

YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ İLETİŞİM ANLAYIŞI

İlker ÖZDEMİR*

Gönderim Tarihi: 14.09.2021 - Kabul Tarihi: 30.09.2021

Özdemir, İ. (2021). Yeni yönetim yaklaşımlarının iletişim anlayışı. *Etkileşim*, 8, 36-63.
doi: 10.32739/etkilesim.2021.4.8.137

Bu çalışma araştırma ve yayın etiğine uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

Öz

Yeni liberal anlayış, eski yönetim ve insan anlayışına alternatif olmak iddiasıyla yeni bilgi dalları ortaya çıkarmıştır. Günümüzde yönetim alanında sürekli yeni kavram ve teknikler geliştirilerek etkinlik ve verimliliği artıracak kılavuzlar hazırlanmaktadır. 1980'lerden itibaren yeni yönetim teknikleriyle ilgili kitaplarda büyük bir çeşitlilik ortaya çıkmış ve bu yeni bilgi dalları akademide de birer bilim dalı olarak örgütlenmeye başlamıştır. Yeni yönetim retoriğinin öne çıkardığı bütün yaklaşımların her biri daha özgürlükçü, demokratik ve katılımcı modeller olduklarını öne sürmektedirler. Birer yeni yönetim tekniğı olarak kurumsallaştırılan bu yaklaşımların başında toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Bu yaklaşımların ürettiğı kavramlar arasında vizyon, misyon, karizma, liderlik, esneklik vb. kavramlar öne çıkmakta ve yeni yönetim yaklaşımları etkinlik ve verimlilik sağlayan yönetim biçimlerinin önünü açmak için başarı getirecek deneyimlere ve pratiklere odaklanmaktadır. Bu makalede yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkarmış olduğı yeni bilgi dallarının öğretilerinin iletişim anlayışı ve bu yaklaşımların öne çıkarmış olduğı vizyon, misyon, kariyer, karizma, esneklik, liderlik gibi kavramların yeni yönetim yaklaşımları içerisinde kullanılıő biçimleri analiz edilmiş, bu çerçevede yeni yönetim retoriğinin öne çıkardığı bilgi dallarının ve bunların üzerinde yükseldiğı "yeni" kavramların, iletişim anlayışıyla birlikte insan ve toplum anlayışını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, esneklik, kariyer, liderlik, iletişim becerileri.

* Doçent Doktor, Çukurova Üniversitesi, İletişim Fakültesi,
ilkerozdemir@cu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7148-1604

COMMUNICATIONS PERSPECTIVE OF NEW MANAGEMENT THEORIES

İlker ÖZDEMİR*

Received: 14.09.2021 - Accepted: 30.09.2021

Özdemir, İ. (2021). Yeni yönetim yaklaşımlarının iletişim anlayışı. *Etkileşim*, 8, 36-63.
doi: 10.32739/etkileşim.2021.4.8.137

This study complies with research and publication ethics.

Abstract

The new liberal approach has created new branches of knowledge with the claim of being an alternative to the old approaches of management and people. New concepts and techniques in the field of management are constantly being developed and guidelines are being prepared to increase efficiency and productivity in today's world. Since the 1980s, a great diversity has been provided in the books on new management techniques, and these new branches of knowledge have started to be organized as a scientific branch in academia. All of the approaches brought forward by the new management rhetoric argue that they are more libertarian, democratic and participatory models. Total quality management and human resources management come first among these approaches that have been institutionalized as new management techniques. Concepts created by these approaches include vision, mission, charisma, leadership, flexibility, etc. and concepts come to the fore and new management approaches focus on experiences and practices that will bring success, pave the way for management styles that provide efficiency and productivity. In this article, the communication understanding of the doctrines of the new branches of knowledge revealed by the new management approaches has been discussed and the ways in which the concepts such as vision, mission, career, charisma, flexibility and leadership, which these approaches have brought to the fore, are analyzed in the new management approaches. It is aimed to reveal the approaches of new doctrine's human and society approach together with the communication understanding of the branches of knowledge that it highlights and the "new" concepts on which they rise.

Keywords: total quality management, human resources management, flexibility, career, leadership, vision, mission, communication skills.

* Associate Professor/PhD, Çukurova University, Faculty of Communication,
ilkerozdemir@cu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7148-1604

Giriş

Dünyada 1970'lerde başlayan ekonomik kriz ile birlikte yeni koşullara cevap vermekte yetersiz kalan iş ve işletmelerin Fordist örgütlenmesi, Keynesçi ekonomik modeller ve sosyal refah devleti anlayışı terk edilmeye başlanmış ve somut ifadesini piyasa mekanizmasının yüceltilmesinde bulan klasik liberal dünya görüşü kendini revize ederek, yeni-liberalizm adıyla bütün dünyada yeniden ve daha önce hiç olmadığı kadar etkinleşmiştir. Bu değişim çerçevesinde sermayenin kapitalist birikiminin yeniden üretimini sağlamak için devletçi müdahale araçlarının ortadan kaldırılarak, sermayenin ve ticaretin yapısal sınırlamalardan kurtarılması süreci başlatılmıştır (Harvey, 1997: 146). Bu süreçte esneklik başlığı altında uygulamaya sokulan yeni üretim ve istihdam politikaları beraberinde, insanların günlük yaşamının, piyasanın egemenliğine dayalı ilişkiler ağı içerisinde büyük bir hızla taşınmasını, sosyo-ekonomik yaşam içerisinde piyasanın egemenliğine dayalı kapitalist düşünme, eyleme, kısacası kapitalist yaşam biçiminin öne çık(arı)lmasını ve liberal kapitalist ekonomik modelin giderek artan bir biçimde meşruiyet kazanmasıyla bütün yaşama alanlarının meta ilişkileri alanına taşınmasını beraberinde getirmiştir (Yentürk, 1993: 46).

Bu çerçevede klasik ve neo-klasik yönetim biliminin ve modellerinin etkisini yitirdiği, yerine çeşitli adlarla yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Refah devletini merkezileşmiş hantal bir yapı olarak değerlendiren, kamu hizmetleri ve sosyal güvencelerin yüksekliğinin toplumu durgunluğa ittiği ve gelişme/büyüme için gerek duyulan dinamizmi ortadan kaldırdığı savunuyla ortaya çıkan yeni liberal öğretiler ile ücretlerin ve sosyal yükümlülüklerin azaltılması ve çalışanlar için risklerin art(ırıl)mış olması, bir yandan kazancı artıracak bir faktör, öte yandan da çalışanları daha verimli kılacak bir motivasyon kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Castel, 2004: 67). Yeni liberal öğreti bu söylemleri meşrulaştırmak için demokratikleşme, devletin küçültülmesi ve etki alanının daraltılmasını birbiriyle özdeşleştirirken, ekonomik faaliyet alanını sadece devletin değil tümüyle politikanın müdahale alanı dışına taşımaya çalışmaktadır. Bu yeniden yapılanma çerçevesinde sosyal devlet kurum ve pratikleri adım adım ortadan kaldırılırken, kamu hizmetleri, uzmanlaşmış bilgi, kolektivist düşünce ve eylemler ve de politika geri çekilerek yerini piyasa/tüketim alanına bırakmaktadır.

1980'li yılların başından itibaren işletmelerde de, kamu yönetiminde de esneklik, etkinlik, insan kaynakları, toplam kalite, kalite çemberleri gibi yaklaşımlara yönelişlerin başladığını ve kurumlarda bu anlayışların hayata geçirilmeye çalışıldığını görüyoruz.¹ Bu süreçte toplam kalite yönetimi ve benzeri yakla-

¹ 'Kalite çemberleri' vb. uygulamalar Türkiye'de de 1980'lerden itibaren büyük işletmelerde uygulamaya konulmaya başlanmış ve böylece Türkiye'de de post-fordist organizasyona geçiş başlamıştır. Bkz.: (Şişe-Cam, 1984; Çelik ve Akkaya, 1999: 58). Bu süreçte, bütün dünyada olduğu gibi, iş eğitimi süreçleri öne çıkmış ve bu eğitimleri ve danışmanlık hizmetleri veren şirketlerin sayısı hızla artmaya başlamış ve bütün bu süreçler işverenler

şimler, küreselleşme ve örgütsel başarı gibi retoriklerle meşrulaştırılmış ve bir 'ideoloji' olarak yeniden kurgulanırken, yeni yönetim yaklaşımları öğretilerini bireysel ve toplumsal düzeyde de benimsenmesi gereken bir "yaşam felsefesi" olarak yaymaya çalışmışlardır. Küreselleşme süreci adı verilen bu süreç çok boyutlu ve çarpıcı gelişmelerin yaşandığı bir dönem olarak betimlenmekte, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmelerin toplumsal alandaki ilişkileri de derinden etkilediği ve bununla birlikte yönetim anlayışında köklü değişimlere neden olduğu öne sürülmektedir. Yeni üretim ve yönetim anlayışlarının yaygınlaşması sonucu işletmeciliğe ait değerler, toplumsal formasyonda merkezi bir yer işgal etmeye ve işletmeciliğe ait yöntemler ekonomik faaliyet alanının dışına taşarak bütün yaşam alanlarında egemen düşünme ve davranma biçimi haline gelmeye başlamıştır. 1980 sonrasında çalışma yaşamını yeniden düzenlemeye yönelik bu çabalar, 'değişen dünya' ile uyum sağlamayı amaç edinen sermaye kesiminin yanı sıra geniş çaplı bir akademik ilgiye de mazhar olmaya başlamıştır. Personel yönetiminden insan kaynakları yaklaşımına geçiş gibi yeni üretim organizasyonlarına geçilmiş olduğunun ilanı ile birlikte bu yeni yaklaşımları benimsetmeye yönelik toplantılar, seminerler, paneller düzenlenmeye ve yayınlar çoğalmaya başlamıştır. Bu süreçte başta örgütsel davranış, personel yönetimi gibi adlar altında örgütlenen bilgi dalları da yenilenmeye başlamış ve örgütsel iletişim, insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi, stratejik iletişim yönetimi, kurum kültürü gibi adlar altında yeni bilgi dalları ortaya çıkarılmıştır. Türkiye'de 1990'lı yıllarda öne çıkan çalışanların eğitimi ve firmaların yönetim ve organizasyonun yeniden yapılandırılması çabalarının içine iletişim olgusunun giderek çok daha fazla dâhil olmaya başladığını da görüyoruz.

Esnek Üretim ve Yönetim Modeline Geçiş ve İletişim İdeolojisi

Esnek üretim modeline geçiş söylemi ile birlikte vurguların hiyerarşik katılıktan esnekliğe, ayrıntılı iş bölümü, uzmanlaşmış çalışma ve görev teklifinden, çok sayıda işi birlikte yapabilmeye ve görev çeşitliliğine, kol gücünden entelektüel sermayeye, merkezileşmeden merkezsizleşmeye, devlet müdahaleciliğinden yeniden *laissez-faire* ideolojisine, sanayileşmeden küçük işletmelere, kitle üretimi ve kitlesel tüketimden tüketici tercihlerine göre biçimlenen üretime, bürokratik rasyonalizmden ticari pragmatizme ve operasyonel iş yönetiminden stratejik iş yönetimine kaymış olduğunu görüyoruz (Castel, 2004: 51). Bu çerçevede mikro-politikaların önem kazanması ile birlikte toplumsal dönüşüm düşünceleri ile bunları şekillendiren ütopyacı arzular ve beklentiler döneminin de sona ermiş olduğu ve kapitalizmin toplumsal gelişmenin alternatifi olmayan tek yolu olduğu düşüncesi de seslendirilmekte ve sosyal hak/sosyal ada-

ve medya tarafından büyük bir değişimin habercisi olarak selamlanmıştır. Böylece, Türk yöneticilerinin yeni kuşağı yönetim teorisi ve uygulamalarının uluslararası birikimine vakit kaybetmeksizin ulaşabilir hale gelmiştir.

let/sosyal dayanışma söylemleriyle beslenen yurttaşlık bilincinin ve birlikte hareket etmeye dayalı bir politika kavrayışının devre dışı bırakılmaya çalışıldığı görülmektedir. Politikanın yozlaşmış olduğuna dayanarak sadece toplumcu düşüncenin değil, politikanın da sonunu hedeflediğini öne sürebileceğimiz bu yaklaşım biçimiyle insanların geleceğe ilişkin beklentileri, iddiaları, tasarımları geçersizleştirilmeye çalışılmakta, tarihin insan eliyle değişebilir olduğuna olan inanç ve insanların kendilerine olan güveni, demokratik değişime olan inancı yok edilmeye çalışılırken, daha verimli bir ekonomik işleyiş sağlamak adına insanların hak arayışlarının seslendirilmesine kısıtlar koymaya çalışan bir anlayışla politikadan bağımsızlaşan teknokratik yönetimler ve düşük yoğunluklu demokrasiler meşrulaştırılmaya çalışılmakta ve idealler ya da kalıcı kurtuluş umutları peşinde koşmak ya da kolektif bir projenin parçası olmak yönündeki eğilimlerin önemli ölçüde yok edilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, ideolojik boşluğu doldurmak için yeni söylemlere ve kavramlara ihtiyaç duyulmuştur ve iletişim olgusu da bu anlamda “bilgi toplumu” ya da “iletişim toplumu” söylenceleriyle birlikte daha çok öne çıkarılmıştır. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İnsan kaynakları Yönetimi (İKY) gibi yeni yönetim yaklaşımları ve onların iletişime ilişkin retorikleri hemen hemen tüm kurumsal rahatsızlıklar için bir reçeteye dönüştürülmeye başlamıştır.

