

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Odaklı

YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

EDİTÖR

PROF. DR. ENVER AYDOĞAN



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Odaklı

YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

EDİTÖR

Prof. Dr. Enver AYDOĞAN



ISBN : 978-605-344-820-4

Baskı : Ekim 2018

Sayfa Düzeni / Kapak Tasarımı
Gazi Kitabevi / Nurullah Arda TURAN

© Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti'ne aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

Merkez	Mağaza
53. Sok. No: 29 Bahçelievler / ANKARA Tel: (0312) 223 77 73- 223 77 17 Faks: (0 312) 215 14 50	Döğol Caddesi No: 49/B Beşevler / ANKARA Tel: (0 312) 213 32 82 - 213 56 37 Faks: (0 312) 213 91 83

info@gazikitabevi.com.tr • www.gazikitabevi.com.tr

Baskı
İlksan Matbaası Ltd. Şti.
İvedik Org. San. Bölgesi Ağaç İşleri San. Sit.
521. Sok. No: 35 İvedik / ANKARA
Tel: (0312) 394 39 55

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	v

YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

BİLGİ YÖNETİMİ	3
Cenk TUFAN & Özlem Yaşar UĞURLU	
DUYGUSAL EMEK.....	19
Gaye DENİZ	
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	37
Ömer Okan FETTAHLIOĞLU	
İŞ AHLAKI VE ETİK.....	49
Muhammet SAYGIN	
PERSONEL GÜÇLENDİRME	59
Gamze Ebru ÇİFTÇİ	
ADHOKRATİK ÖRGÜT YAPILARI	73
Lale ORAL ATAÇ	
ÖRGÜTSEL ADALET	87
Ömer Okan FETTAHLIOĞLU	
ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK.....	97
Yeter DEMİR USLU	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	109
Enver AYDOĞAN & Yunus BIYIK	
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA	119
Yeter DEMİR USLU	
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ	131
Ahmet İLHAN	
ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ.....	157
Erkan Turan DEMİREL & Gülşen GÜNDOĞDU	

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE DESTEK	163
Özlem YAŞAR UĞURLU	
ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK	181
Aysun ÇETİN	
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	199
Necmettin GÜL	
ÖRGÜTSEL İNOVASYON	209
Nihan BİRİNCİOĞLU	
ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK	219
Çimen KARATAŞ ÇETİN	
KRİZ YÖNETİMİ	231
Necmettin GÜL	
ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME VE KADEME AZALTMA	243
Sevda DEMİR	
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR	255
Senem ALTAN	
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	265
Gaye DENİZ	
ÖRGÜT SAĞLIĞI	281
Erkan Turan DEMİREL	
ÖRGÜTSEL SAPMA	291
Duygu KIZILDAÇ	
SOSYAL GİRİŞİMCİLİK	303
İnci Fatma DOĞAN & İsmail BAKAN	
ÖRGÜTSEL USTALIK (ÖRGÜTSEL ÇİFT-YÖNLÜLÜK)	315
Çimen KARATAŞ ÇETİN	
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK	333
Enver AYDOĞAN & Yunus BIYIK	
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA	345
Alper GÜRER	
ÖRGÜTSEL YALNIZLIK	357
Aysun ÇETİN & Arzu ALACALAR ÇAKIR	
PSİKOLOJİK SERMAYE	377
Senem ALTAN	

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE İHLALİ	387
<i>Bengü HIRLAK</i>	
STRES VE STRES YÖNETİMİ.....	397
<i>Sevda DEMİR</i>	
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR	
SOSYAL SERMAYE.....	411
<i>Canan Gamze BAL</i>	
İŞTEN SIKILMA	419
<i>Ali BAYRAM</i>	
ÖRGÜTLERDE İNSAN ENERJİSİ.....	429
<i>Ali BAYRAM</i>	
MOBBING	439
<i>Alper GÜRER</i>	
İŞKOLİKLİK.....	453
<i>Belgin AYDINTAN</i>	
KÜLTÜREL ZEKA.....	465
<i>Gamze Ebru ÇİFTÇİ</i>	
ÖRGÜTSEL DIŞLANMA	477
<i>İsmail BAKAN & İnci Fatma Doğan</i>	
ÖRGÜTSEL SABOTAJ.....	485
<i>Duygu KIZILDAĞ</i>	
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	495
<i>Yasin ŞEHİTOĞLU</i>	
ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	509
<i>Fatma İNCE</i>	
ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK	519
<i>Melisa ERDİLEK KARABAY</i>	
İŞE TUTKUNLUK	527
<i>İrge ŞENER</i>	
ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK	537
<i>Ahmet İLHAN</i>	
PRESENTEEİZM İŞTE VAR OLMA(MA)	557
<i>Muhammet SAYGIN</i>	
SOSYAL KAYTARMA.....	565
<i>Bengü HIRLAK</i>	

