazsa olmaz bir unsurudur.

Tam da yukarıdaki bağlamda kaotik yönetim yaklaşımı, çatışmacı/rekabetçi değil, barışçı bir mesaj taşımaktadır. Bu barışçılık, sadece örgütsel düzeyde sınırlı olmayıp, evrensel bir niteliğe sahiptir. Briggs ve Peat'ın sorduğu gibi "bireysel yaratıcılığımızın sistemi oluşturduğu ve bunun sonucunda sistem tarafından uyarıldığı kendi kendini organize eden demokrasilerde yaşamak ya da kendi kendini organize eden canlı işyerlerinde katılmak harika bir şey olmaz mıydı?" [57]. Gerçekten de -ütopik gelse de- milyarlarca kişi göz önüne alındığında, gezegenin kaderinin, yabancılaşmayı doğurmak yerine, yaratıcılığı teşvik eden kendini organize edebilme yeteneğiyle değişebileceği söylenebilir.

Açıktır ki, kaotik yönetim yaklaşımı kısa sürede benimsenemeyecektir. Çünkü, bu yaklaşım, tam bir anlayış değişikliğini gerektirir. Bu bağlamda, yönetim düşüncesinde "reform"u değil, "devrim"i gerektirir. Nitekim, uzun dönemler boyunca mekanik yönetim tarzına göre biçimlenmiş olan düşünce yapımızın bir anda değişmesi beklenmemekle birlikte, böyle bir değişim gerekliliğinin fark edilmiş olması da önemli bir aşama sayılabilir.

KAYNAKÇA

- [1] Ergun, T.,(1997), "Postmodernizm ve Kamu Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*,30/4 Aralık,4.
- [2] Fişek, K.,(1975), *Yönetim*, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 16.
- [3] Koç, U.(2006), "Komplekslilik Yaklaşımı ve Bilgi Yönetimi", <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/10-03.pdf> (14.03).
- [4] "Makine olarak örgüt" metaforu, objektif yönetim, bütçeleme, gelişmiş kontrol sistemlerinin planlaması, işbölümü, parçaların değişimi, standart süreçler ve kalite kontrol gibi yöntemleri ifade etmektedir. Bkz. (Tiplady, 2006).
- [5] Tiplady, R.,(2006), "Letting Go: Chaos Theory and the Management of Organizations", <http://www.tiplady.org.uk/pdfs/lettinggo.pdf> (14.03).
- [6] Latif, H.,(2005), *Fraktalist Yönetim*, Bizim Avrupa Yayınları, İstanbul, 17.
- [7] Latif, H., a.g.e., 22-23.
- [8] Rosenhead, J.(2006), "Complexity Theory and Management Practice", <http://human-nature.com/science-as-culture/rosenhead.html> (14.03.2006).
- [9] Fişek, a.g.e., 47-48.
- [10] Koçel, T.,(2003), *İşletme Yöneticiliği*, Gen. 9. Bası, Beta Yayınları, İstanbul, 16, 199.
- [11] "En iyi ve tek yönetim", anlaşılabilir, geleceği öngörülebilir ve kontrol edilebilir bir sistemi ortaya koyacak açıkça belirlenmiş yasalar, kurallar ve ilkelere dayanmaktadır.
- [12] Latif, H., a.g.e., 22.
- [13] Koçel T., a.g.e., 218.
- [14] Latif, H., a.g.e., 17.
- [15] Latif, H., a.g.e., 21.
- [16] Fişek, K., a.g.e., 52.
- [17] Yüksel, Ö.,(1997), "Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 30/2 Haziran, 36.
- [18] Çağlar, İ.,(2004), "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S: 2, 94-95.
- [19] Bu konuda Yüksel, "sistem ve durumsallık yaklaşımlarının koşullara ilişkin değişkenlerle örgütsel değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini ya da uyumu tam açıklayabildikleri söylenemez" demektir (1997: 36-37). Koç ise sistem yaklaşımının "kontrol"e yönelik bir hedefi olduğunu ve bu niteliğiyle aslında bir çok kişi tarafından "kapalı bir devre" olarak algılandığını vurgulamaktadır (2006). Buna paralel olarak Koçel de sistem kuramı ve sonrasını kastederek, "... bütün bu değişme ve gelişmelerde ana bakış açısı Newton fiziği çerçevesinde ve doğrusal ilişkiler temelinde sebep-sonuç ilişkilerini açıklamaya çalışmak olmuştur" demektir (2003: 488). Gerçekten de özellikle durumsallık yaklaşımının

belli durum ve koşullarda klasik yaklaşımın hiyerarşik örgüt yapısı ve otokratik liderlik biçimi en uygun yöntemler olarak görülebilmesi, yukarıdaki görüşleri desteklemektedir.