Bu çerçevede dünyada ve Türkiye’de ‘iletişim devrimi’ne ilişkin iyimser yaklaşımların ve iletişime atfedilen kurtarıcı yaftasının hâkim olan politik çevrelerde hızla yaygınlaştığını ve teknolojik gelişimle birlikte iletişimin giderek popüler bir kavram haline getirilerek bu süreci desteklediği ve bilgi toplumuna geçiş düşüncesi eşliğinde küreselleşen dünyaya uyum sağlamanın gerekliliği tartışmasız bir ilerleme nosyonu olarak sunulmaya başlanmıştır. Türkiye’nin bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeleri yakalaması gerektiği doğrultusundaki yaklaşımlar, bu süreci destekler yönde bütün siyasi eğilimlerin ortak paydası haline gelmiştir. Her kesimden sıkça duyduğumuz sözler arasında “dünya hızla bilgi toplumuna doğru gitmektedir ve geleceğin, hatta yakın geleceğin dünyasında ancak bu gidişe ayak uydurabilen ülkeler ve toplumlar öne çıkacaktır, ayakta kalabileceklerdir” tarzı söylemler başat konuma geçmiştir. Türkiye’de neden bilgi toplumu olunması gerektiği ve iletişim ve bilgi teknolojilerinin doğaları gereği neden “iyi” oldukları konusunda temelden tartışmalar yerine, karşılaşılan en yaygın eleştiri türü “Bilgi Toplumu” olmak doğrultusundaki adımlarının yetersizliği olmaktadır (bkz.: Aksoy ve Robins, 1997: 76-77). Bilgi toplumunun getirdiği yeni örgütlenme tarzlarıyla birlikte kafa ve kol emeği ayırımının ortadan kalktığı, ücretli emeğin zihinsel potansiyelinin harekete geçirildiği, işçilerin yaratıcılığının teşvik edildiği ve insana daha çok önem verildiği bir sürecin ortaya çıktığı, yönetim ile çalışanlar arasındaki yabancılaşmanın sona erdiği ve bunun yerini uyumlu ilişkilerin aldığı ve bu yeni yönetim/örgütlenme biçimlerinde eskinin hiyerarşik örgütlenmesi yerine daha demokratik bir örgütlenmeye geçildiği savunulmakta, bu çerçevede hiyerarşik iletişim biçimleri yerine daha demokratik iletişim biçimlerinin öne çıktığı da vurgulanmaktadır (Beck, 1992: 52). Enformasyon toplumu kavramı ile birlikte

bilgi toplumu ve iletişim toplumu kavramları kriz sonrası yeni ekonominin en önemli ideolojik dayanakları olarak öne çıkmaktadır. Yeni ekonominin eğitime ve bilgiye verilen önem söyleminin altında yatan gerçeklik ise, artan rekabet koşullarında piyasanın gereksinimleri doğrultusunda üretilecek bilgiye ve bu bilgiyi üretecek olan zihinsel emeğe olan gereksinimin artmış olmasıdır (Drucker, 1996: 141).

Öte yandan kişinin veya şirketin kamuoyunda olumlu bir izlenim bırakmasına hizmet eden yönetsel iletişim ya da imaj yönetiminin artan önemi ile birlikte bu imajın edinilmesinin işgücü piyasalarında da kendini sunmanın önemli bir unsuru ve dolayısıyla bireysel kimlik, kendini gerçekleştirme ve hayatın anlamı yönündeki arayışlar için belirleyici bir faktör haline gelmeye başlamasının (Harvey, 1997: 322) bir sonucu olarak imaj, bilgi, iletişim üretimine katılan zihinsel sermaye de büyümeye başlamıştır. İletişim alanını üretim alanı ile bütünleştiren ve iletişimi hem kişisel imaj yönetiminin hem de iş yönetiminin kusursuz bir tekniği olarak gören bir iletişim anlayışı, iletişim olgusunu bireysel başarı ve performans olgusuyla ilişkili olarak ele almaktadır. Reklamcılık, danışmanlık, organizasyon, pazarlama, tasarım, şirket yayıncılığı vb. başlıklarla şekillenen ve iletişim başlığı altında birleştirilerek kendisine 'iletişim sektörü' adı verilen ekonomik faaliyet alanları ortaya çıkmaya başlamıştır. İletişim odaklı yeni iş kollarının yükselmesi ile kültürel ve bilimsel üretim alanı da pazara açılarak görece özerkliği (paradan-sermayeden ve iktidardan) yitirmeye başlamıştır. Bilgi ve iletişimi de içine alan metalaşma sürecinin yaygınlaşması ile birlikte piyasa mantığı yaşam alanlarına sızmakla kalmamış tüm yaşam alanlarında iktidarını kurmaya ve pekiştirmeye başlamıştır (Wernick, 1997: 89). Bu süreç üniversite gibi bilgi üretim ve aktarımının geleneksel kurumlarını, şirketlerin gereksinimlerini karşılamaya yönlendirmiş, bu da iletişim olgusuna yeni bir misyon yüklenmesi sonucunu yaratmıştır.

Yeni Yönetim Organizasyonlarında İletişimin Yeri

Katı bürokrasi, merkeziyetçilik ve rutin/durağan toplumsal ilişkilere karşı daha fazla serbestlik/hareket kabiliyeti, fırsat ve özgürlük getirdiği düşünülen esneklik paradigmasının çalışma yaşamına getirdiği yeniliklerle birlikte, bilgi/enformasyon toplumu ve iletişim çağı gibi değişik adlandırmalarla, bilginin yanı sıra iletişimin de başta çalışma yaşamı olmak üzere bütün toplumsal alanlarda özel bir önem kazandığı görüşünü öne çıkarmaktadır. Küreselleşen dünyaya ayak uydurabilecek vasıflara sahip olan bir insan modelini ortaya çıkaran esneklik paradigması ile birlikte, iletişim olgusunun yeni üretim organizasyonlarında eğitim/bilgi ile paralel bir biçimde adeta yeniden keşfedilmiş bir kavram olarak sunulmaya başladığını ve bu süreçte ilgi odağının kitle iletişim çalışmalarından hızla kişilerarası ve sözlü iletişim biçimlerine doğru kaymaya başladığını görüyoruz. Bilgi ve iletişim toplumu gibi kavramlarla öne çıkarılan bu iletişim kavrayışı, toplum yerine bireyi öne alan düşünceler ve esneklik paradigması ile doğrudan ilişkilidir ve bu yeni kavrayışlar esneklik paradigmasının

öne çıkardığı kavramlardan hareket edilerek oluşturulmaktadır. Bu çerçevede iletişim kavramının, toplumsal çatışmaların ortadan kalktığı, fırsat eşitliğine sahip, insanların doğal bir rekabet hali içinde daha iyiye ulaşmak için çaba sarf etmiş olduğu uyumlu bir kapitalist toplumsal düzenin işlerliği için bir *aracı* olarak öne çıkarılmakta olduğunu, iletişimin, bir araya getirme işlevinin sistemin etkinlikle işleyişini sağlayan en temel 'araçlardan biri' olarak yorumlandığını görüyoruz. Kişisel ve kurumsal imaj sağlama ve işletme içindeki ilişkileri düzenleme ve uyumu sağlayarak verimliliği artırma gibi temel hedeflere katkı sağlaması beklenen ve bu anlamda kendisine büyük umutlar bağlanan iletişim, giderek daha da fazla önem kazanan stratejik bir işletme ve yönetim aracı olarak görülmeye başlamıştır. Yeni yönetim anlayışında iletişimin merkezi bir önem taşımaya başladığı savıyla birlikte, iletişime aynı zamanda üretim ve yönetim ilişkilerini demokratikleştiren ve toplumsal uzlaşa sağlayan bir görev atfedilmektedir. Böylece iletişim, etkin ve verimli üretim ve yönetimi sağlayan bir işleve sahip olan aracılık faaliyeti ve çalışanları daha etkin ve verimli çalışmaya yönlendirecek bir yönetim becerisi olarak ele alınmaktadır. İmajı, yani başkaları üzerinde bırakılan izlenimi ve onları etkileme kapasitesini öne alan bir iletişim anlayışıyla, iletişim hem kişisel başarı açısından hem de kurumsal verimlilik açısından buna katkı sağlayacak bir araç olarak ele alınmakta ve iletişim becerisine sahip olanların kişisel statüsü ve gelirini yükseltebileceği düşüncesi de seslendirilerek, zihinlere işlenmeye çalışılmaktadır. Bu yorumlama biçimi iletişim ütopyalarını siyasal ve ekonomik krizden çıkış stratejileri konusundaki söylemlerin merkezine yerleştirmekte; bu çerçevede üretim ve iletişim alanları bütünleştirilmeye çalışılmakta ve bu çaba içinde ilerici bir işleve sahip olduğu varsayılan iletişimin olumlu özelliklerine ilişkin söylemler yeniden üretilmektedir.

İletişim teknolojisindeki gelişmeler eşliğinde iletişimi iyileştirme çabalarının aynı zamanda eşitliği ve demokrasiyi geliştireceği ve böylece iletişim teknolojisindeki gelişmelerin sınıfsal çatışmaları da ortadan kaldıracığı öne sürülmektedir (Mattelart, 1997: 71-72, 2001: 69). Bilgi, enformasyon ve iletişim kavramlarına verilen bu merkezi önemle birlikte sınıf temelli ideolojilerin yerini de bilgi/iletişim toplumunun yaratacağı zenginliklerin ortaya çıkaracağı gelişkin bir toplumsal yapının devralacağı düşünceleri seslendirilmektedir. Bu 'demokratik ve özgürlükçü' yeni yönetim anlayışında hem iletişim teknolojileri aracılığıyla hem de kişisel ilişkilerin yeniden önem kazanması ekseninde devrim niteliği taşıyan bu toplumsal dönüşüm süreçlerinde iletişim olgusuna hep merkezi bir yer verilmektedir. Bir anlamda sınıfın yerini alan iletişim olgusu eşliğinde öne sürülen düşünce kişisel ilişkilerin geliştirilmesi ekseninde üretim ve bölüşümle ilgili sorunların çözüme kavuşacağı ve zaten bu sorunların yapısal etmenlerden değil, bireysel etmenlerden (farklardan) kaynaklandığı yönündeki liberal görüşleri destekler niteliktedir.