ÜRETKENLİK DIŞI DAVRANIŞLAR	575
<i>Fatma İNCE</i>	
OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME (WHISTLEBLOWING)	589
<i>Durdu Mehmet BİÇKES</i>	
İŞ YAŞAMINDA GELECEK ZAMAN ALGISI	613
<i>Nihan BİRİNCİOĞLU</i>	

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

Erkan Turan DEMİREL & Gülşen GÜNDOĞDU

Demokrasi, en kapsamlı anlamı ile halkın ege-menliğinin temeline dayanan yönetim biçimi, ola-rak tanımlanabilir (Büyük Türkçe Sözlük, 2018). Örgütsel demokrasi ise, yöneticilerin kendi alan-larına giren işlerin nasıl yapılacağı hakkındaki bilgileri kendisine raporlayan insanları, alınacak kararlarda aktif rol almalarını sağlayan bir yö-ne-tim anlayışına dayanmaktadır (Fuller, 1998; akt; Ulutaş, 2011). Örgütsel demokrasinin temelinde, yöneticilerin sahip olduğu gücü, astlarıyla paylaş-ması yatmaktadır. Bir organizasyon da örgütsel demokrasinin uygulanması, hem örgüt hem de örgüt üyeleri açısından olumlu sonuçları berabe-rinde getirecektir. Örgüt açısından katılımcı yö-ne-tim, yenilikçi fikirlerin doğmasına zemin hazırla-yacak ve bununla birlikte organizasyonlar rekabet üstünlüğü kazanacaktır (Şen ve Bolat, 2015).

Örgütsel Demokrasinin Kavramsal Çerçevesi

Demokrasi kelimesi, köken olarak “halk yö-netimi” anlamına dayanmaktadır. Demokrasi anlam bakımından oldukça geniş bir kapsama sahiptir. Yapılan tanımların ortak noktalarından özetlenecek olursa, demokrasi iki temel üzerinde tanımlanabilmektedir. Bunlardan ilki, demokrasi-yi, belirli bir yönetim biçimi, sistem, çoğunluğun siyasal gücü elinde tuttuğu bir yönetim şekli, ola-rak açıklamaktadır. İkinci tanıma göre ise bir yö-

netim şeklinden yaşam biçimine giden kapsamlı bir anlam söz konusudur. Bu tanım, demokrasiyi idealler, tutumlar ve felsefi ifadeler bakımından saptamaya çalışmaktadır (Özer, 1996).

Demokrasi kavramını karşılayacak ifadeler konusunda tam manasıyla görüş birliği olmama-sına karşın; demokrasi kavramının, halkın yö-ne-time katılması anlayışına karşılık geldiği, çoğun-luğun görüşü olarak literatürde yer almaktadır. Buradan hareketle, demokratik bir yönetimde, toplumdaki bireylerin her birinin eşit haklara sa-hip oldukları ve kendilerini yönetecek olanların seçiminde özgürce davranabilecekleri ifade edile-bilir. Örgütlerdeki yönetim anlayışında da benzer bir durum söz konusu olmaktadır. Ancak, demok-rasi kavramı yönetim açısından ele alındığında ise farklı yaklaşımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde örgütsel demokrasi, işyeri demokra-sisi, ekonomik demokrasi, endüstriyel demokrasi, kendi kendine yönetim, çalışan kontrolü, çalışan katılımı gibi farklı kavramlarla yer almaktadır. Özellikle de örgütsel demokrasi ve işyeri demok-rasisinin birbirleri yerine kullanıldığı görülmekte-dir (Coşan ve Gülova, 2014).

