Klasik Yönetim Teorilerinin Eleştirisi ve Yetersizliği

1. Frederick W. Taylor – Bilimsel Yönetim Kuramı
2. Henri Fayol –Yönetim İlkeleri Kuramı
3. Max Weber – Bürokrasi Modeli

Geleneksel ya da klasik yönetim teorisini oluşturan her üç yaklaşımın da temel özelliği “en iyi örgüt yapısı nasıl oluşturulabilir” sorusuna odaklanmalarıdır. Bir diğer ortak özellik geliştirilen ilke ve yöntemlerin her yerde ve tüm şartlarda geçerli olduğu yanılgısına düşmüş olmalarıdır. Dahası insanı sadece fiziksel gücünden yararlanabilen, pasif, edilgen bir unsur olarak değerlendirmişlerdir.

Klasik yönetim düşüncesinin eleştiri konularını 3 ana grupta toplamak mümkündür;

1. Çalışmalarında insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde yoğunlaşmışlar, insanın maddi ve yapısal faktörler doğrultusunda hareket edeceğini varsaymışlardır.
2. Makine-insan ilişkilerinin düzenlenmesinde ve örgüt yapısının oluşturulmasında rasyonellik (kuru akıl) ön planda tutulmuştur.
3. Klasik teori, örgütü kapalı bir sistem olarak ele almıştır.

Görüldüğü üzere klasik teoride önceden belirlenmiş ilkelere ve saptanmış kriterlere göre örgütün bir makine gibi tıkır tıkır işletileceği varsayımı egemendir (örgütler mekanik sistemlerdir). Bu nedenledir ki klasik akım çok yerinde bir benzetmeyle “makine kuramı” olarak da anılmaktadır.

Klasik teori örgütleri kapalı sistemler olarak ele alır. Bu açıdan örgüt içi iletişimin nasıl sağlanacağı, örgütle çevresi arasındaki iletişimin düzeyi ve içeriği hakkında hiçbir tasavvurda bulunmamışlardır.

Klasik teorinin **akılcı, ekonomik insan (homo economicus)** modeli de çalışma yaşamında insanın istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması ve giderilmesinde önemli bir engel olarak durmaktadır. İnsanlar birbirleriyle her zaman rasyonel gerekçelerle iletişimde bulunmazlar. İnsanlar her zaman belli bir işte, belli bir ücret için de çalışmazlar. İnsanların çalışma şevklerinde, diğer çalışanlarla ya da yöneticilerle ilişkilerinde, çevre ya da kurumlarla ilişki ve etkileşimlerinde çok boyutlu faktörler rol oynamaktadır. Bu anlamda klasik kuramcıların “makine kuramı” ve örgütsel ilişkileri sadece hiyerarşik bir yaklaşımla ele almaları kaçınılmaz olarak insan sömürüsünü getirmiştir.

Bütün bu eksiklik ve yetersizliklerinden dolayı klasik yöntem çokça eleştirilmişse de 1930’lu yıllara kadar işletmelerin çalışma hayatında yol gösterici olan tek anlayış olarak kalmıştır.

Ekonomik de teknolojik değişimler hızlandıkça işletmelerin boyutları büyümüş, işletmeler arası birleşmeler meydana gelmeye başlamıştır. Gittikçe devasa bir hal alarak her biri binlerce işçi çalıştıran bu işletmelerin yönetimi de karmaşık bir hal almıştır. Bu karmaşık işleri merkezcil yönetim yoluyla idare etmek olanaksızlaşmaya başlamış ve işletmelere karmaşa hakim olmaya başlamıştır. Bütün bu sorunlara klasik teorinin ilke ve prensipleriyle çözüm bulunamayacağı yavaş yavaş anlaşılmıştır.

**Neoklasik Yönetim Teorisi (1930-1950)**

1. Elton Mayo ve Hawtorne Araştırmaları

Dünya ekonomik sistemi yani kapitalist sistem 1929 yılında büyük bir krizin içine düşmüştür (1929 buhranı ya da büyük buhran).

1929 da başlayan kriz giderek derinleşmiş ve feci etkilerini 1930’lu yılların sonuna kadar artarak göstermeye devam etmiştir. Krizin merkezi Kuzey Amerika ve Avrupa olmasına rağmen tüm dünyayı ama özellikle de sanayileşmiş ülkeleri etkilemiştir. Bunlar yıkıcı etkilerdir. Sanayileşmiş şehirlerde işsizler ve evsizlerden oluşan insan yığınları meydana gelmiştir. İnşaat işleri tamamıyla durmuş, durma noktasına gelen talep nedeniyle tarımdan madenciliğe üretim sekteye uğramıştır.