İletişim devrimi ve bilgi toplumu söylemleri ilerleme ve kalkınma ideolojilerinin geride bıraktığı bir dönemde, bundan doğan boşluğu doldurmaktadır. Bilginin piyasa tarafından biçimlendirilmesi sürecinde bil-

gi toplumu ve iletişim devrimi söylemleriyle birlikte bilgisayar teknolojisinin imkân sağladığı gelişmelerin hayatın dokusunu da değiştirmekte olduğu öne sürülerek 'bilgi ve iletişim' toplumsal gelişmeyi sağlayan bir dinamik olarak gösterilmektedir. Bugün çok önemli politik ve sosyal çekim gücüne sahip olan bu düşüncelerle birlikte bireysel başarıya/kişisel kariyere endekslenen yaklaşımlar toplumsal analizlere dayalı bakış açılarını yadsımakta birleşmektedir. Çağın gerekleri söylemi eşliğinde, koşullara uyum sağlamak için ne yapmamız gerektiğine ilişkin talimatlar barındıran bu yönetim ve iletişim anlayışı, bunun kaçınılmaz olduğu gerekçesiyle her türlü eleştirel söylemi bertaraf etmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda 'etkili iletişim' iletişimin etkin, verimli ve sorun çözücü bir yapıya sahip olduğu düşüncesine yaslanmaktadır. İletişimin sorun çözücü niteliğine olan inancın temelinde her zaman insanları bir araya getirmeyi vaat etmiş olan iletişim yoluyla anlaşmanın ve uzlaşının sağlanacağı, insanların birbirlerini daha iyi anlamalarının yolunun açılacağı ve böylece dayanışmanın ve bütünleşmenin gerçekleşmesinin mümkün olacağı düşünülmesi vardır. Bir uzlaşma aracı ve verimlilik kaynağı olarak iletişim kavrayışı, özneler arasında eşitlikçi ve özgür ilişkiler kurma pratiği anlamında bir iletişim kavrayışını dışarıda bırakmakta ve iletişimi işlevsellik sınırlamasına tabi tutmak suretiyle iletişimin alanını daraltmaktadır (Habermas, 1992: 110; Türkoğlu, 2003: 223-224).

Yeni Yönetim Paradigmalarına Geçiş ve İletişim

Yeni yönetim yaklaşımlarında küçük çalışma grupları içerisinde yarışmacılık ruhunu geliştirmek ve bireysel sorumluluğu artırmak suretiyle katılımı sağlama, performansa dayalı çalışma ilişkileri geliştirme, organizasyonun hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi için çalışanların görev alanlarını genişletme gibi 'yeni' yaklaşımlar önerilmektedir. Yeni kavramlaştırmalarla belirlenen bu yaklaşımlarda modernlik ve modern bürokrasi hedef alınmakta, modern ve rasyonel araç ve kavramların yetersiz kalmaya başlamış olduğu veya önemini yitirmiş olduğu temel savıyla yola çıkılmaktadır. Eski hantal merkezi yapının verimsiz, maliyetli ve yavaş çalıştığı düşüncesi ile birlikte bu yapıyı ortaya çıkaran düşünsel arka plan da tümüyle reddedilmektedir. Yeni yönetim yaklaşımlarında bireysel sorumluluğa yönelik vurgular artırılmış olup, sorumluluğun sadece üstlerin görev ve yetkisi olmadığı, herkesin sorumluluk alması ve her kademedeki çalışanların daha özerk çalışmaları gerektiği ve yeni anlayışın daha katılımcı bir model öngördüğü savı bu yaklaşımların en temel ortak bileşenlerindedir. Bilgi toplumunun, mesleki bilgi anlayışını değiştirmekte olduğu ve esnek çalışma anlayışı ile esnek uzmanlaşmayı öne çıkardığı hatta zorunlu kıldığı öne sürülmektedir. Yeni koşullara uyum sağlamanın öncelik taşıdığı ve bunun için 'iletişim becerisi' başta olmak üzere daha esnek becerilere sahip olmamız gerektiği öne sürülürken, günümüz koşullarına uyum sağlayamayanların başarısızlığı böylece kendi yeteneksizliklerine veya yeni koşullara uyum sağlayamamalarına bağlanmaktadır.

İletişim işlevlerini yönetim işlevleriyle eklemeyerek yeni organizasyon-

lara şekil veren bu anlayış, modern-bürokratik yönetim ve insan anlayışına alternatif olmak iddiasıyla yeni(lenen) bilgi dallarını ortaya çıkarmıştır. Küresel rekabette başarılı ve üstün olmak için en uygun stratejileri bulmanın ve uygulamanın zorunlu olduğunun sürekli olarak vurgulanmasıyla yenilenen stratejiler ve modeller, özellikle 1980'lerden itibaren yeni yönetim teknikleriyle ilgili eserlerde büyük bir çeşitlilik sağlamış ve bu eserlerin satışlarında çok büyük bir artış yaşanmaya başlamıştır. Pratiğe önem veren bu eserlerde yeni yaklaşımları anlatmak için kavramlar geliştirilmekte ve günümüz yöneticilerine örgüt yapılarını yenilemeleri, hiyerarşiyi azaltmaları, çalışanları güçlendirmeleri, sürekli iyileştirme için çaba sarf etmeleri ve eski yaklaşımları geride bırakarak öğrenen ve uygulayan birer örgüt meydana getirmeye çalışmaları salık verilmektedir. Burada hem yayınlarla hem derslerle hem de hizmet-içi eğitim faaliyetleriyle çalışanların öğrenme ve araştırma yeterliliği yanında iletişim becerilerinin geliştirilmesi sağlanarak onlara sorun çözme gücü kazandırılması amaçlanmaktadır. Sorun çözme gücüne ve becerisine kavuşan çalışanların mal ve hizmet üretmek, büyüme ve gelişme sağlamaya katkıda bulunabildikleri ölçüde kariyer basamaklarında hızla ilerleyecekleri vaat edilmekte ve 'yönetimde insan ilişkilerinin önemi' gibi başlık ve alt-başlıklar ile birlikte insanların düşünce ve davranışlarının üretim ve satışı destekleyici bir tarzda yönlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu çalışmada, yeni yönetim retoriğinin öne çıkardığı 'yeni' kavramlar, yönetim anlayışı ve tekniklerinin savları eleştirel bir değerlendirmeye tabi tutulmuş ve yeni bilgi dallarının ve ileri bir aşamayı temsil ettiği varsayılan 'yeni' kavramların genel insan ve toplum anlayışının ve bunların içinde yer alan iletişim kavrayışının genel hatları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY): *Total Quality Management*

Kaliteye verilen önem yeni yönetim ve insan anlayışının en önemli bileşenlerinden birisi olup, kalite, bireylerin daha kaliteli hizmet beklemedikleri savıyla, yeni yönetim yaklaşımları tarafından bir değer standardı olarak önemli bir amaç haline getirilmiştir. Daha önce hammadde ve üretilen malla ilgili alanda kullanılan dar anlamlı bir kavram olan kalite ilkesi, son yıllarda tüm kurumlarda ve hatta gündelik yaşam alanlarında kullanılmaktadır. Bu çerçevede, toplam kalite yönetimi felsefesi, birçok ülkede kurumların gündemine uzun süreden beri girmiş ve yeni bir bilgi dalı olarak kurumsallaşmaya başlamıştır. Öncelikle özel sektör için geliştirilen bu yönetim anlayışının daha sonra tüm organizasyonlar için uygulanabileceği ileri sürülmüştür (Yıldırım, 2000). Toplam Kalite Yönetimi, bazı yazarlar tarafından değerler, kültürel anlayış ve düşünce yapısını değiştirmeyi öngören bir yönetim teorisi olmanın yanında bir sistem olmanın ötesinde bir düşünce ve yaşam tarzı olarak sunulmaktadır. Yönetim teorileri arasında yerini alan ve öne çıkan Toplam Kalite Yönetimi, sürekli geliştirmeyi ve iyileştirmeyi amaçlayan, örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve gerekli esnekliğe ulaşmasını sağlayarak kaliteyi artıran ve müşteri memnuniyetini sağlayarak işletmelerin rekabet gücünü geliştiren çağdaş bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Peker, 1993: 49-51). Toplam Kalite Yönetimi-

ni sürekli gelişme, müşteri odaklı olma, hataları önlemeye yönelik denetim, takım çalışması ve sayısal değerlendirmeler kapsamında tanımlamanın yeterli olmayacağı vurgulanmakta, toplam kalite yönetiminin aynı zamanda her alanda kaliteye önem ve öncelik verme, kurumsallaşma, huzurlu bir çalışma ortamı yaratma için iletişimi teşvik etmek ve bir “örgüt” kültürü oluşturarak çalışanlar için bu örgüt kültürünü bir yaşam felsefesi ve bir yaşam biçimi haline getirmek gibi işlevleri olduğu vurgulanmaktadır. Kısaca, kalitenin sadece bir yönetim tarzı değil, yaşam biçimi olduğu söylenmekte, kalite anlayışının sadece işyerinde değil yaşamın her alanında etkin olması gerektiği savı öne sürülmektedir (Aguayo, 1994; Kavrakoğlu, 1994; Özevren, 1996; Şimşek, 2004, Özen, 1995, 2000). Günümüzde TKY işletmelerde ve kamu yönetiminde geçerli bir yönetim bilgisi olarak kurumsallaştığı gibi, eğitim de dâhil olmak üzere her alanda kaliteyi artırmak için çalışılmakta, üniversitelerde dersler verilmekte, kalite komisyonları kurulmakta, kurullar oluşturulmakta, sürekli toplantılar yapılmakta ve üniversiteler dâhil kurumlarda yıllık kalite hedefleri belirlenerek kalite artışı için çalışmalar yapılmakta ve bunun için önemli zaman ve kaynak tahsis edilmektedir. Bu öğretilerde kurumlarda kalite artışı bu kurumların en önemli hedefi olarak gösterilmektedir. Öte yandan kalite söyleminin gündelik yaşamda yansımaları vardır ve özellikle eğitilmiş kesimler tarafından benimsenen bu kalite felsefesi adı altında, “kaliteli insan”, “kaliteli yaşam”, “kaliteli zaman geçirmek” vb. seçkin söylemlerle makaleler ve kitaplar yazılmasının yanı sıra, kalite felsefesinin, özellikle seçkin çevrelerde, gündelik konuşmalara da sirayet ettiği görülmektedir. Kültürel bir forma da dönüşen kalite anlayışının merkezinde ise iletişim olgusu yer almaktadır (Çeşitçioğlu, 2003; Çetin, 2004).

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY): *Human Resources Management*

1980’li yıllardan itibaren yönetim düşüncesinde yaşanan önemli değişikliklerle birlikte personel yönetimi konusundaki çalışmalarda da değişimlerin zorunlu olduğu ve çalışanların rekabet için bir avantaj olarak görülmesiyle çalışanlara yatırıma geçildiği ve bu değişimin, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılan düşünceye geçişi işaret ettiği öne sürülmektedir. Kurumların yeniden yapılandırılması çerçevesindeki bürokratik personel yönetimi anlayışına karşı ortaya çıkarılan insan kaynakları yönetimi kavramıyla insan unsurunun daha çok hesaba katıldığı bir değişimin gerçekleştirildiği öne sürülmektedir. Bu değişimle gerçekleştirilmek istenen en önemli hedef, çalışanların yeniliklere karşı direncini ve muhtemel çatışma ve rahatsızlıkları ortadan kaldırarak onların yeniliklere ve işyerlerine uyumunu artırmaktır (Du Gay, 2002). Böylece İKY, çalışanların çalışma istek ve motivasyonunu artırarak daha verimli bir çalışma ortamı sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetiminde odak, bireylerin gelişiminin sağlanması ve bir ortak organizasyon-örgüt kültürünün oluşturularak çalışanların örgüte bu yolla bağlılıklarının sağlanmasıdır.

Diğer üretim araçları ile birlikte insanı da üretim sürecinin bir unsuru olmaktan öteye kaynak olarak değerlendiren İKY yaklaşımı motivasyon, işçi alı-

mı, eğitimi, rekabet ve kalite gibi kavramları ön plana çıkarmakta ve geleneksel endüstri ilişkilerinden farklı olarak İKY'de çalışanlar ile yöneticiler arasında çıkar farklılığı olmadığı savunulmaktadır (Yıldırım, 2000). Bu çerçevede kurallar yoluyla davranışların denetlenmesi yerine insan davranışları üzerindeki bilgileri etkin kullanarak çalışanların motivasyonunu sağlamak öne çıkarılmaktadır.² İşyerinde sürekli öğrenmenin rekabet dünyasının anahtar kavramlarından biri haline gelmekte olduğu düşüncesiyle hareket eden İKY yaklaşımı, hizmet-içi eğitim çalışmalarını geliştirmeye ve sürekli kılmaya yönelmektedir. Başarısızlıkları risk almayan kariyer sistemine bağlayan yeni liberal anlayışın getirdiği bu performans odaklı yaklaşımın bileşenleri performansa dayalı esnek ücretlendirme, iş güvencesinden yoksunluk ve performansın ölçümüdür. Bu ölçümün yapılabilmesi için sayısallaştırma ve kalite yönergeleri tarafından hizmetin ölçülebilirliği belli kriterlere bağlanmaya çalışılmaktadır. İKY yaklaşımında, işçi-işveren ilişkilerinde bireysellik ön plana çıkarılmış, ücret farklılaşmasına gidilmeye başlanmış ve çalışanlar arasında rekabet yoğunlaştırılmıştır. Bunun yanı sıra İKY yaklaşımında, esnek çalışma anlayışı ve esnek uzmanlaşma kavramları da öne çıkarılmaktadır.