Literatürde yer alan bazı örgütsel demokrasi tanımları da şöyle belirtilebilir:

Örgütsel demokrasi, demokrasi ilkelerinin örgüt yönetiminde de uygulanma süreci (Barley ve Kunda, 1992); örgüt ile ilgili kararların birlikte alınmasının yanı sıra hukuki değerlerin üstünlüğüne inanan ve sosyal sorumluluğı olan, insan haklarına saygılı ve çalışan çıkarlarına değer veren bir yönetim anlayışıdır (Sadykova ve Tutar, 2014). Bir örgüt için yönetimdeki süreçlere, diyalog, dayanışma veya oylama şeklinde demokrasi uygulamalarının yardımıyla çalışanların da katılımlarının sağlanması düşüncesine, örgütsel demokrasi adı verilmektedir. (Ataç ve Köse, 2017).

Kerr (2004:84) örgütsel demokrasiyi; yönetilene karşı sorumluluk, eşit katılım hakkı, bilginin serbestçe dolaşımı ve uygulamada merkez kaç gücünün var olması şeklinde tanımlamaktadır.

Demokratik bir yönetim anlayışında benimsenmiş organizasyonlarda, çalışanların örgüt içi alınan kararlara katılmasının hem çalışan hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracağı ifade edilmiştir (Bakan ve Büyükebeşe, 2005). Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırarak işe karşı tutumlarını da olumlu yönde etkileyecektir (Koçel, 2001:337).

Örgütsel Demokrasinin Varlık ve İşlerlik Koşulları

Örgütsel ortamda demokrasinin varlığından ve işlerliğinden söz edilebilmesi için bazı ön koşullar ile standartların kendini göstermiş olması gerekmektedir (Kerr, 2004; Yazdani, 2010).

Ön koşullar şöyle sıralanabilir:

- Paylaşılan etik ve normatif değerler,
- Açık, çok yönlü ve interaktif iletişim ortamı ve iklimi,
- Yenilikçi ve kendini yöneten takımlar
- Uygulamaya dönük ve işbirliğine açık kolaylaştırıcı iş süreçleri,
- Kendini sürekli denetleyen düzeltmeye elverişli bir yapı.
- Yapıcı karşılıklı ve öz eleştirinin gelişebileceği iklim
- Arka ve değerler açısından homojen üyelik

- Örgütün inovasyon ve fikir üretme konusundaki odak noktasının verimlilikten öte olması
- Takım kültürü
- Çalışanların birbirlerine güvendiği bir iç ortam ve bu güvenin kuruluşun liderliğine dayanması
- Yatay ve yalın organizasyon

Standartlar ise şunlardan oluşmaktadır:

Konsensüs: Bu kavram örgütsel düzeyde herhangi bir konuda oydaşmaya dayalı karar alma anlamına geldiği gibi, herhangi bir konuda herkesin aynı görüşte olmama hakkı anlamına da gelmektedir.

Katılım: Tüm çalışanların doğrudan veya dolaylı olarak kendilerini ilgilendiren konulara katılma hakkının verilmesi ve düşüncelerinin alınması demektir.

Erişim: Çalışanların kendileriyle ilgili bilgiye serbestçe erişme imkânının olması ve kişisel bilgilerinin başkalarıyla paylaşılmamasının güvence altına alınmasıdır.

Örgütsel duyarlılık: Örgütsel tüm katmanlarda çalışanların isteklerine, beklentilerine, taleplerine karşı yönetimin duyarlı olması, bireysel çıkarların korunması konusunda özenli davranılmasıdır.

Değere dayalı olma: Demokratik ilkelerle yönetilen bir örgütte, yöneten-yönetilen ilişkisi bağlamında çalışanların hem önemli hem de değerli olarak görülmesi, karşılıklı saygı, hoşgörü, kişiliğe değer ve önem verme gibi bir yönetim anlayışının varlığı anlamına gelir.

Örgütsel Demokrasiye Yöneliş Nedenleri

Küreselleşme ve tetiklediği değişimler, örgütler içinde gücün yeniden dağılımına yol açarken yeni güç dağılımı da yeni iş modellerini ortaya çıkarmıştır. