

YARININ ORGANİZASYONLARI İÇİN BUGÜNDEN İPUÇLARI

Deniz TAŞCI,¹ Umut KOÇ²

Özet

Ford ve Taylor bundan yaklaşık yüz yıl önce bilimsel bilgiyi üretim organizasyonlarında uygulamışlardır. 20. Yüzyılın sonlarında çeşitli ortamlarda yapılan değerlendirmelerde, her ikisi de 20. Yüzyılı en derinden etkileyen insanların arasında yer almışlardır. Onlara ilham veren iklim, 20. Yüzyılın son çeyreğinden itibaren yoğunlaşarak değişmiştir. Yerini bambaşka bir iklime bırakmıştır. Yeni iklim iş organizasyonlarının karşılaştıkları sorunların doğasını köklü biçimde dönüştürmüştür. Özellikle 1990'ların başlarından itibaren dünyaya bakışımızın köklü bir biçimde değişmeye başladığı, ilgilendiğimiz sistemlerin hemen hepsinin daha önce çok da önemsemediğimiz bir dizi niteliğini giderek daha iyi tanımaya başladığımızı söylenebilir. Bu bağlamda, giderek daha iyi kavramaya başladığımız niteliklerin hepsini komplekslik başlığı altında toplamak da mümkün görünmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Modern düşünce, dinamik dünya görüşü, komplekslik kuramı, işletmeler*

Abstract

Ford and Taylor had implemented scientific knowledge in the operation organizations nearly a hundred years ago. At the end of 20th century, both of them were positioned in the lists that were consisted of people who influenced the century deeply, as a result of various evaluations. The climate had inspired them started to change since the last quarter of the 20th century and left his place to a different climate. The new climate has transformed the nature of problems of business world radically. Since the beginnings of 1990's, it can be said that our view about the world has started to change deeply and we have begun to get know some qualities of most of the systems that we interest that we didn't care about before, especially. In this context, it seems possible to collect those qualities under the title of "complexity".

Key Words: *Modern thought, dynamic world view, complexity theory, businesses*

Giriş

Komplekslik kuramının genel olarak tüm organizasyonlara özel olarak işletmelere getirdiği bakış açısını ve bu durum getirdiği yeni fırsatları tartışmayı amaçlayan bu çalışmada ilk olarak, 20. yy'ın son çeyreğine kadar düşünce iklimine hâkim olan modern düşünceden bahsedilecektir. İkinci bölümde, önce yeni iklimin özelliklerine değinilecek, ardından komplekslik kuramının temel çerçevesi çizilmeye çalışılacaktır. Üçüncü bölümde, iş dünyasına ve işletmelere komplekslik kuramın nasıl baktığı irdelenirken, çalışmanın son bölümde genel değerlendirmeler yer alacaktır.

Fayol ve Taylor'u Ortaya Çıkartan "İklim"

20. yy'ı derinden etkileyen bu iki ismi ortaya çıkartan "iklim"i anlayabilmek için 17.yy'a kadar uzanmak, sanırım yanlış olmayacaktır. İlk kez Bacon, "tümevarım"dan söz ederek "deneysel bilim"in temellerini atmıştır. Tümevarımda gözlemlerden ve birincil önermelerden, tedrici olarak ve kesintisiz bir zincir üzerinden, izleyen düzeylerdeki aksiyomlar türetilir ve sonunda bütün aksiyomların en genel olanlarına ulaşılır. Bacon, ölçüm ve gözlem gibi teknikleri ön plan çıkartmak suretiyle bir devrim başlatmıştır. [1] Açılan kapıdan geçen bilim adamları hızla temel bilimlerin sınırlarını aşağı yukarı belirleyip, bunlara uygun araş-

¹ Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi İletişim Bölümü dtasci@anadolu.edu.tr

² Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü umutkoc@ogu.edu.tr

tırma yöntemleri geliştirmeye başlamışlardır. Fizikte; Galileo ve Newton, matematikte Leibniz ve kimyada Lavoisier, her bir temel bilimin ana metodolojisini ortaya koymuşlardır.