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi, TKY gibi, işletmelerde ve kamu yönetiminde geçerli bir yönetim bilgisi olarak kurumsallaşmış ve personel yönetimi adı altındaki birimler, çağa uyum sağlanmış olduğunun bir göstergesi olarak insan kaynakları departmanları olarak örgütlenmeye başlamıştır. İnsan kaynakları birimleri işe alımdan işe son vermeye, çalışanların ücretlerini belirlemekten ödül ve ceza sistemlerini işletmeye ve de özellikle çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak için hizmet-içi eğitim gibi kapsamlı çalışmaları yürütmektedir.

Bu çalışmada TKY ve İKY konularında işletme ve kamu yönetimi ders kitaplarından başlayarak bir tarama yapılmış, bunun yanı sıra kurumlarda eğitim materyali olarak kullanılan kitaplar, konu ile ilgili yazılan tezler, kalite ve insan kaynakları ile ilgili dergiler ve makaleler taranarak TKY ve İKY felsefelerinin dayandığı noktalar ve arka planı ile birlikte, özellikle, TKY ve İKY öğretilerinin ve yaklaşımlarının iletişimle bağlantıları ele alınarak nasıl bir iletişim anlayışına sahip olduğu niteliksel bir analiz yapılarak ortaya konmaya çalışılmıştır (Aguayo, 1994; Kavrakoğlu, 1994; Özevren, 1996; Şimşek, 2004; Koç Grubu, 1999; Şişe-Cam, 1998; MEB, 2005; Açikel, 2011; Yarımkaaya, 2011; Şahin, 2011; Ülsever, 2005; Akıncı, 1994 ve 1999). Bu yaklaşımların öne çıkardığı kavramlar çerçevesinde müşteri odaklılık, stratejik yönetim, esneklik ve liderlik konusunda yazılan kitaplar ve tezler seçilerek incelenmiş; yeni yönetim teknikleri, iletişim

² Kaynak (*resource*) terimi sanayi için yararlı girdilerin araştırılması anlamında kullanılan bir kavram olduğundan, insanı kaynak olarak tanımlamak da onu mal ya da hizmet üretimi için bir girdi olarak ele almak anlamını taşıdığı gibi buradan bir kaynak olarak insanın da işlenebilir olduğu sonucu çıkarılabilir. İnsanı ya da başka bir şeyi 'kaynak' olarak nitelemek, Sachs'ın (1989: 29) belirttiği gibi, insana dışarıdan yapılan müdahaleleri meşru kılmak, özneliğini/kuruculuğunu inkâr etmektir.

becerileri ve iş süreçlerinde iletişim odaklı kitaplar ve tezler de incelememiz kapsamında değerlendirilmiştir (TİSK, 1994; MESS, 1998, Koç Grubu, 1999; Doğan, 1999; Balkız, 2002; Coşkun, 1994; Mısırlıoğlu, 1997). Bu yaklaşımların her birinin kullandığı kavramların diğerine atıfta bulunarak söylemlerinin meşruluğunu güçlendirmeye çalıştığını da eklemeliyiz.

Yeni Yönetim Yaklaşımlarının Öne Çıkardığı Kavramlar ve İletişim

Yeni yönetim anlayışlarının gerçekleştirmek istedikleri hedefler, onların belli kavramlar etrafında odaklanması sonucunu doğurmaktadır. Bu kavram ve olgular, yeni yönetim anlayışının hedeflerini göstermesi açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda 'yönelişler' ya da 'yeni yönelimler' adını vereceğimiz bu yeni kavram ve olgular ile birlikte odaklanılan ve yaygınlaştırılmak istenen ve ekonomik başarıya yönelen bu kavramlar, başta 'etkinlik' ve verimlilik olmak üzere, tüketim süreçlerinin yeni dönemde öne çıkmasının açık bir ifadesi olarak 'müşteri odaklılık', yönetim ve ekonomik faaliyette çıktılara yönelişi ifade eden bir kavram olarak 'sonuca yönelmiş yönetim', bireysel rekabeti öne alan ve toplumsal statüsü ve bireysel servet artışını hedefleme anlamında 'kariyer odaklılık' gibi kavramlar olduğu ve bu bilgi dallarının bu kavramlardan oluşan ortak bir kavram setini kullandığı görülmektedir.

Odak: Müşteri Odaklılık, Sonuç Odaklılık ve Kariyer Odaklılık

Yeni işletme teknikleri ile ilgili kitaplarda kalite, insan kaynakları ve yönetim üzerine ilk söylenen, her organizasyonun en temel amacının etkin ve verimli olmak olduğudur. Bu çerçevede verimlilik kıt kaynakları en iyi biçimde kullanarak 'başarı'ya ulaşma derecesi olarak, etkinlik ise koşullara ve çevreye uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Etkinlik ve verimlilik sözcükleri incelediğimiz bütün kaynaklarda en çok öne çıkan vurgu olmasının yanı sıra, iletişimin etkinlik ve verimlilik için seferber edilmesi gerektiği, bunun başarının yanı sıra refah ve mutluluk getireceği de ısrarla vurgulanmaktadır (bkz.: Sachs, 1989; Sayyan, 1990).

Öte yandan, tüketici tercihlerinin yeni ekonomik yapılanma içerisinde öne çıkması, müşteriye odaklanma düşüncesini de yeni yönetim yazınının en önemli konu başlıklarından biri haline getirmiştir. Müşteri odaklılık, mal ve hizmet sunucularının tüketicilere/müşterilere karşı sorumluluklarındaki artışı vurgulamakta ve günümüzde hizmeti kullananlar müşteriler veya müşteri/yurttaşlar olarak kavramlaştırılmaktadır. Bireyler böylece pasif hizmet kullanıcısı olarak değil aktif müşteri olarak görülmekte ve özel sektör çalışanlarının mal ve hizmetlerin kalitesinden sorumlu olması gibi kamu çalışanlarının ve politikacıların sorumluluğu da politik sorumluluktan müşteri memnuniyetine doğru kaymaktadır. Bu çerçevede, müşteri ilişkisi, karşılıklı etkilenmeye açık bir diyalog süreci olarak değil, bir tarafın müşterisi olacak kişileri tek taraflı etkilemeye yönelik ikna çabası olarak öne çıkmaktadır.

Yeni yönetim paradigmasının temel ilkelerinden biri de yönetimin performans hedeflerine, niteliğe, etkinliğe ve verimliliğe ya da genel olarak sonuca odaklanması olup, günümüzde yönetsel odaklanmanın faaliyetlerin sonucuna doğru kaymakta olduğu öne sürülmektedir. Bu anlayış, yönetimde birimlerin, işlemlerin ve mevzuatın sadeleştirilmesini, gereksiz düzenlemelerin ortadan kaldırılmasını talep etmektedir. Sonuca yönelimli yönetim anlayışıyla, rutin bir anlayıştan sıyrılıp yaratıcılığa ağırlık vermeye öncelik tanındığı ve çalışanların sadece kurallara uygun davranmakla sorumluluklarının gereğini yerine getirmiş sayılmayacakları, yaptıkları işin sonuçlarından da sorumlu tutulacakları söylenmektedir (Eryılmaz, 2001: 207). Böylece, çalışanların sorumlulukları artırılmakta ve çalışanlar sadece işlerini yerine getirmekle değil, ürettikleri sonuçlara-çıktılara göre değerlendirilmektedir. Geleneksel yönetim modeli sonuçlardan çok usullere odaklanırken, çalışanlar verilen emirlere ve mevzuata uymakla yükümlülüklerini yerine getirmiş sayılırken, geleneksel model eleştirilerek sonuca odaklanan yönetim anlayışı savunulmaktadır. Bürokratik yönetim anlayışının kural yönelimli bir yönetim ilkesiyle şekillenmesine karşın yeni anlayış, bu anlayışın ortaya çıkardığı sorunların giderilmesi için kurallara vurguyu azaltmaktadır.

Müşteri ve sonuç odaklı bir anlayışla etkin ve verimli bir çalışma sağlanacak ve bunun ödülü de kariyer basamaklarında ilerleme ve statü artışı olacaktır. Yeni yönetim yaklaşımlarının odaklandığı en temel izleklerinden birisi kariyeri uyarıcı yapılar oluşturmaktır ve yeni yönetim yazınında çalışanların iyi bir kariyer yapabilmeleri için nelere odaklanması gerektiği vurgulanmaktadır. Kariyer geliştirme ve kariyer planlama kavramlarıyla anlatılmak istenen ise, kişinin çalışma yaşamını planlaması olmaktadır (Williams, 2005: 64-66). Yeni yönetim anlayışında, kariyer ile iletişim becerileri kavramları birbirini pekiştirici biçimde birlikte kullanılmaktadır. Yeni yönetim yaklaşımlarının öne çıkarmış olduğu yeni yönelimlerin öne koyduğu hedefler, özetle, etkin ve verimli bir çalışmayla, müşteri ve sonuç odaklı yönelimlerle, kişisel kariyer ve statü elde edileceği sonucunu ortaya koymaktadır. Böylece bir yandan kurumsal başarıya katkıda bulunurken, öte yandan ise toplumsal hiyerarşide üst basamaklara çıkılıp, statü ve servete sahip olunabilir. Bunu gerçekleştirmek için yapılması gerekenler 'misyon ve vizyon' sahibi olmak, 'stratejik' düşünmek ve davranmak, 'liderlik' yeteneğine sahip olmak ve 'esneklik': esnek olmak/esnek davranabilmek olarak sıralanabilir.

Başarılı ve Mutlu Olmak İçin Sahip Olunması Gereken Nitelikler

1. Misyon ve vizyon sahibi olmak

Misyon ve vizyon kavramları, yeni yönetim yazınında kullanılan temel kavramlardır. Vizyon oluşturmak, üst yönetim faaliyetlerinin en temel özelliklerinden biri olarak kabul edilmekte; vizyonlar ise kurumların en temel faaliyetlerinin neler olduğunun açıkça görülmesini sağlama özelliğiyle ifade edilmektedir. Vizyon, "mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gel-

mesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış”, başka bir deyişle, bilinmeyen ufka bakış, ufku görebilme, önceden kestirebilme ve ona göre hareket edebilme potansiyeli olarak tanımlanmaktadır. Yönetim yazınında vizyon kavramı bir kurumun uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir (Zel, 1997: 73). Sözcük anlamı olarak bir kişi ya da topluluğun üstlenmiş olduğu, yerine getirilecek özel (kutsal) görev anlamı taşıyan misyon kavramı ise, bir örgütü diğerlerinden ayıran kapsamlı ve kendine özgü amacı olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2004: 130).

Vizyon ve misyon, mistik çağrışımları olan kavramlardır. Vizyonlar yaratıcıdan gelen ve özellikle seçilmiş karizmatik şahsiyetlere devredilerek insanlara davranışlarını değiştirmeyi sağlayan öğretiler anlamındadır. Misyon ise, bir kişinin daha üst, kutsal bir otorite ya da doğrudan yaratıcı tarafından özel bir hedefi gerçekleştirmek için görevlendirilmiş olmasını işaret etmektedir (Pattison, 1997: 70). Mistik çağrışımlarla yüklü bu kutsal görev çağrıları, ücretli çalışanların çalışma faaliyetinin rasyonel boyutlarını geriye iterek, onların kendilerini sanki kutsal bir amacı gerçekleştirmek için çalışan insanlar gibi görmelerini sağlama amacına yöneliktir. Böylece yeni yönetim yaklaşımlarında insanlardan kendilerini 'kutsal' işletme amaçlarına adanmaları talep edilmekte ve ancak böyle başarılı olunabileceği zihinlere nakşedilmeye çalışılmaktadır. Vizyon ve misyonların etkin bir biçimde işlemesi ve kabul edilmesi için de etkili iletişime ve “etkili iletişim sağlayan liderlere” gereksinim olduğu da sıklıkla vurgulanmaktadır.