Bunalım dünyada 50 milyon insanın işsiz kalmasına, yeryüzündeki toplam üretimin %42 oranında ve dünya ticaretinin de %65 oranında azalmasına neden olmuştur. 1929 yılına kadar dünyada oluşan diğer krizlere bakıldığında [dünya ticaretinin](http://tr.wikipedia.org/w/index.php?title=D%C3%BCnya_ticareti&action=edit&redlink=1) en fazla %7 oranında düştüğü düşünülürse 1929 bunalımının ne derece etkili olduğu tahmin edilebilir.

İşte bu büyük dünya buhranıyla iyice çöken işletmeler başka alanlarda olduğu gibi yönetim konusunda da yeni arayışlara girmişlerdir. Bu arayış çerçevesinde oluşturulmaya çalışılan yeni yaklaşıma neoklasik yaklaşım denmiştir. Neoklasik yaklaşım yönetime yeni ilkeler koymaktan çok klasik kuramın eksikliklerini yani insanı ihmal eden yönünü, o noktadaki eksiklikleri tamamlayan bir tutum ortaya koymuştur.

Klasik yönetimde eksik olan “insanın duygu ve düşünceleriyle hareket ettiği” gerçeği neoklasik yönetimin temel dayanağıdır.

 Neoklasisizmin öncüsü kabul edilen Elton Mayo işçilere daha fazla anlayış gösterildiği takdirde endüstriyel işletmelerin daha çok kazanç sağlayacağını savunarak o dönem için devrim sayılacak insan merkezli bir yaklaşımı ortaya koymuştur.

Örgütsel psikoloji konusunda gerçek anlamda ilk ve en önemli araştırmalar dizisinin Hawthorne araştırmalarıyla başladığı ve 10-12 yıl gibi uzun bir süreyi kapsadığı bilinmektedir. Bu araştırmalar Amerika’da Şikago kenti yakınlarında bulunan Hawthorne fabrikalarında Harvard Üniversitesinin ünlü profesörleri arasında yer alan Elton Mayo ve arkadaşları tarafından 1927 yılında başlatılmış ve 1939 yılına kadar sürmüş deneyler dizisidir.

Hawthorne araştırması, doğal çalışma grupları, üretimin yavaşlatılma nedenleri, ustabaşıların rolü vb konuları ilk kez bilimsel bir yaklaşımla ele almış ve incelemiştir.

Hawthorne araştırmalarına başlarken güdülen amaç, iş yerindeki değişik iş koşulları ile işçinin verimi arasındaki ilişkiyi ayrıntılı biçimde incelemek ve deneyler yoluyla kanıtlamaktı. Ancak daha ilk deneyde ışıklandırma ile üretim arasında çok az bir ilişki olduğu anlaşıldı. Bu durumda, araştırmaların diğer bölümlerinde, fiziksel koşullar (mola zamanları) gibi konular üzerinde durulmaya devam edilirken ayrıca çalışanların davranış ve tutumlarına da eğilme gereği doğdu.

Fiziksel koşulların incelenmesinde telefon röle montaj işini yapan kızlar kullanıldı. Son derece tekdüze bir iş olan bu bölümde bir çok kız görevliydi. Fiziksel koşulların etkisini daha iyi anlayabilmek için bu büyük gruptan bir bölümü ana salondan ayrılarak başka bir odaya alındı. Altı kişilik küçük grup işi sürdürdü. Ayrıca odada, olanları kaydeden bir gözlemci de hazır bulunuyordu. Grup ayrı bir birim olarak çalışmaya başladıktan bir süre sonra, çalışma saatlerinin uzunluğunda, başlama ve bitirme zamanları ve dinlenme sürelerinde değişiklik yapıldı. Aynı zamanda genç kızların çalışma saatlerinde yedikleri de sıkı bir biçimde denetleniyordu.

Röle montaj odasındaki deneyler iki buçuk yıl kadar sürmüş ve bu süre on üç evreye bölünmüştü. Deney değişkenleri birbirini izleyen evrelerde çeşitli ölçüde uygulandı ve özellikle deneyin on birinci evresinde verimde büyük artışlar görülmeye başlandı. Bu dönemde dinlenme süreleri ve hafta sonu tatilleri uzatılmış, iş sırasında serinletici şeyler içilmesi serbest bırakılmıştı.