Temel bilimlerdeki bu gelişmeler, felsefe alanına da yansiyarak yeni bir düşünce akımının oluşmasına sağlamıştır. Bu akıma, yukarıda sayılan isimlerin yanı sıra, bir bütünü kendisini meydana getiren parçalara ayırarak incelemeyi öneren “analitik yöntem”i geliştiren Descartes ve siyaset felsefesiyle uğraşan Hobbes’un da yoğun katkıları olmuştur. Modern dünyaya temel olan ve onu biçimlendiren bu anlayışa göre; [2]

1. Gelecek ön görülebilir.
2. Değişim vardır ve bu doğrusaldır
3. Yapımına katılmadığımız, sadece gözlemcisi olduğumuz nesnel (dışsal) bir gerçeklik vardır.
4. Söz konusu gerçeklik evrenseldir, diğer bir deyişle bugün burada geçerli olan her zaman her yerde geçerlidir.

1750’de Watt’ın çift etkili buhar makinesini icadı, “Sanayi Devrimi”ne giden birçok gelişmeyi tetiklemiştir. Böylece bilim, teknolojiyi üretmeye başlamıştır. Teknolojideki ilerlemeler, uygulamalı bilimlerin gelişmesi için gerekli ortamı oluşturmuştur. Bell’in telefonu, Edison’ın da ampülü icadı ve Wundt’un ilk ruh bilimi laboratuvarını kurması, 19. yy’da bilim alanında gözlenen en önemli gelişmelerden birkaçıdır.

Whitehead, 19. yy’ın en büyük buluşu olarak “buluş tekniğinin bulunması”nı göstermiştir ve bütün bir 19. yy, birçok farklı alanda, o alanın Newton’ı olmak için yarışmakla geçmiştir. Darwin de öne sürdüğü Evrim Teorisi ile, canlıların çeşitliliğinin Newton’ı olma hayaline sahiptir. [3] Ona göre, yeni bitki ve hayvan türlerinin ortaya çıkması, yiyecek ve yaşam alanı için yapılan mücadele sayesinde gerçekleşmektedir. Sadece, belli bir çevreye en iyi uyumu gösteren türler ayakta kalacaktır. Davranış bile evrimsel bir yolla meydana çıkmaktadır. Evrimin bir hedefi vardır ve evrimsel hedef, bireyin değil; grup ya da türün hayatta kalmasını gözetmektedir. Bir başka bilim adamı olan Lamarck da Darwin’e temel olarak katılmış ve ek olarak, canlıların kazandıkları özellikleri, yavrularına aktardıklarına inanmıştır. Bu bilim adamlarının görüşlerine, Mendel’in daha önce bulmuş olduğu kanunlar da eklenince, “evrim bilmececi” tam olarak çözülmüş gibidir.

İşte, yukarıda çerçevesi çizilmeye çabalanan “iklim”de ortaya çıkan Ford ve Taylor da bilimsel bilgiyi üretim organizasyonlarında uygulamışlardır. 20. yy’ın sonlarında çeşitli ortamlarda yapılan değerlendirmelerde, her ikisi de 20. yy’ı en derinden etkileyen insanların arasında yer aldılar. Gerçekleştirdikleri, bir devrimdir ve 20. yy’a damgasını vuran imalat patlaması, Ford ve Taylor olmasa mümkün de olmayacaktır. Bütün işletmeler için aynı ölçüde geçerli olacak ortak bir anlayış arayışı ikisinde de gözlenmektedir. Bütün çaba, tüm organizasyonlar ve yönetim problemleri için çözüm bulma odaklıdır. Ancak, belirtmek gerekir ki, Ford’un ve Taylor’un üretim sanayiinde uyguladıkları fikirler, o dönemde bile yeni olmaktan çok uzaktır. Eğitimde, silahlı kuvvetlerde ve hatta toplumların sosyal organizasyonlarında çok daha önce hayata geçirilmiş olan düşüncelerin ve perspektiflerin üretim sanayiinde yer alması daha çok zaman gerektirmiştir.