- [20] Tüz, M. V.,(2001), *Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı*, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 30.
- [21] Downs, R. B.,(2000), *Dünyayı Değiştiren Kitaplar*, Çev. E. Güngör, 6. Basım, Ötüken Yayınları, İstanbul, 258.
- [22] Heisenberger, W.,(1987), *Çağdaş Fizikte Doğa*, Çev. V. Günyol- O. Duru, V Yayınları, Ankara, 16.
- [23] Briggs, J.; Peat, F.D.,(2001), *Kaos*, Çev.S. Soner, Ege Meta Yayınları, İzmir, 12.
- [24] Baş, İ. M.,(2003), “Kaos ve Kuantum Bakış Açılarında İktisat”, *Ağaçkakan*, Nisan, 32.
- [25] Cramer, F.,(1998), *Kaos Ve Düzen*, Çev. V. Atayman, Alan Yayıncılık, İstanbul, 186.
- [26] Mutlu, A.,(2004), “Ekolojik Sorunlar ve Karmaşık Bir Çözüm Olarak Kaos”, *Doğa ve Çevre*, Ed. C. Gündüz; S. Mutun; T. Şenol, Biyologlar Derneği, İzmir, 547.
- [27] Koçel, a.g.e., 489.
- [28] Bkz. 3. dipnot.
- [29] Tüz, a.g.e., 44.
- [30] Koçel, a.g.e., 492.
- [31] Bozkurt, N.,(1998), *Bilimler Tarihi ve Felsefesi*, Sarmal Yayınevi, İstanbul, 156.
- [32] Goldoff, A. C.,(2006), “Chaos Theory and Management”, <http://www.pamij.com/goldoff.html> (14.05).
- [33] Thietart R. A.;Forgues, B.,(1995), “Chaos Theory and Organization”, *Organization Science*, Vol.6, No.1, January-February, 19.
- [34] Thietart; Forgues, a.g.m., 21.
- [35] Cramer, a.g.e., 186.
- [36] Thietart; Forgues, a.g.m., 22.
- [37] Thietart; Forgues, a.g.m., 22.
- [38] Tüz, a.g.e., 103.
- [39] Thietart; Forgues, a.g.m., 241.
- [40] Briggs ve Peat a.g.e., 241.
- [41] Tüz, a.g.e., 103.
- [42] Kendi kendini düzenleyen örgüt (self organizasyon), kendi içinde bir şeyler yaratma anlamına gelmektedir. Örgütün, dışarıdan değil, kendi içinden üreyen veya çıkan ve sıklıkla iç dinamiğe dayalı olarak davranması ve faaliyet göstermesidir (Tüz, 2001: 58). Kendi kendini düzenleyen örgüt, kaos kuramında kullanılan esas kavramlardan birisidir. Ayrıntılar için bkz. (Cramer, 1995: 277-286).
- [43] Thietart; Forgues, a.g.m., 22.
- [44] Latif, a.g.e., 86-87.
- [45] Tüz, a.g.e., 82.
- [46] Koç, a.g.m.
- [47] Tüz, a.g.e., 80.
- [48] Latif, a.g.e., 94.
- [49] Tüz, a.g.e., 93.
- [50] “Vekilharçlık tarzı (stewardship) yönetici”, kontrolü gönüllü olarak bırakmak ve sorumlulukları diğerlerine sistematik olarak devretmekle ilgilidir. Böyle bir yönetici tipi, karar verme sorumluluğunu geniş ölçüde devretmelidir. Yöneticiler, bunu yaparken kararsız olmamalı, kendi becerilerini ve bir kişi olarak öğrenme ve gelişmeyi sürdürebilmelidirler. Hem kendilerinin hem de diğerlerinin yapabileceklerini geliştirerek, farklı görevler vererek bunu gerçekleştirebilirler (Tüz, 2001: 93-94).
- [51] Tüz, a.g.e., 100.
- [52] Latif, a.g.e., 66-67.
- [53] Tüz, a.g.e., 87, 89.
- [54] Latif, a.g.e., 79.
- [55] “Eşikte rekabet” yaklaşımı, belirgin sektörel sınırlamalar, öngörülebilir rekabet ya da bilinebilir gelecek varsayımlarına dayanan diğer stratejik yaklaşımlarla çelişir. Eşikte rekabet, iş kollarının hızla ve öngörülemeyen biçimde değiştiğini ve dolayısıyla temel stratejik meydan okumanın değişimi yönetmek olduğunu varsayar. Bu yaklaşımın ayrıntılı açıklaması için bkz. (Latif, a.g.e., 84-85).
- [56] Goldoff, a.g.m.
- [57] Briggs ve Peat a.g.e., 101.