Çalışma koşullarındaki bu olumlu değişmelerin üretimi artırması sevindirici olmasına karşın Mayo, elde edilen bu sonuçlara güvenmeyerek deneyin son evrelerinde, röle montajını yapan kızların değiştirilen(iyileştirilen) çalışma koşullarını eski haline döndürmüş ve gelişmeleri izlemeye başlamıştır. Ancak tıpkı ışıklandırma deneyinde olduğu gibi sonuç şaşırtıcı olmuş, verimde düşme beklenirken yükselmesine devam etmiştir. Böylelikle bir kez daha işin fiziksel yapısı ile işçinin verimi arasında beklendiği gibi bir ilişki olmadığı saptanıyordu.

Hawthorne araştırmasında yapılan ışıklandırma ve dinlenme deneylerinden elde edilen en önemli sonuç, sosyal grup olgusunun ilk kez ciddi biçimde ele alınmış olmasıdır.

Elton Mayo’nun görüşüne göre, çalışma sırasında kendiliğinden oluşan doğal grupların etüdü sorunun anahtarını oluşturuyordu. Bu nedenle, bundan sonraki deneylerde büyük ölçüde doğal grupların yapısı, oluşması, gelişmesi, üstün ve sakıncalı yönleri ayrıntılı olarak analiz edilmiştir.

Işıklandırma ve dinlenme sürelerine ilişkin yapılan deneyler göstermiştir ki bir takım psikolojik koşullar içinde oluşan doğal gruplar üretimin arttırılmasını sağlayacak bir etkili güç haline dönüştürülebilir.

Mayo bu araştırmalarıyla ve bu alana katkılarıyla Beşeri İlişkiler Yaklaşımının kurucusu olarak kabul edilir. Mayo Hawthorne araştırmaları sırasında “sosyal insanı” keşfetmiştir. Bundan sonra beşeri ilişkiler hareketi kendisinin öncülüğünde gelişmiş ve Taylor’un endüstriyel tamamlayıcısı olarak kabul görmüştür.

Mayo ve arkadaşlarının araştırmaları sonucunda elde ettikleri bulgular:

1. Yapılan işin miktarını işçinin “fiziki kapasitesi” değil “sosyal kapasitesi” belirler. Yapılan araştırma sonuçları göstermiştir ki fiziki şartlardan ziyade sosyal şartlar işçilerin üretimini etkilemektedir.
2. Ekonomik olmayan ödüllendirmelerin, işçilerin mutluluğunu etkilemekte önemli bir rolü vardır.
3. Örgütlerde üst düzeydeki uzmanlaşma olması buradaki iş bölümünün en yüksek ve yeterli düzeyde olduğunu göstermez.
4. Çalışanlar çoğu zaman yönetime ve onun koyduğu normlara karşı kişi olarak değil, belli bir grubun üyesi olarak davranışlarda bulunurlar. Kişinin ne kadar üretim yapacağı kişiler tarafından değil, üyesi olduğu grup tarafından belirlenir.

Hawthorne araştırması sonuçlarının endüstriyel yönetim anlayışında bir devrim yaratması sonucu yeni bir yaklaşım doğmuştur. Bu yaklaşıma genellikle “beşeri ilişkiler ekolü” denmiştir.

Beşeri ilişkiler ekolünün en belirgin özelliği, insanı “ekonomik varlık” ya da “mekanik varlık” olarak gösteren geleneksel yönetim kuramına karşı, insanı “sosyal ve psikolojik varlık” olarak göstermesidir.

Beşeri ilişkiler ekolü, bireyi işe güdüleyen en güçlü motifin ekonomik güdüler olmadığını, toplumsal ve psikolojik güdülerin daha etkili olduğunu savunur. Öte yandan, doğal grupların biçimsel gruplardan daha etkili olduğu, grup davranışlarının üretimi doğrudan doğruya olumlu ya da olumsuz biçimde etkilediği ileri sürülür. Ayrıca kişilerin varlıklarına gösteriğlen saygının onları üretimde daha aktif elemanlar yapacağı tezi ortaya konur.

Beşeri İlişkiler Ekolü’nün eleştirisi:

Hawthorne araştırması ve geliştirilen beşeri ilişkiler akımı, insan öğesine aşırı ölçüde ağırlık vermesi ve işletmenin ekonomik amacını ikinci plana itmesi nedeniyle daha sonraları geniş ölçüde eleştirilmiştir.

Beşeri ilişkiler ekolü kuram olarak adlandırılabilecek bilimsel bir bütünü yaratmamıştır. Benimsedikleri temel varsayımı gerçekleştirebilecek bir örgüt yapısının nasıl tasarımlanması gerektiğine dair bir görüş ortaya koymamışlardır. Ancak geleneksel ekolün bu yolda geliştirdiği yapı örneği ile, bu kurama en büyük katkısı örgüt kuramı için davranış bilimlerinin kaçınılmaz bir zorunluluk olduğunu kanıtlamış olmasıdır.