“İklim” Değişimi: Bilimde Kompleksliğin “Belirme”si

20. yy’ın ortalarından itibaren bilim dünyasındaki hâkim “iklim”e pek de uymayan hareketlenmeler ortaya çıkmaya başlamıştır. Fizikte Kuantum Teorisi’nin, matematikte Gödel İspatı’nın ve biyolojideki Evrim Teorisi’ne yeni katkıların eklenmesi, mevcut “iklim”e meydan okuyan, değişik disiplinlerdeki çarpıcı gelişmelerdir. Bunlar ve benzeri gelişmeler, modern dünya görüşüne karşılık aşağıda temele ilkeleri verilen dinamik (doğrusal olmayan) bir görüşün doğmasını sağlamıştır: [4]

1. Yarın ortaya çıkacak gerçeklik bugünün bir fonksiyonudur.
2. Dışsal ve nesnel bir gerçeklikten söz edilemez.
3. Evrensel bir gerçeklikten de söz edilemez.

Bu görüşün doğmasında katkısı olan tüm bilimsel gelişmeler kuşkusuz ayrı ayrı önemlidir. Komplekslik kuramı bütün bu gelişmelerin sinerjisinden yararlanmış yepyeni bir *paradigma*¹ olarak ön plana çıkmaktadır.

Komplekslik kavramıyla ilgili bilim dünyasında henüz üzerinde uzlaşılmış bir tanım bulunmamaktadır. ABD’de faaliyet gösteren Santa Fe enstitüsündeki bilim adamları şu tanımı sunmaktadırlar:

“Komplekslik, evrenin bütünleşik, ama aynı zamanda alışılmış mekanik ya da doğrusal yollardan anlayamayacağımız kadar zengin ve çeşitli olan durumunu ifade etmektedir. Bu yollardan evrenin birçok parçasını anlayabiliriz, ama daha büyük ve içsel ilişkileri daha geniş olan olgular-ayrıntılara bakılarak değil-ancak ilke ve kalıplarla anlaşılabilir. Komplekslik; belirme, buluş, öğrenme ve kendini uyarılmanın doğasıyla ilgilidir”. [7]

Bu tanım kadar ilgi gören bir başka tanım ise *kaos*²’un *eşiği* kavramını temel almaktadır. Kaotik davranış sergileyen sistemlerle ilgili araştırmalarda üç davranış sınıfı keşfedilmiştir: Statik Durum, Düzen ve Kaos. Daha sonra ise, komplekslik kuramının birbirlerinden bağımsız olarak çalışan değişik kurucuları tarafından dördüncü bir sınıf daha keşfedilmiştir: Komplekslik. Bu sınıf, ikinci ve üçüncü sınıflar arasında ortaya çıkmaktadır. Bu, sistemin bileşenlerinin hiçbir zaman bir yere tam kilitlenip kalmadığı, ama hiçbir şekilde de dağılıp çalkantıya kapılmadığı bir davranış sınıfıdır. [10] Kaosun *eşiği*; kompleks bir sistemde düzenin yerini çalkantılı davranışa bıraktığı noktayı, buzun suya ya da suyun buhara dönüşmesi gibi bir “evre değişimi”ni tasvir eden bir terimdir. [11]

Doğal ve sosyal kompleks sistemler, *kendi kendini uyarılma* davranışı gösterirler ya da en azından, bu potansiyeli taşırlar. Kendi kendini uyarlayan kompleks sistem, basit ve büyük ölçekli bir desen ya da örüntü oluşturur. Bu tür sistemlerde bileşenler tamamıyla “özgür” değildir. [12] Aralarındaki belli ilişkilerin kısıtları altındadır ve çoğunlukla hiyerarşi niteliği taşıyan daha yüksek bir yapı düzeyi söz konusudur.

Kendi kendini uyarlayan kompleks sistemler; kendilerini çevreye uyarlarken örgütlenme davranışı da gösterirler. Temelleri, Prigogine ve arkadaşlarının [13, 14] *müsrif* (dispatif) *sistemler*³ olarak adlandırdıkları yapılar üzerindeki çalışmalara dayanan, Bak ve arkadaşlarının [15] ortaya attıkları *kendi kendini örgütleyen kritik durum*⁴ kavramı ile gelişen

¹ İlk defa Kuhn, 1962 yılında yayımlanan “Bilimsel Devrimlerin Yapısı” adlı kitabında, “paradigma” kavramını ortaya atmıştır. Yazar, bu kavramı, “bilim adamlarına neye inanılacağını ve nasıl çalışılacağını tam olarak öğreten yöntem ya da fikirlerin tam olarak toplama”ni ifade etmek için kullanmıştır. [5] Audi’ye göre bir paradigma “bir bilimsel ve meta-fiziksel inançlar kümesinin oluşturduğu, içinde bilimsel kuramların test edilebildiği, değerlendirilebildiği ve eğer gerekirse yenilenebildiği kuramsal bir çerçeve”dir. [6]

² Bir sistemde doğan periyodik olmayan, kestirilemeyen ve başlangıç şartlarına hassas bağlılık gösteren davranış. [8] Kaos terimi bir sistem sınıfını değil, doğrusal olmayan pek çok sistemin dinamik davranışını belirtmektedir. Kaotik davranış, *başlangıç şartlarına hassas bağlılık* gösterir. Bu davranış genellikle “kelebek etkisi” olarak bilinir. Meteorolog Edward Lorenz, bu durumu şu şekilde tarif etmiştir: “Brezilya’daki bir kelebeğin kanatlarını çırpması, Teksas’ta bir kasırganın kopmasına neden olur”. Aslında, bu, yeni bir kavrayış değildir. 20. yy’ın başlarında Henri Poincare, “ilk durumdaki küçük değişikliğin nihai fenomende büyük değişikliklere yol açabileceğini” söylemiştir. “Birincisindeki küçük bir hata, sonuncusunda büyük bir hataya yol açacaktır. Öngörüle bulunmak da imkânsız hale gelecektir.” [9]

³ Hiçbir zaman dengeye ulaşamayan ama çoğul durumlar arasında sürekli değişen, alışılmadık kimyasal karışımlar. [13, 14]

⁴ Kendi kendini örgütleyen kritik durum kavramı, pek çok sistemin düzen ile düzensizlik arasındaki kritik bir noktada dengeye ulaşma yönünde evrildiğini açıklamak için ortaya atılmıştır. [16]

kendi kendini örgütleme, birbirleri ile etkileşim halindeki pek çok bileşene sahip sistemlerin kompleks ama örgütlü ve belli kalıplara sahip davranışları nasıl ürettiklerini açıklama çabasının sonucudur. Kavramı ilk defa Kauffman, çevresel ayıklama süreçlerinin yaşamlarını sürdüren türleri belirleyen tek kaynak olduğunu öne süren, Darwinci yaklaşımın baskınlığına bir tepki olarak öne sürmüştür. [17] Kendi kendini örgütleme, sistem ve çevrenin ayrılmaz bir şekilde iç içe girdiğini ve sistemdeki değişimi ve dönüşümü anlayabilmek için, içsel ve dış faktörlerin bütününe dikkat edilmesi gerektiğini öne sürmektedir.

Belirme, kendi kendini uyarlayan kompleks sistemlerde gözlenen bir başka davranış türüdür. Bu davranış, kompleks bir sistemin alt birimlerinin ortaklaşa eylemleri aracılığıyla kanunların, örüntülerin veya düzenin ortaya çıkmasıdır. Bu yüzden, beliren olgular ya da kanunlar, alt birimlerin kendiliklerinden kaynaklanan bir özellik değil, ama bir bütün olarak sistemin kendinden kaynaklanan bir özelliktir.

Bu noktada, kendi kendini uyarlayan kompleks sistemlerin aynı zamanda kendilerini “üretim” ve “yaşamaya” zorlayan, *birlikte evrim* gösteren sistemler olduğunu belirtmek gerekir. Birlikte evrim, aralıksız bir etkileşim içindeki iki dinamik sürecin sonucu olarak da görülebilir. Bunlar, kimliğini korumak, benliğini yeniden üretmek, değişime direnmek ve içe yönelik odaklanmak şeklindeki “kendini üretme” zorlaması ve bütün canlı varlıkların değişmek, büyümek, sınırlarını keşfetmek ve dışa yönelik odaklanmak şeklindeki “yaşama” zorlamasıdır. [18] Komplekslik kuramına göre, canlı sistemlerin çok çeşitli düzeylerdeki örgütlenmelerde başvurdukları yolların esas yanlarını, işbirlikçi ve bütünleştirici ilkeler oluşturmaktadır. Bizzat çevre, uyarlanma ve evrim yeteneğine sahip canlı bir sistem olduğunu hesaba katar. Artık, evrim, organizmanın evrimi olarak değil organizma ile çevrenin birlikte evrimi olarak algılanmalıdır. [19]