2. Liderlik

Bir kurumun, çalışma ekiplerinin yönetimi ve koordinasyonunu sağlayarak o kurumun etkin çalışması çerçevesinde ‘liderlik’ kavramı yeni yönetim retoriğinin öne çıkarmış olduğu kavramların en önemlilerinden birisidir. Yeni yönetim yaklaşımlarında bürokratik yönetim biçiminde, otorite, disiplin, emir ve talimatlara dayalı yöneticiliğin yerini, çalışanlarla iş birliği yapan, onlara destek ve yardım sağlayan yeni bir liderlik anlayışının aldığı öne sürülmekte ve liderlerin işin vizyonunu oluşturma, bunları çalışanlara anlatma, çalışanlarla müşterileri birleştirme ve çalışanlarını güçlendiren bir ortam yaratma gibi ‘önemli’ işlevleri olduğu öne sürülmektedir. Katılımcı yönetimin gereği olarak otorite yerine daha çok etki ve iletişim kavramlarını kullanmayı öngören bu liderlik kavrayışı çalışanlara, onları yönlendirerek yardımcı olmayı öngörmektedir. Bu savlardan hareketle ‘demokratikleştiren’ bir yönelim olarak sunulan liderlik yaklaşımını yaygınlaştırmak amacıyla birçok ülkede, yoğun biçimde yöneticilerin liderlik yeteneğini geliştirici programlar oluşturulmaktadır. Bu programlarda liderlik konusunda yapılan en önemli vurgu, insanları etkileme ve yönlendirme kapasitesinin geliştirilmesi çerçevesinde iletişim becerilerinin geliştirilmesi olmaktadır. Yeni yönetim modellerinin başarılı olabilmesi için, yenilikleri uygulamaya geçirebilecek bilgi ve kişiliği gelişmiş ve kendisini çevresi ile bütünleştiren liderlere gereksinim duyulduğu vurguları ile birlikte liderin grup üzerindeki etkileme gücü öne çıkarılmakta, karşılaşılan engelleri ortadan kaldırmak, çalışanları güdülemek ve ortak bir *vizyon* belirlemek için iyi yetişmiş

ve kendini geliştirmiş güçlü liderlere gereksinim duyulduğu kesintisiz olarak vurgulanmaktadır. Liderler, yeni fikirlere açık, bunları uygulama arayışı içinde olan ve sürekli öğrenen, gelişen ve ileri teknoloji kullanan gelişkin/nitelikli bireyleri ortak bir amaç çerçevesinde koordine etme yeteneğine sahip kişiler olarak resmedilmektedir (bkz.: Peker, 1993: 77-78; Zel, 1997; Dicleli, 1999; Clark, 1996). Yeni yönetim retoriğinin ekip çalışması vurgusu, liderlere çalışanlarına karşı bir *coach* (antrenör) gibi davranmalarını ve bu yolla ekip üyelerini motive etmelerini salık vermektedir. Bilgi aktarıcı ve komut verici olmaktan çok 'yönlendirici kılavuz' olması ve çalışanları yargılayıcı değil, destekleyici/teşvik edici bir tavır alması beklenen lider figürü yönetime demokratik bir görünüm kazandırmaktadır.

Bir ekibe liderlik yapabilmek için gerekli vasıfların başında, çalışanlarını emir vermeden yönlendirebilecek ve motive edecek bir tarza sahip olmak gelmekte ve liderlik vasıflarına sahip olabilmek karizma sahibi olmayı gerektirmektedir.³ Liderler için bir özgürlük alanı olarak betimlenen kurallara bağlı olmama ile birlikte yönetimde hızlı karar verme ve etkin bir yönetim sağlama amacına hizmet edilmesi hedeflenmektedir. Sadece yöneticilerin özgürlük alanını genişleten kurallara bağlı olmama hali, ekonomik verimlilik ve etkinlik ölçütlerine göre çalışanlarla ve üretim faaliyetiyle ilgili kararları alan ve uygulayan karizmatik liderlik anlayışını öne çıkarırken, katılımın tersine çalışanların tümüyle karar alma süreçlerinden dışlanması yönelimini işaret etmektedir.⁴

³ Yeni yönetim retoriğinde sıklıkla kullanılan ve özellikle liderlik becerisi açısından ulaşılmaması gereken bir hedef olarak gösterilen karizma kavramı, daha çok dinsel ya da politik bir önderin ruhsal gücü sayesinde kendisine izleyiciler çektiği çekiciliği betimlemektedir. Karizma, taraftarları ve destekçileri tarafından bir öndere olağanüstü kişisel yetenekleri sayesinde atfedilen bir özellik olup, karizmatik liderlik kavramı kitlelerin bir misyonla yüklü olduklarına inandıkları liderleri ile özdeşleşmesi ve onların işaret ettiği yolu akıl ölçüleri ile değerlendirmeden, inançla kayıtsız şartsız takip etmelerini işaret etmektedir. Liderin sahip olduğu karizma rutinliği ve durağanlığı kıran ve kitleleri mobilize eden etrafında bütünleşilen mistik bir güçtür. Karizmatik liderlerin bu etkileri yasal bir güce, statü ve mevki ya da ekonomik güce değil, onlara atfedilen üstün kişisel özelliklere dayanmaktadır. Bu özellikleri sayesinde karizmatik önderler kitleleri sürüklemekte, takip edilecek yol için onların gönüllü katılımcılar olmasını ve insanların bir misyon için kendilerini adanmalarını sağlamaktadır (Williams, 2005). Karizmatik liderliği sağlayan en önemli özellikler ise günümüzde adına iletişim becerileri denilen dış görünüm, kişisel imaj ve insanların etkileyen konuşma ve hareket biçimleridir. Misyon bu dünyada gerçekleştirmek istediğimiz kutsal amaçken, liderler ise bu kutsal amaçlara ulaşmamız için takip etmemiz gereken ulu önderlerimiz olmaktadır.

⁴ İşyerinde uyulması gereken kurallar konusunda müzakere gücü elinden alınmış olan ve kendisini işyerinin verimliliğine adanması beklenen çalışanların katılımından murat edilen şey bir yandan çalışanların verimlilik ve etkinliğe hizmet edebilecek düşüncelerinden ve önerilerinden yararlanmak, öte yandan bu düşünce ve önerilerini iletme imkânı sağlanan çalışanların bundan psikolojik bir doyum sağlayarak kendisine ve düşüncelerine önem verildiğini hissetmesini sağlamaktır. Bu çerçevede çalışanların katılımı mal ve hizmet

Eskinin kurallara bağlı ve emredici yöneticisinin tersine, “demokratik ve insani” bir liderlik vurgusuyla birlikte çalışanları örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için özverili bir çalışmaya yönlendirebilmek ve örgütü temsil edebilmek için yöneticilerde sahip olunması gerektiği vurgulanan niteliklerin başında iyi ilişkiler kurabilme ve ikna edebilme becerisi olarak iletişim becerisi gelmektedir. Eskinin, sorumluluğu üstlenen yöneticileri ‘ekip çalışması’ söylemi ile başarı ve başarısızlığın ekibe ait olduğu vurgusu, sorumluluğu ekibin üyeleri olan çalışanlara yüklemesinin önünü açmaktadır. Çalışanların kendilerini sadece uygulayıcılar olarak değil, karar alma sürecinin içindeymiş gibi hissetmeleri ve kendilerini kalite sorumlusu görmeleri sağlanarak dışarıdan kontrol yerine, denetimin içselleştirilmesi öngörülmektedir (Al, 2002: 188; Zel, 1997).⁵

üretimi ve satışında daha fazla görev almak olup, bu katılım biçimi, ekonomik işlevsellik sınırlamasına tabi ve zorunlu bir katılım biçimi olmaktadır. Çalışanları koruyucu kuralların ortadan kaldırıldığı ve ağır risklere maruz kaldığı bir ortamda, böyle bir katılım biçimi çalışanlar açısından daha çok çalışmak anlamına gelmektedir.

⁵ Yeni yönetim retoriğinin liderlik söyleminin öne çıkarmış olduğu iki kavramdan birisi CEO, diğeri ise Guru kavramıdır. Bir kurumun vizyonu ve misyonu doğrultusunda kurum politikalarını/stratejilerini belirleyen ve yönlendiren ve genel politika belirleme konusunda kendisine başvurulmuş danışman yönetici/koordinatör lider pozisyonunu temsil eden CEO kavramı (*Chief Executive Officer*) kurumun; işletmenin en üst düzey yöneticisi, şirketin tüm maddi varlığını ve geleceğini yönetme konusunda stratejik sorumluluklar üstlenmiş yönetici anlamına gelmektedir. CEO’lar, eski tabiriyle o işin duayeni (üstadı, piri) sayılan ve de hem mesleki tecrübesi hem de piyasa da uzun süre yer almaktan kaynaklanan kişisel deneyimleri ile ve geçmişte ki başarıları ile bu unvana layık görülen kişilerdir. CEO’ların en önemli görevlerinden birisi kurumsal hedeflere ulaşabilmesini sağlamak için çalışanlar arasında iş birliği oluşturmak olarak tarif edilmektedir. Bu iş birliğini oluşturmak için motivasyon, iletişim, grup davranışı gibi bilgilere ve bununla ilgili öngörülere sahip olmak işletme lideri sayılan CEO’ların sahip olması gereken en önemli nitelikler olarak sayılmaktadır (bkz.: Koçel, 1998). CEO’ların liderlik özelliklerinin stratejik düşünme, iyi iletişim kurma, güvenilirlik, insan odaklı ve tutkulu olma olarak sıralandığını görüyoruz. İnsan odaklılık ve iyi iletişim gibi özellikler liderlerin sahip olması gereken sosyal beceriler olarak resmedilmektedir. Sanskritçe ruhani lider, pir, üstat ya da manevi öğretmen anlamına gelen Guru sözcüğünün de son yıllarda yönetim alanında sıkça kullanıldığını görüyoruz. ‘Yönetim Gurusu’ terimi ise, ruhani rehberlik eden yönetim danışmanı anlamında kullanılmakta olup, yeni yönetim yazını guru kelimesini alanında yeni fikirler ve perspektifler öneren kişi olarak tarif etmektedir (Özen, 1999: 98). Zengin bir pratik deneyime sahip olduğu varsayılarak bu deneyimlerine başvurulma gereksinimi duyulan guruların üretmiş oldukları bilgi bu pratik deneyimlere yaslanarak uygulayıcıların beklentilerine uygun olan, uygulamaya yönelik reçeteler ve kılavuzlar şeklinde bilgi olmaktadır. Bu akımın temsilcileri tarafından uygulamaya yönelik olarak üretilen, değişimi öngördüğü varsayılan, sorun çözümüne (sonuca) odaklı kılavuzlar ve reçetelerin uygulayıcılar tarafından büyük rağbet görmektedir. Bu makalede sözü edilen toplam kalite yönetimi, kurum (örgüt) kültürü, esnek organizasyon, stratejik yönetim, insan kaynakları yaklaşımı ve liderlik gibi anlayışlar ve modeller bu reçete ve kılavuzların başlıcalarıdır.

3. Stratejik yönetim, stratejik iletişim ve stratejik iletişim yönetmeni

Strateji sözcüğü Türkçede içinden çıkılması güç olan durumları bertaraf etmek ve mücadeleyi kazanmak için plan yapmak ve bu planı uygulamak anlamında kullanılmaktadır. Sevk etme, yönetme, gütme gibi anlamlarının yanı sıra Türkçede esas itibarıyla askeri bir terim olarak yer etmiş olan strateji kavramı, kısaca, 'savaş yönetme sanatı' anlamını taşımaktadır. Ayrıca, belirli bir amaca ulaşmak için kullanılan yollar, uygulanan yöntemler olarak da tanımlanabilecek olan strateji kavramı, hedefe ulaşmak için amaçlar ve araçlar arasındaki dengenin kurulması olarak da ifade edilmektedir. Strateji için anahtar kavram hedef olup, stratejik yönetim dendiğinde ise, buradan hareketle, belirlenmiş hedeflere ulaşmamızı engellemek üzere yolumuza çıkanları yanıltmak da dâhil olmak üzere, izlenecek yol ve yöntemleri anlatmaktadır (Akad, 2001: 13-16). Günümüz yeni yönetim yazınında sıklıkla kullanılmakta olan strateji kavramı ile bir kurumun hedeflerine ulaşması için özel politikalar saptama ve bu hedeflerin ve amaçların başarılması için bunları en uygun şekilde uygulama süreci kastedilmektedir. Strateji kavramının özellikle yönetim alanında eskiden beri kullanıldığını ve yeni yönetim yazınında stratejik yönetimle ilgili yayınların hızla çoğaldığını ve günümüzde iletişimin önem kazandığı savı ile birlikte de stratejik iletişim ve stratejik iletişim yönetimi gibi yeni kavramlar da ortaya çıktığını görüyoruz.