**b) McGregor ve X-Y Kuramı**

insan öğesinin işletmenin en değerli varlığı olduğunun kabul edilmekle birlikte insanın işletmenin amaçlarına dönük olarak en etkin bir biçimde yönetilmesi oldukça karmaşık ve zor bir meseledir. Neo Klasik düşüncenin en önemli düşünürlerinden biri olan McGregor bu gerçeği görerek bu konuda çalışmalar yapmıştır. Neo Klasik düşüncenin temelini teşkil eden insana bakış açısı ve insanın örgütsel davranışı McGregor’un X ve Y kuramıyla özetlenmiştir.

1960 yılında Amerika’da yayınlanan “İşletmede İnsan İlişkileri” adlı yapıtında McGregor, iki yönlü bir çalışma yapmıştır. Bir yandan örgütlerin psiko-sosyolojik yapıları konusunda o güne kadar yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçları özetlerken, öte yandan bu sorunlara ilginç bir yaklaşım getirmiştir.

Yönetim anlayışı bakımından birbirine karşıt iki görüşü inceleyen McGregor, önce geleneksel görüşün temel çizgilerini X kuramında toplamış daha sonra bu görüşleri eleştirerek Y kuramının temel ilkelerini benimsemiştir.

X Kuramının Temel ilkeleri:

* Normal olarak insan, doğası gereği işi sevmez ve ondan kaçmak için her şeyi yapar.
* Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde işe karşı isteksiz davranan kişiler zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve cezayla korkutulmalıdır.
* Normal bir insan yönetilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçar, çok az ölçüde çalışma özentisi duyar ve her şeyden önce güvenlik arar.

McGregor X kuramının temel ilkelerini bu şekilde koyarken amacı bu görüşleri yöneticilere benimsetmek değil eleştirmektir.

X kuramı, endüstriyel işletmelerde ilgi çeken insan davranışlarını açıklar ve insanı pasif, bencil ve tutucu bir varlık olarak tanımlar. Bu yaklaşımın gereği olarak insanın özendirilmesi, bu da olası değilse sıkı bir denetim ve iş disiplini içinde çalıştırılması önerilir.

X kuramının daha önce incelediğimiz Taylor ve Fayol’un yönetim yaklaşımları ile yakın ilişkiler vardır. Her ikisinde de insan öğesi , örgüt maçlarına ilgisiz, değişiklik ve yeniliklere karşı tutucu, kişisel çıkarlarını ön planda tutan bir varlık olarak tanımlanır.

Y Kuramının Temel İlkeleri:

Bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesini simgeleyen Y kuramı, McGregor’un varmak istediği yönetsel ve davranışsal yaklaşımları içerir.

* İş sırasında harcanan fiziksel ve düşünsel çaba, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
* Örgütsel amaçlara varmanın tek yolu, cezalandırma ve dış denetim değildir. İnsan söz konusu amaçlara varabilmek için, sorumluluk bilinci içinde kendi kendini yönetme ve denetleme olanağına kavuşabilir.
* Sorumluluk duygusunun gelişmesi için amaçlara varıldığı ölçüde insanlar ödüllendirilmelidir. Bu ödüller arasında benliğini doyurma ve kendini tanıma gereksinimi, örgütsel amaçlara dolaysız olarak yönelmeyi sağlar.
* Normal bir insan uygun koşullar altında sadece sorumluluk yüklenmekle kalmaz, daha öteye başka sorumluluklar peşinde koşar.
* Örgütsel sorunların çözümünde büyük ölçüde yaratıcılık, ustalık ve düş kurma yeteneği insanlar arasında ender olmayıp, oldukça yaygındır.
* Çağdaş endüstri yaşamının koşulları içinde, bireyin düşünsel yeteneklerinin ancak bir kısmından yararlanılmaktadır.

McGregor’un geliştirdiği Y kuramı X kuramının tam karşıtıdır. Y kuramında insan X kuramındakinin aksine dinamik, yaratıcı, ileriye dönük bir varlık olarak tanımlanmıştır. X kuramı çalışanlara güvenmezken Y kuramı işteki verimsiz çalışmanın sorumlusu ve suçlusu olarak yöneticileri göstermektedir.

Not: Sayfa 26 da ki tabloyu inceleyiniz. Örgütsel Psikoloji, Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu, Prof. Dr. Melek Tüz