İşletmelere Yeni Bir Bakış

20. yy’ın son çeyreğinin, “dönüşüm”ler açısından farklı bir yerde durduğu pek çok çevre tarafından dillendirilmektedir. Japonya ve ardından Çin’in yepyeni güçler olarak yükselişleri, demir perdenin ortadan kalkması ve internet devriminin tüm dünyaya hızla yayılması ekonomik, siyasi ve teknolojik dönüşümlerin çok önemli birer örneğidir. Kurzweil, temel değişikliklerin günümüzde çok daha hızlı oluştuğunu matematiksel modellemenin katkısıyla göstermektedir. Ona göre, sadece 1800’lerde, önceki 900 yıl boyunca yapılan değişikliklerden daha fazlası gerçekleşmiştir. Daha sonra 20.yy’ın ilk yirmi senesinde yapılanlar, 1800’lerdeki sayıyı bile aşmıştır. Bundan sonra 2000 yılına kadar her 12 yılda bir oluşan “paradigma değişiklikleri” olağanüstü boyutlara ulaşmıştır. [20]

Herhangi bir dönemdeki verili yönetim teorilerinin ağır basan paradigması, tarihsel olarak, o dönemin bilimsel teorilerinin ağır basan paradigmasını taklit etmiştir. [21] Yaklaşık olarak son dört yüz yıldır bilim, modern dünya görüşünün etkisi altında kalmıştır. Genel olarak toplumsal bilimler, özel olarak da yönetim bilimi ve örgüt teorisi de bu paradigmanın etkisi altındadır. 20.yy’ın başlarından son yirmi yıla kadar, yönetim düşünürlerinin büyük çoğunluğu, işletmeyi “fabrika” ya da “makine” olarak görmüştür. Fabrikanın temel özellikleri şöyle sıralanabilir: [22]

•Fabrika bir “tasarı”nın ürünüdür. Bir grup temel yasa keşfedildikten sonra artık “tarih”e gerek kalmaz. Bu yüzden fabrikanın bütün unsurları tarihsizdir.

•Fabrika, dışsal olarak ve kendiliğinden varolan kusursuz bir modelin yeniden yapımından ibarettir. Fabrikada her işlem adımı önceden planlanabilir ve her adımın dikkatle denetlenmesi halinde ortaya çıkacak sonuçlar öngörülebilir. Bütün sorun bir grup temel yasanın özenle uygulanmasıdır.

•Fabrika, “kural” demektir. Adım adım inşa edilebildiğine göre, her bir “birim”in bütün içindeki yeri ve fonksiyonu da dışsal olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla fabrika indirgenebilir bir bütündür. Gerçi sinerji özelliği nedeniyle fabrika, parçalarının aritmetik toplamından daha büyüktür, ama yine de birimleri ve birimler arasındaki ilişkileri ayrı ayrı ele alınıp incelenebilir, iyileştirilebilir.

“Fabrika” ve “makine”, modern dünya anlayışının işletmelere yaklaşımını gösteren birer “metafor”dur. Komplekslik yaklaşımı ise örgütleri anlamak için canlı metaforlar kullanılmaktadır. En fazla kullanılan metaforlar, organizma ve beyindir. Örgütü canlı bir organizma olarak düşünmek, örgütün, değişen çevre şartlarına kendi kendini uyarlayan, kendini örgütleyen ve üreten, başka örgütlerle birlikte evrilen dolayısıyla da öğrenen bir açık sistem olduğu sonucunu doğurur. Organizma olarak işletme, genel olarak aşağıdaki özelliklere sahiptir: [23]

•Bir bütün olarak beyinin ‘çıkıtı’sını planlayan, biçimleyen bir nöron ya da ‘nöronlar grubu’ yoktur. Çıktıdan beyinin tümü sorumludur.

•Fabrikada da ‘yarı mamuller’ bir tezgahtan diğerine taşınsa da, bu taşınma işlemi eşzamanlanmış ve kalibre edilmiştir. Hangi tezgahtan hangi tezgaha, ne zaman, hangi miktarda, hangi yarı mamulden taşınacağı belirlidir. Bir tezgaha birden çok tezgahtan yarı mamul gelebilir. Ancak bu yarı mamullerin oranları sabittir. Oysa beyinde böyle bir eşzamanlama ya da kalibrasyon yoktur.