Günümüzde stratejik yönetim anlayışında anahtarın iletişim olduğu yönetim bilimci ve strateji danışmanları tarafından sıklıkla vurgulanmaktadır. Yönetici ve çalışanların diyalog içinde olmasının ve sürece dâhil olmasının stratejinin ayrılmaz ögesi olduğu ve organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için iletişimin gücünün dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. İletişimin, yöneticilerin başarısı ve kurumların etkinliği için en önemli role sahip süreçlerden biri olduğuna işaret edilerek stratejik iletişim ya da stratejik iletişim planlaması ve koordinasyonu gibi kavramlar ile iletişim süreçlerinin tasarlanması, denetlenmesi ve arzu edilen başarıyı sağlamak üzere işe koşulması için alınan önlemleri işaret etmektedir. Stratejik iletişim yönetimi kavramı ile kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda uzun vadede gerçekleştirilmek istenen sonuçlar için iş birliği içinde hareket edilmesini sağlayacak planlar oluşturmak anlaşılmaktadır (bkz.: Koç Grubu, 1999).

4. Esneklik: Esnek organizasyon/esnek insan

Esnek üretim modeline geçiş ile birlikte sözü edilen değişim, geçmişin üretim biçimleri ve sosyal devletin katı-bürokratik-hiyerarşik organizasyon yapısının yerine daha esnek bir organizasyon yapısının öne çıkmasıdır. Bu esnek yapılanma içinde işçilerin karar alma süreçlerine katılımının artmakta olduğu, bunun da onların kurumsal hedeflere uyumunu geliştirdiği ve böylece bir bütün olarak performansın yükseldiği vurgulanmaktadır. Yoğun rekabetin şekillendirmiş olduğu bir dünyada ayakta kalıp başarılı olmanın, katı kurallara

ve ilkelere dayalı bir anlayışla mümkün olmadığı savından hareketle, koşullara göre kendini yenileyebilen ve sürekli değişen koşullara uyum sağlayıp bu koşulları rekabetle avantaja dönüştürebilmek için esnek bir biçimde hareket edebilen kurumlar ve kişiler, esneklik ile biçimlenen anlayışın temelini oluşturmaktadır. Burada ilkelerin ve kuralların esnetilebileceği fikri ve sürekli değişim olgusu birleştirildiği ve kalıcı ve ilkeli bir kurum ve kişilik yapısı oluşturmanın dışlanan bir tarz olduğu görülmektedir. Koşullara uyum sağlamayı amaçlayan çalışanların bu uyumlanmayı sağlamak için dış koşulları sürekli izlemeleri, her duruma uyarlanabilecek kapasiteye sahip olmak için gerektiğinde ilkelerinin olmaması ya da olabildiğince esnetilebilmesi, esnek kişilik özelliklerine sahip olmaları gerektiği 'katılığa karşı esneklik' söylemiyle vurgulanmakta ve esnek niteliklere sahip olmamızın, toplumsal sorun ve çatışmaları ortadan kaldırarak daha barışçı toplumsal ilişkiler kurmamızın önünü açacağı vurgulanmaktadır (bkz.: TİSK, 1994; Balkız, 2002 ve Belek, 2004).

Yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkardığı bir başka alan örgüt: organizasyon ile ilgili gelişen yazın ve ortaya atılan yeni kavramlardır. 1950'li yıllarda büyük ölçüde psikolojiden yararlanarak oluşturulan bireysel ve 'örgütsel davranışlar' ile ilgili öğretilerin yeni yaklaşımlar ile bir sentezinin yapılarak sunulduğu bu yeni yönetim söyleminde, örgüt (kurum) kültürü, ekip çalışması ve uyumlu bir ekip çalışmasını yürütebilmek için örgütsel iletişime önem verilmesi gerektiği savı öne çıkarılmaktadır. Bu yeni organizasyon kültürü anlayışının; insanların katılımını teşvik edici, onların karar alma süreçlerinin ve dolayısıyla kurumun bir parçası olmalarını sağlayıcı daha eşitlikçi ve katılımcı ilişki biçimlerini öne çıkardığı ve böylece insanların özgürlük alanlarını genişletmiş olduğu gibi kurumları da demokratikleştirdiği öne sürülmektedir.

Organize İşler

Yeni organizasyonlar: Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim⁶

Örgüt kültürü çalışanlar ve yöneticiler arasında bir rekabet bulunmadığına, bir örgütün ortak amaçlar ve ortak bir hedefi gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanlardan oluştuğuna dair bir organizasyon: örgüt tanımından yola çıkmakta olup, örgüt veya kurum kültürü, ortak amaç ya da hedefleri gerçekleştirmek için bir kurumun bütün üyeleri arasında tam bir uyum olması anlayışına dayanmaktadır. Bu bağlamda örgüt veya kurum kelimeleri yeğlenmekte olup, örgüt sözcüğüyle, çalışanların ortak bir hedefi gerçekleştirmek için gönüllü olarak bir araya gelmiş ve bunun için iş birliği ve dayanışma içinde faaliyet gösteren insanlar olarak görülmesi sağlanmaya çalışılmakta; kurum sözcüğüyle de kurumsallaşmaya ve böylece ciddi, güvenilir, ilkeleri ve kuralları

⁶ Örgütsel davranış, örgüt kültürü ve örgütsel iletişim başlıklarındaki örgüt ve örgütsel kelimeleri "organization" ve "organizational" kelimelerinin Türkçe karşılığı olarak üretilen kavramlardır.

olan bir kuruluş olmaya atıf yapılmaktadır. Değişimi sağlayacak olan örgüt: kurum kültürü ya da örgüt geliştirme üzerinde yoğunlaşan yeni söylemler, karar almayı etkin kılmayı, örgüt-içi iletişimi geliştirmeyi, bireylerin motivasyon ve tatmin düzeylerini yükseltmeyi, örgütsel faaliyetlerin her aşamasında katılımı sağlamayı ve bu şekilde verimli, etkili ve sürekli öğrenen ve kendini geliştiren bir örgüt yaratmayı amaçladıklarını öne sürmektedirler. Kendi kendini yöneten takımlar ve öğrenen örgütler konusundaki yaklaşımlar TKY ve İKY felsefeleri ile ortak bir bağlama sahiptir. Çalışanların ortak inanç ve fikirlere sahip olması, kurumlarda lider ve kahramanların varlığı, birtakım tören ve hareketler ile anlatılan öykü, masal ve efsaneler örgüt/kurum kültürünün unsurları olarak sıralanmaktadır. Güçlü bir kurum kültürünün yaratılması ve geliştirilmesi için kurum üyelerini motive ve kontrol etmede kurumun ortak değerlerinin oluşturulması, bu ortak değerlere bağlılığın inançlar ve kabuller ile sağlanması ve böylece kuruma/örgüte bağlılık duygularının artırılması istenmektedir (bkz.: Özdevecioğlu, 1996; Akıncı, 1998).

Kurum/örgüt kültürünün geliştirilmesinde değiştirilmesi gereken en temel unsurlardan birinin iletişim olduğu ve kişilerarası ilişki, etkileşim ve iletişimin (Klein ve Ritti, 1980) geliştirilebilmesi için de ast-üst ilişkilerinin esnetilmesi gerektiği öne sürülmektedir. Çalışma takımlarının kendi kendini yöneten çalışma ekipleri olarak iş birliği ve iletişimi kolaylaştırmak için küçük gruplar halinde örgütlenmesi ve bu ekiplerin paylaşımcı bir yapıya sahip olması gerektiği vurgusu da öne çıkarılmaktadır. Paylaşımcı, katılımcı ve demokratik bir ekip çalışması vurgusuyla çalışanların yaptıkları iş üzerinde denetleyici oldukları duyumsaması sağlanmaya çalışılmaktadır. Örgütsel davranış gibi eski bilgilerden ve insan ilişkileri yaklaşımından devşirilen bilgilerle ortaya çıkarılan 'örgütsel iletişim' gibi yeni bilgi dalları da bu gelişimin sonuçlarından biridir. Örgütsel iletişimin örgüt içindeki formal ve informal iletişim kanalları ve biçimlerinden oluştuğu varsayılmakta ve günümüzde formal iletişim biçimlerinin yanı sıra insan unsuruna verilen önem çerçevesinde informal iletişim kanallarının da örgüt içi iletişimde önem kazandığı ve yöneticilerin bu informal kanalları değerlendirmesi gerektiği sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu çerçevede, sorumluluğun yanı sıra başarı ve başarısızlığın da takıma ait olduğu söylenerek takımın bütün üyelerinin aynı motivasyonla hareket etmesi ve sorumluluk ve risk alması beklenmektedir. Böylece yöneticiler otoriter karar alıcı olmak görünümünden uzak durup sorumluluğu çalışanlarla paylaşmak vurgusunu öne çıkarırken, yetkilerini devretmeden sorumluluğun büyük kısmını çalışanlara devretmektedirler. İletişim, aracılık, takım koçluğu ve kolaylaştırıcılık gibi liderlere ait olduğu/olması gerektiği varsayılan esnek yönetim becerilerine yapılan vurguyla da iktidar ilişkileri gizlenmekte ve işyerinde lider/yöneticilerin bu esnek becerilere/vasıflara ya da işlevlere sahip olduğunun vurgulanması ilişkilere demokratik bir görünüm kazandırmaktadır. Kısacası, iletişim ve ekip çalışması üzerindeki vurgular çalışanlar üzerindeki iktidarı görünmez kılmaktadır.

Çalışanların iş doyumu, motivasyonu ve örgüte bağlılıkları açısından diğer bütün politika ve stratejilerin önünde geldiği savunularak bir örgütün değişik unsurları arasında işbirliği, yüksek dayanışma, koordinasyon, çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurma ve böylece uyumlu olmalarının sağlanmasının iletişime bağlı olduğu düşüncesinden hareket edilmekte, etkin iletişimin sağlanması çalışanların verimi ile birlikte örgütsel etkililiğin de artacağı vurgulanarak, örgütlerin “iletişimden yararlanması” gerektiği vurgulanmaktadır. Örgüt yöneticilerinin “iletişim becerilerini kullanabildikleri” ölçüde başarılı veya başarısız oldukları ve bu becerilerin yönetici rolünün ayrılmaz bir parçası olduğu da işaret edilmektedir (Munter, 1987: 4). Mal ve hizmet üretiminde ‘toplam kalitenin’ artırılması ve korunması gerektiği vurgusu ile birlikte yönetimde kaliteyi sağlamanın en önemli aracının iletişim olduğu vurgulanmakta ve çalışanlar arasında iletişimi iyileştirme görevinin de yöneticilere düştüğü söylenmektedir. Bu anlamda ürün ve hizmetleri pazarlama yetisi de geliştirilmesi gereken iletişim becerileri arasında sayılmaktadır. Müşteri odaklılık müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını bilmek ve bu bilgiden hareketle müşteri ile iletişim halinde olmak olarak resmedilirken, bütünlük pazarlama iletişimi kavramının çerçevesini de müşteri ve satış odaklılık, stratejik yaklaşım, toplam kalite yönetimi, kurum kültürü, kurum imajı, insan kaynakları yönetimi, kriz yönetimi gibi kavram ve bu kavramlar çerçevesinde ortaya konulan çabaların oluşturduğu vurgulanırken, iletişim profesyonellerinin işlerin koordinasyonu ve yürütülmesinde görev almalarının önemi vurgulanmaktadır (Bozkurt, 2000: 17).

Yeni Yönetim Yaklaşımlarının İletişim Anlayışının Değerlendirilmesi

Yeni yönetim yaklaşımlarının odağında iletişimin olduğunu ve başta TKY ve İKY olmak üzere bütün yeni yönetim modelleri ve anlayışlarının eğitim ve yetiştirme programlarını kurumsallaştırma, çatışmadan uzak/huzurlu bir çalışma ortamı yaratmak için iletişimi teşvik etme düşüncesinde ortaklaşmış olduğunu görüyoruz. İletişim becerilerinin gelişkin olması bu çatışmaların ortadan kaldırılması için insan ilişkilerini geliştirme olarak anlaşılır iken, eğitim ve gelişim programlarını kurumsallaştırma çabaları çalışanların kurum kültürünü benimseyerek kurumsal amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için işbirliği ve uyum içinde çalışmasını sağlamak üzere yapılmakta ve bu eğitim çalışmalarında eğitimin içeriğinden çok motivasyon sağlayıcı ritüeller önem taşımakta, eğitimin içeriği ise kuramsal ve mesleki bilgilerden çok törensel (gösteri, imaj) niteliği ağır basan öğretilerden oluşmaktadır. Gösteri/görünüm niteliğinin öne çıkarılması, iletişim olgusuyla birleştirilerek kişilerin kurumlarını temsil edici davranış biçimlerini benimsemesi için pratikte yararlı olduğu düşünülen bütün söz, eylem, dış görünüm, bakış, duruş biçimleri ile ilgili kılavuzlar oluşturulmasıyla gerçekleşmektedir.

Günümüzde yaygınlaştırılmaya çalışılan bu düşünme, eyleme, davranış ve görünme biçimleri ile ilgili öğretilerin; sadece üretim ve satış ile sınırlı kalmadığını, ekonomik ilişkiler alanından görece özerk sayılan yaşam alanlarında da

yaygınlaştırılmaya çalışıldığı görülmektedir. Yeni kişisel ve örgütsel gelişim stratejilerinin odağında yer alan iletişim; bir yandan da insani ilişkilerin geliştirilerek çatışmaları sona erdirici, uyum sağlayıcı, sorun çözücü boyutu ile ele alınarak kurumlar içinde iş birliği ve uyum içerisinde çalışmanın anahtarı olarak sunulmaktadır.

Bu çerçevede seslendirilen içe dönüş ve iç uyum düşüncesi piyasacı ilişkiler ve mahrem yaşamımız dışındaki dünyaya ve toplumsal ilişkilere kapalı olmayı işaret etmekte olup, bu anlayış kendimize ve işimize zarar veren toplumsal ilişki biçimlerinden kendimizi yalıtma suretiyle gelişebileceğimizi ve başarıya ulaşabileceğimizi varsaymaktadır. Böyle bir anlayış içerisinde iletişim olgusunun kapsamı kişiler için yüksek gelir ve bununla bağlantılı olarak toplumsal statü ve prestij kazanmak için gerekli olan görünüm ve edinilmesi gereken ikna edici becerileriyle sınırlandırılmaktadır. Kurumsal iletişimin kapsamı ise, işyerinde iş birliği içinde uyumlu çalışmayı sağlamak için insanlar arasındaki ilişkileri geliştirmek, mal ve ürünlerin satışı için ikna becerilerinin kullanılması ve kurumsal imaja önem verilmesiyle sınırlandırılmaktadır. Kısaca, yeni yönetim retorğinde iletişim etkinlik ve verimliliği esas alan bir işlevsellik sınırlamasına tabi tutulmaktadır. Buna karşın bütün yeni üretim ve yönetim modelleri, çalışma hayatını insanileştirdiklerini, demokratikleştirdiklerini, böylece çalışma hayatına barış ve uyum getirdiklerini ve bunun yanı sıra çalışanların özgürlük alanlarını, daha önce hiç görülmedik bir biçimde genişlettiklerini ve yeni yönetim modelleriyle birlikte emeğin de nitelikli hale geldiğini öne sürmektedirler.

Küreselleşme ve bilgi toplumu söylemleri eşliğinde yepyeni bir döneme girildiği yönündeki parlak söylemleri reddeden karşı savlar ise, üretim örgütlenmesinde süregelen dönüşümün iddia edildiği gibi önceki rejimlere karşı ve alternatif olmak bir yana, onları yoğunlaştıran uygulamalar olduğu konusunda birleşmektedirler. Değişik söylemler içinde hükmünü sürdüren ve özellikle iletişim teknolojisinin gelişmesine bağlanan umutlardan beslenen bu yaklaşımlara eleştirel yaklaşan düşünceler, salık verilen işlevsel esnekliğin her işte kullanılabilen emek gücü anlamına gelmekte olduğunu ve bunun da gelirleri giderek azalan çalışanların sorumluluklarının ve yükledikleri işlerin çoğalması anlamına geldiğini vurgulamaktadırlar. Çalışanların bilgi-becerilerinde söz konusu edilen artışın dağılımının da, kendi özel bilgi ve becerilerini işe katmalarının da eşitlikçi olmadığı ve çalışanların iş tanımlarının yine üst-yönetim tarafından belirlenmekte olduğu işaret edilerek eleştirilmektedir. Gelişmeler emeği daha da çok metalaştırmakta ve yeni yönetim yaklaşımları çalışanları vasıfsızlaştırmakta, iş sürecinin ve istihdam piyasasının koşulları da bu vasıfsızlaşmayı ağırlaştırmaktadır (bkz.: Sennett, 1999: 35; Mandel, 1975: 259-265). Sennett'in (2002: 10) vurgulamış olduğu gibi, "katı bürokrasi biçimleri eleştirilip risk almaya vurgu yapılarak esnekliğin insanlara kendi yaşamlarını şekillendirmede daha fazla özgürlük tanıdığı" söylemine karşın, yeni ekonomik düzen, çalışanlara özgürleşme getirmemekte, "sadece geçmişin yürürlükten kaldırılmış kurallarının yerine yeni kontrol biçimlerini getirmektedir". Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki farklılıklar azalmak bir yana

giderek artmakta, emir süreçleri ve raporlama faaliyetleri azalmak bir yana artarak devam etmektedir. Bu çerçevede iş sürecinde artmış olduğu söylenen eşitlikçi ilişki biçimleri ve demokratik katılım/katılımlı yönetim, çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmeleri de sadece bir sahte görünümünden doğan yanılsamadan ibarettir. Çalışanların sorumlulukları ve görevleri artırılmış, buna karşılık karar alma süreçlerindeki rol, üst-yönetim ve işverenlere bırakılmıştır.

Öte yandan bilgi ve becerilerin piyasa emrine tahsis edilmesi, özgürce gelişime destek değil engel olmakta ve piyasa baskısı altında insanların toplumun tümünün yararına sunulabilecek gerçek yaratıcı kabiliyet ve yeteneklerin körelmesine yol açmaktadır. 'Takım ruhu', 'şirket ailesi' gibi söylemlerle beslenen yeni bir kültür oluşturma çabalarının yöneticiler ve çalışanlar arasında yüksek etkileşim sağladığına ve çalışanların karar alma süreçlerine katıldığına dair öne sürülen söylemlerin bir gerçekliği olmadığı vurgulanmaktadır. Bu sahte demokratik görünümle yeni kapitalizmde iktidar ilişkileri örtük kalmakta ve "modern yönetim retoriği (...) çalışanları kendi kendilerinin yönetici failleri olduklarına inandırarak" (Sennett, 1999: 36) onların üzerlerindeki iktidarı gizlemektedir. Çalışanların uyumlu ve itaatkar olmalarını gözetken bu esnek üretim modelinde çalışanların çok amaçlı, çok işlevli olmaları esas olduğu için, çalışmanın artık düzenli bir etkinlik ve işin bir gelecek olmaktan çıktığını ve bu yeni çalışma koşullarında meslek kavramının giderek anlamsızlaşmaya başladığını işaret eden eleştirel değerlendirmeler, "yeni kapitalizmin işin değerini azaltmış olduğu ve kısa vadeli hale gelen iş ile birlikte işin kişisel amaçlar için bir referans noktası olmaktan çıkmaya başladığını, istikrarlı toplumsal ilişkiler kurma aracı olarak da işin, anlamını yitirmekte olduğunu" öne sürmektedirler (Braverman, 1974: 1-5; Sennett, 1999: 31).

Yeni insan kaynakları rejimi işgücünün kendi içindeki rekabetini şiddetlendirerek maliyetini düşürmüş ve ücretler arasındaki kutuplaşmayı tırmandırmıştır. Esnek üretim ile çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi, bir çalışma hakkından ziyade, eşitsiz biçimde dağılan ve çok sınırlı miktarda olan bir ayrıcalıktır ve bu ayrıcalık çoğu yönetici olan gözde çalışanlara aittir (Sennett, 2002: 60). Reel ücretler ve gelir dağılımı analizlerine baktığımızda esneklik döneminde reel ücretlerin düşüşü ve gelir dağılımındaki artan eşitsizlikler bu düşünceleri doğrulamaktadır. Bu koşullarda iyi bir iş bulmak isteyen çoğu genç insanın hedefi, ayrıcalıklı azınlığa dâhil olmak için aşırı risk almaktır. Zaman ve mekân sınırlamalarının çalışanların lehine ortadan kalktığını, çalışma saatlerinin azaldığı, yeni dönemde kâr amacının yerini çoklu amaçların aldığı yönündeki savların da hiçbir nesnel temeli yoktur. Mesleksizleşme, ücretsizleşme ve mesleki örgütsüzleştirme durmadan değişen iş bölümü bünyesinde işlevsizleşme, çalışanları topluma eklemlendikleri organlardan da yoksun bırakmaktadır. Gelir dağılımını düzenleyen kuralların ve mesleki kurumların, toplu pazarlık/sözleşme gibi işlerliklerin erimesi de buna eklenince çalışanlar arasındaki dayanışma iyice çözülmektedir. Sonuç, "çatışmaların çözülmediği ve karşılıklı tavizlerin müzakere edildiği bir toplumsal dokuyu artık resmedemeyen sendika ve siyasal partilerin, dolayısıyla kolektif dayanışma ile birlikte

hak arayışı anlamında politikanın, meşruiyet kaybıdır” (Braverman, 1974; Artun, 1999: 25-28).

Sonuç

İnsani ve toplumsal iletişimin temel unsurları anlamları paylaşma süreci olarak ortaklaşma ve paylaşmayı içermekte ve sadece etkileme ve ikna odaklı olmayı değil, etkileşime açık olmayı (karşılıklılığı) işaret etmektedir. İletişim sürecine katılım gönüllülük esasına ve katılanların eşit katılımı/eşit söz hakkına dayanmalı ve iletişime katılan herkesi eşdeğer olarak kabul etmek, dışlama süreçlerine maruz bırakmamak için farklılıklara karşı önyargılı olmama, farklı sesleri bastırmama esas olmalıdır. Statü ve bilgi/beceri farklarının iletişim sürecine tesir etmemesi için ve gücün ve seçkinciliğin iletişime engel olmasını/iletişimi tahrif etmesini önlemek için önlemler alınmalıdır. Bu eşitlikçi katılım süreci sınırlamalara tabi tutulmamalı ve katılımcılara eşit söz hakkı sağlanmalıdır. Buna karşılık yeni yönetim yaklaşımları demokratik, özgürlükçü, eşitlikçi, katılımcı, paylaşımcı, uyum ve iş birliğine dayanan bir iletişim anlayışının sahip olduklarını öne sürmelerine karşın, çalışanların piyasa dinamiklerini benimsemesini sağlamayı öne alan, böylece sistem dünyasında olduğu kadar gündelik yaşamda da insanların mevcut sisteme uyumunu ve katkıda bulunmasını esas alan yaklaşımlardır.