•Fabrikada tezgahlar arası yarı mamul iletimi, zaman içinde sabittir, daha fabrika kurulurken optimize edilmiştir. Oysa beyinde her girdi sinyali önceden belirlenemeyecek ve sinyalin niteliklerine bağlı olarak değişen bir ‘ağ’ boyunca yayılır.

•Beyinde sinyal transferinde çok önemli bir paya sahip olan ‘transfer fonksiyonları’ doğrusal olmayan bir karaktere sahiptir. Diğer bir deyişle bir nörona gelen bütün sinyaller bir anda iki katına çıksa, nöronun çıkış sinyali de iki katına çıkmaz. Fabrikanın çıktıları öngörülebilirken, beyinin çıktıları yalnızca anlaşılabilir, öngörülemez.

•Fabrikada belirleyici olan tasarımı yapanın tasarısı iken, beyinde ‘tarih’ belirleyicidir.

•Fabrikada kuralların, emir-komuta zincirinin rolünü beyinde işbirliği, görüş birliği üstlenir.

•Fabrikada denetim ve planlama gibi fonksiyonlar önem kazanırken, beyinde sürdürülebilirlik, bütünlük gibi nitelikler ön plana çıkar. Fabrikanın ‘kural temelli’ yapısına karşılık beyin ilişkisel bir yapıya sahiptir.

Kendi kendini uyarlayan kompleks sistemler olarak işletmelerin temel özelliklerinden biri, öğrenmeleridir. Buradaki anahtar özellikler, tarihi olma ve belirmedir. Organizasyon teorisinin önemli isimlerinden Weick da, geçmişe bakarak anlam verme kavramı ile öğrenmenin gerçekleştiğini öne sürmektedir. [24] Bu kavram anlamını, “eyleme geçmek için düşündüğümüz kadar, düşünmek için de eylemde bulunuruz” ifadesinde bulmaktadır. Weick’e göre, gerçeklik geçmiş deneyimlerin sürekli olarak yorumlanması ve güncellenmesinden ortaya çıkmaktadır. Önce bir eylemde bulunulur, yani bir şeyler yapılır ve yapılanlardan hangisinin işe yarar olduğu anlaşılmaya çalışılır ve işe yarayan eylem seçilir ya da diğer bir ifade ile geçmişe bakarak eylemlere anlam yüklenir. Sonuçta da arzulanabilir nitelikte olan davranışlar sürdürülür. Weick, eyleme geçmeden öğrenmenin olamayacağını ifade etmektedir. [25]

Mintzberg’e göre strateji, “kararlar akımı içerisinde bir örüntü”dür. [26] Kavramı, niyet edilen ve gerçekleşen strateji olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Bu iki strateji bir arada ele alındığında üç farklı durum ortaya çıkmaktadır: Niyet edilen stratejilerin gerçekleştirilmesi (kasıtlı strateji), niyet edilen stratejilerin bir takım nedenlerle gerçekleştirilememesi (gerçekleşmeyen strateji) ve niyet edilmediği halde gerçekleşen

stratejiler de ortaya çıkan strateji (beliren strateji). Beliren strateji, kişilerin öğrenme kapasitesine ve bu kapasiteyi besleyen kaynaklara sahip oldukları her yerde ortaya çıkabilmektedir.

Komplekslik kuramının yepyeni bir bakış açısı getirdiği bir başka önemli kavram da yeniliktir. Pascale ve arkadaşları, yeniliği komplekslikten ödünç aldığı dört temel ilkeyle değerlendirmişlerdir: [27]

•*Statik denge, ölüm demektir.* Bisiklet kullanırken, yalnızca hareket ettiğinizde dengede kalırsınız. Organizasyonlar da farklı değildir, hareket ettikleri sürece istikrarı yakalarlar. Eğer hareketi keserlerse, dengelerini kaybederler. Rekabetin çetin, değişim hızının çok yüksek olduğu iş dünyasında dengesiz bir organizasyon olmak, ölüme açık davetiye anlamına gelmektedir. Yenilik ve yaratıcı hamleler, organizasyonları statik dengeden uzaklaştırır.