Yeni yönetim yaklaşımları tarafından günümüzde iletişimin öne çıkarılan unsurlarına baktığımızda iletişimin başarılı olmak ve öne çıkmak için edinilmesi/geliştirilmesi gereken öğrenilebilir, eğitilebilir ve geliştirilebilir bir ‘beceri’ olarak tarif edilmekte olduğunu görüyoruz. Bu çerçevede deneyim aktarımına daha çok önem verilerek, kuramsal bilgi ve analiz yerine pratik bilgi ve becerilerin gelişiminin ve aktarımının esas olduğunu görüyoruz. İletişimin böylece bir teknik beceri olarak öne çıkarılması diyalog yerine monoloğu, etkileşim yerine etkili olmayı ve ikna kabiliyetini, ortaklaşa alınan karar anlamında mutabakat yerine var olan (verili) koşullara uyum sağlama bilgisini/becerisini öne almaktadır. Pratik hedeflere ulaşmada, verimlilik ve etkinlik sağlamada yararlanılabilecek bir araç olarak resmedilen iletişim becerileri, önceden belirlenmiş verili ilişkilerin yeniden üretimini sağlamak için etkin bir araç olarak belirmektedir. Bu çerçevede iletişim insanları belirli hedeflere yönlendirmede etkin bir yöntem olarak, barışçıl bir güdüleme ve uyum sağlama aracı olarak ele alınmaktadır. Bu da uzlaşma yerine retoriksel becerilerin öne çıkması sonucunu doğurmaktadır. İletişimin kişisel ve kurumsal amaçları gerçekleştirmek, ekonomik etkinlik ve verimlilik sağlamak için yararlanılabilir bir kaynak olduğu düşüncesi ile birlikte toplumsal ve politik düşünmek ve davranmak zaman ve verim kaybı, işlevsizlik, durgunluk gibi gerekçelerle kaçınılması gereken bir tutum olarak gösterilmektedir. Bu da işlevselliği olmayan söz söyleme ve mutabakata varma edimlerine gereksiz süreçler olarak bakılmasını getirmektedir. Bireysel başarıyı getireceği varsayılan ekonomik düşünmek ve davranmayı öne

çıkarmayı salık veren bu yaklaşımlar, böylece, toplumsal ve politik düşünme ve davranmayı devre dışı bırakmaya çalışmaktadırlar. Politik süreçler yetenekli liderler kıstasına indirgenmekte ve becerikli/akıllı yöneticiler bizi kurtaracak söylemiyle demokrasinin değil teknokrasinin öne çıkması ve böylece insanların verili sistem içinde tabii oldukları eşitsiz ve özgür olmayan ilişkiler meşrulaştırılmaktadır. Yetenekli insanların önderliğine dayalı bir seçkincilik böylece öne çıkmakta ve bu insanlar arasındaki eşitsiz ilişkilerden ve yapıdan kaynaklanan beceri farklarının (iletişim becerileri başta olmak üzere) meşru kabul edilişi sonucunu doğurmaktadır. Bu çerçevede eşitsizlik ve özgürlük kaybı ekonomik verimlilik sağlanabilmesi adına göz ardı edilebilmektedir.

Bu insan, toplum ve iletişim anlayışlarının günümüzde sadece çalışma hayatında değil, bütün günlük pratiklerimizde etkin olduğunu ve bu öğretilerin hem politik alanda hem de yaşam dünyamız üzerinde egemen düşünce ve davranış haline dönüştüğünü, bu bağlamda da sistem dünyasının yaşam dünyamızı sömürgeleştirdiğini söyleyebiliriz (bkz.: Habermas, 1991, 41-43, 1993: 30). Bu çerçevede çalışma yaşamı sadece bir üretim ve geçim sağlama alanı olmaktan çıkarak giderek hayatın odağı haline gelirken, gündelik yaşam da daha çok kalite, vizyon, misyon, karizma vb. iş odaklı terimlerle betimlenmektedir. Bu yeni yönetim anlayışında öne çıkan bilişim, yönetişim vs. kavramlar çerçevesinde de iletişime, var olan sistemin daha etkin ve verimli bir biçimde işlemesini sağlamak için aracı olma ve aradaki bağlantı kopukluklarını giderme görevi verilmektedir.

Son olarak, olası krizleri çözmek ve yönetmek üzere geliştirilen bu yaklaşım ve stratejilerin bütün dünyada yönetim alanında yaşanan krizleri çözmek bir yana derinleştirmiş olduğunu ve yangını söndürmek bir yana yangını körüklemekte olduğunu söyleyebiliriz. Buna rağmen, özellikle stratejik iletişim ve liderlik gibi kavramlar eşliğinde bu yaklaşımlar hâlâ kriz yönetimi için en uygun reçeteler olarak piyasaya sürülmekte ve yeni liberal yaklaşımlar hâlâ geçerli ve alternatifsiz yaklaşımlar olduklarını iddia etmektedirler. Oysa bu yaklaşımların kriz çözmek bir yana yeni krizlere yol açtıkları görmezden gelinmektedir. Dünyanın ciddi bir beka sorunu ile karşı karşıya kaldığını gösteren salgınlar, afetler ve gerçek bir felaket olarak beliren iklim krizi tüm alanlarda olduğu gibi yönetim ve iletişim alanlarında da artık eskiden ve tedavülden kalkması gereken insanı nesneleştirme ve sömürmeye dayalı ve de tümüyle iş odaklı bu iletişim ve yönetim anlayışlarının tam tersi yönelimlere sahip yeni iletişim ve yönetim anlayışlarıyla yer değiştirmesi, doğa, insan ve emek odaklı toplumcu iletişim yaklaşımlarının bunların yerine geçmesi acil bir ihtiyaçtır.

Kaynakça

Açıkel, C. (2011). *Eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi anlayışı: Karaman millî eğitim müdürlüğünde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aguayo, R. (1994). *Dr. Deming Japon mucizesinin mimarı* (Y. K. Tunçbilek, çev.). İstanbul: Form Yayınları.
- Akad, M. T. (2001). *Strateji üzerine*. İstanbul: Kastaş Yayınları.
- Akıncı, Z. B. (1994). *İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğinde iletişim* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı
- (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Aksoy, A. ve Robins, K. (1997). Önümüzdeki yol: Yeni iletişim coğrafyasına karşı direniş nerden gelecek?. *Defter*, 29, 74-84.
- Al, H. (2002). *Bilgi toplumu ve kamu yönetiminde paradigma değişimi*. Sakarya: Bilim Adamı Yayınları.
- Artun, A. (1999). *Fordizm ve mühendisin dönüşümü*. Ankara: TMMOB Yayını.
- Balkız, Ö. I. (2002). *Küreselleşme ve esnek yönetim: Değişen iş organizasyonları üzerine bir inceleme* (Yayımlanmamış doktora tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı.
- Beck, U. (1992). *Risk society*. London: Sage Publications.
- Belek, İ. (2004). *Esnek üretim, derin sömürü*. Ankara: NK Yayınları.
- Bozkurt, İ. (2000). *Bütünleşik pazarlama iletişimi*. Ankara: Kapital Yayınları.
- Braverman, H. (1974). *Labor and capital. The degradation of work in the 20th century*. London: Monthly Review Press.
- Castel, R. (2004). *Sosyal güvensizlik* (I. Ergüden, çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Clark, F. (1996). *Leadership for quality*. NewYork: Mc Graw-Hill Book Company.
- Coşkuner, A. (1994). *İletişim becerisini geliştirme eğitiminin işgörenlerin iletişim çatışmalarına girme eğilimlerine, yalnızlık düzeylerine ve iş doyumlarına etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, M. ve Akkaya, Y. (1999). *Türkiye’de endüstri ilişkileri*. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- Çeşitçiöğlü, M. (2003). *Kaliteli insan*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Çetin, K. (2004). TKY felsefesi ve temel unsurları. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156, Yaz-Güz, Ankara.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve organizasyon: İlkeler, teoriler ve stratejiler*. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Dicleli, Z. (Yay. Haz.) (1999). *Liderlik: Harvard business review dergisinden seçmeler* (M. Tüzel, çev.). İstanbul: M.E.S.S. Yayını.
- Doğan, S. (1999). *Yöneticilik ve vizyona dayalı liderlik* (Yayımlanmamış doktora tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Drucker, P. F. (1995a). *Gelecek için yönetim* (F. Üçcan, çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- (1995b). *Değişim çağının yönetimi* (Z. Dicleli, çev.). İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayını.
- Du Gay, P. (2002). *Bürokrasiye övgü* (E. Yıldırım, Ş. Çalış, S. Bayraktar ve İ. Haşlak, çev.). Sakarya: Değişim Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2001). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Habermas, J. (1991). *Moral consciousness and communicative action*. Massachusetts: MIT Press.
- (1992). *Rasyonel bir topluma doğru: Öğrenci protestosu, bilim ve siyaset* (A. Çiğdem ve M. Küçük, çev.). Ankara: Vadi Yayınları.
- (1993). *İdeoloji olarak teknik ve bilim* (M. Tüzel, çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Harvey, D. (1997). *Postmodernliğin durumu* (S. Savran, çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Kal-Der Yayını.
- Klein, S. M. ve Ritti, R. R. (1980). *Understanding organizational behaviour*. Boston: Kent Publishing Company.
- Koç Grubu (1999). *Müşteri ve kalite odaklı stratejik yönetim*. İstanbul: Koç Holding Yayını.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Mandel, E. (1975). *Late capitalism*. London: New Left Boks.
- Mattelart, A. (1997). Ezeli bir vaat: İletişim cennetleri (E. Peker, çev.). *Defter*, 29, Kış, 69-73.
- (2001). *İletişimin dünyasallaşması* (H. Yücel, çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- MEB (2005). *Eğitimde kalite ödülü el kitabı* (K. Çetin, yay. haz.) Ankara: MEB Yayınları.
- M.E.S.S. (1998). *Yeni yönetim teknikleri*. İstanbul: M.E.S.S. Yayını.
- Mısırlıoğlu, G. (1997). *Yönetimsel ve örgütsel etkililiği sağlamada bir yönetim aracı olarak iletişim* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Munter, M. (1987). *Business communication: Strategy and skill*. New Jersey: Printice Hall Int.
- Özdevecioğlu, M. (1996). *"Organizasyon kültürü", stratejik yönetim ve liderlik* (M. Özel, haz.). İstanbul: İz Yayıncılık.

- Özen, Ş. (1995). Kamu yönetimi yazınıımız ve örgütler-yönetim çalışma alanı: Tehlikeli ilişkiler. *Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri*, TODAİE, Ankara, 1, 71-96.
- (1999). Türkiye'deki guru söylemi modasının nedenleri. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 54(1), 97-121.
- (2000). Kurumsal kuram ışığında toplam kalite yönetimi'nin Türkiye'de yayılım sürecinin dinamikleri. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi.
- Özevren, M. (1996). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Pattison, S. (1997). *The faith of the managers*. London: Consell.
- Peker, Ö. (1993). Toplam kalite yönetiminin eğitim sistemine uygulanabilirliği. *Amme İdaresi Dergisi*, 27, 63-78.
- Sachs, W. (1989). Global verimlilik tapınması. *Birikim*, 6, Ekim.
- Sayyan, S. (1990). *İşletmelerde verimlilik ve verimlilik artırılmasına ilişkin bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sennett, R. (1999). *Yeni kapitalizm* (M. Gökçen, çev.). *Defter*, 35, 31-45.
- (2002). *Karakter aşınması: Yeni kapitalizmde işin kişilik üzerine etkileri* (B. Yıldırım, çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Şahin, Ç. E. (2011). *Beşeri sermaye ve insan kaynakları: eleştirel bir yaklaşım*. İstanbul: Tan Yayınları.
- Şimşek, M. (2004). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şişe-Cam (1984). *Kalite çemberleri eğitim el kitabı*. Nisan.
- T.İ.S.K. (1994). *Çalışma hayatında esneklik*. Mayıs.
- Türkoğlu, N. (2003). *Kitle iletişimi ve kültür*. İstanbul: Naos Yayınları.
- Ülsever, C. (2005). *21. yüzyılda insan yönetimi üretimin temel kaynağı insana yeni bir bakış*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Wernick, A. (1997). *Promosyon kültürü* (M. Küçük, çev.). İstanbul: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Williams, R. (2005). *Anahtar sözcükler* (S. Kılıç, çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yarımkaya, A. (yay. haz.) (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları.
- Yentürk, N. (1993). Postfordist gelişmeler ve dünya iktisadi iş bölümünün geleceği. *Toplum ve Bilim*, Bahar, 56-61.
- Yıldırım, E. (2000). Türkiye'de toplam kalite yönetimi uygulamalarının işçiler ve endüstri ilişkileri üzerindeki etkileri. *Toplum ve Bilim*, 86, Güz, 260-280.

Zel, U. (1997). Harekete geçirici liderlik ve işe yönelik liderlik. *Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 97(4)*.

Etik Kurul Onayı: Etik kurul onayına ihtiyaç bulunmamaktadır.

Çıkar çatışması: Çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Finansal destek: Finansal destek bulunmamaktadır.

Ethics committee approval: There is no need for ethics committee approval.

Conflict of interest: There are no conflicts of interest to declare.

Financial support: No funding was received for this study.