•*Kendi kendini örgütleme önemlidir.* Yenilikçi olmak isteniyorsa, yöneticilerin denetim fantezilerinden vazgeçmeleri gerekir. Geleceğin, geçmiş esas alınarak kestirilebileceği fikri bir illüzyondan ibarettir. Yenilik, geçmişten koparak radikalleşmedir. Eğer yenilik radikal değilse, bu bir paradigma değişiminden çok, nicel bir değişim anlamına gelecektir. [28] Planlar, faaliyetleri koordine etmenin eksik ve engelleyici araçlarıdır; eğer organizasyonlar radikal yeniliklere ulaşmak istiyorlarsa, doğaçlamaya ve kendi kendini örgütlemeye güvenmelidirler.

•*Kompleks işler, daha kompleks problem çözme süreçlerini gerektirir.* Kompleks bir sistemi ayakta tutabilmek için ilk bakışta kaotik ve istikrarsız görülen çok sayıda sürecin bir arada işlemesi gerekir. Çok sayıda, küçük ve görünürde kaotik hareket vasıtasıyla dengesini sağlayan bir ip cambazını düşünün. Aynı durum yenilik için de geçerlidir: Çeşitli yollar denenir, en sonunda bir denge durumuna ulaşılır ve yenilik ortaya çıkar. Yeniliği baştaki süreçlerinde, eylemlerin ve sonuçların kaotik bir yaması hâkim desen olarak gözükürken, sona aşamalarda, daha düzenli örüntüler belirir. Yaptıklarımızı, sonradan anlamlandırırız. Daha önce de değinildiği gibi, anlamlandırma geçmişe bakarak gerçekleşmektedir. [29] Yenilik süreci için zaman boyutu net, kesin bir plan oluşturamamamız gerçeği aslında büyük bir üstünlüktür. Böylece, yanlış şeyleri yapma ve “aptalca” yönlere gitme ihtimali ortaya çıkar. Bütün yanlışlıklar, geçmişe dönülüp bakıldığında öğrenme olarak adlandırılacak ve öğrenme de yenilik sonucuyla ödüllendirilecektir. [30]

•*Kompleks organizasyonlar yalnızca dağıtılabilirler, yöneltilemezler.* Kompleks bir örgütsel ortamda bir kalıbı değiştirme işletmenin tamamını dönüştürebilir. Yenilik süreçlerinde, kaynaklara yapılan yatırımlar ve olası sonuçlar için önceden hesap yapmak anlamsızdır çünkü yeniliğin gerçekleştireceği şey hesaplanabilir olmaktan çok uzaktır. Yapılması gereken, sistemin statik dengeye çok yaklaşmadığından, harekete devam ettiğinden ve yeni fikirlerin tehdit değil fırsat olarak algılanıp deneyim haline getirildiğinden emin olmaktır.

Son olarak, kendi kendini örgütlemeyle ilgili Brown ve Eisenhardt’ın çalışmasına değinmek istiyoruz. Yazarların, on iki bilgisayar firmasında gerçekleştirdikleri uyum ve performans ile ilgili çalışma, kendi kendine örgütlemenin hangi koşullarda ortaya çıktığını göstermektedir. Bir şirketteki stratejik iş birimlerinin (SİB) yöneticilerinin tekrarlı etkileşimleri ile SİB’leri, pazarda takım olarak rekabet etmelerini sağlayan rollere (altın yumurtlayan tavuk, gelecekteki ürünler için kaşif ve ürün hattını olası saldırılardan koruma) bürünmüşlerdir. Bu beliren düzen, yöneticilere farklı türdeki işletmelerinden sinerji elde etme olanağını sağlamıştır. Otokratik ya da etkileşime açık olmayan yöneticilerin başta olduğu stratejik iş birimlerinde ise kendi kendine örgütlenme gözlemlenmemiştir.

Sonuç

Bir kuram olmasının yanında yepyeni bir paradigmanın öncüsü konumundaki komplekslik, iş dünyası ve işletmeler için yepyeni bakış açıları ve fırsatları gündeme getirmektedir. Değişimin an mertebesine geldiği ve kaçınılmaz olduğu, acımasız rekabet ortamının hakim olduğu iş dünyası, küreselleşmenin etkisiyle zaman-mekan ayrımının ortadan kalkmasıyla bambaşka ve çok daha zorlu bir aşamaya geçmiştir. Bu yeni koşullar, elbette ki yeni koşulları gerektirecektir. Komplekslik kuramı, gerek kapsamı gerekse derinliğiyle bu ihtiyacı karşılayacak sağlam bir seçenek olarak görünmektedir.

Kaynaklar

- [1] Kozlu, C. (2003), “Öfkeden Çözüm”, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- [2] Taşcı, D. (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsallaşma”, *Kurgu* (Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi), 17, 171-182.
- [3] Taşcı, C. N. (2003), “e Posta”, İstanbul, Kızılelma Yayıncılık.
- [4] Taşcı, (2000)
- [5] Kuhn, T. S. (1995), “*Bilimsel Devrimlerin Yapısı*”, çev.N. Kuyaş, İstanbul, Alan Yayıncılık.
- [6] Audi, R. (1995), “*The Cambridge Dictionary of Philosophy*”, Cambridge, Cambridge University Press.
- [7] Battram, A. (1999), “*Karmaşıklıkta Yol Almak*”, çev.Z. Dicleli, İstanbul, Türk Henkel Dergisi Yayınları.
- [8] Singh, H. ve A. Singh (2002), “Principles of Complexity and Chaos Theory in Project Execution: A New Approach to Management”, *Cost Engineering*, 44, 23-33.
- [9] Gleick, J. (2000), “*Kaos: Yeni Bir Bilim Teorisi*”, çev.F. Üçcan, Ankara, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları.
- [10] Waldrop, M. M. (1992), “*Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*”, New York, Simon & Schuster Inc.
- [11] Battram
- [12] a.g.e
- [13] Prigogine, I., G. Nicholis ve A. Babloyantz (1972, a), “Thermodynamics of Evolution: Part I”, *Physics Today*, 25, 23-28.
- [14] Prigogine, I., G. Nicholis ve A. Babloyantz (1972, b), “Thermodynamics of Evolution: Part II”, *Physics Today*, 25, 38-44.
- [15] Bak, P., C. Tang ve K. Wiesenfeld (1988), “Self – Organized Criticality”, *Physical Review*, 38, 364–374.
- [16] Mathew, K. M., M. C. White ve R. Long (1999), “Why Studying the Complexity Sciences in the Social Sciences?”, *Human Relations*, 52, 439–462.
- [17] Kauffman, S. A. (1991), “Antichaos and Adaptation: Biological Evolution May Have Been Shaped by More Than Just Natural Selection”, *Scientific American*, 265, 78–84.
- [18] Battram
- [19] Capra, F. (1982), “*The Turning Point: Science, Society and the Rising Culture*”, New York, Simon & Schuster Inc.
- [20] Peters, T. (2005), “*İşinizi Yeniden Yaratın: İş Hayatında Mükemmeli Yakalamak*”, İstanbul, Boyner Yayınları.
- [21] Battram
- [22] Taşcı, D. (2001), “Yeni Yönetim Anlayışları”, *Amme İdaresi Dergisi*, 34, 99-107.
- [23] a.g.e
- [24] Weick, K. E. (1995), “*Sensemaking in Organizations*”, Thousand Oaks, CA, Sage.
- [25] Sarvan, F., E. D. Arıcı, J. Özen, B. Özdemir ve E. T. İçigen, (2003), “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 6, 73–122.
- [26] Mintzberg, H., (1977), “Strategy Formulation as a Historical Process”, *International Studies of Management and Organization*, 7, 28-40.

- [27] Pascale, R.T., M. Millemann ve L. Gioja (2000), "*Surfing The Edge of Chaos: The Laws of Nature and the New Laws of Business*", New York, Crown Business.
- [28] Clarke, T. ve S. R. Clegg (1998), "*Changing Paradigms: The Transformation of Management for the 21st Century*", Londra, Collins.
- [29] Weick
- [30] Clegg, S.R., M. Kornberger ve T. Pitsis (2005), "*Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*", Londra, Sage.
- [31] Brown, S. L. ve K. M. Eisenhardt, (1997), "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time – Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 42, 1- 34.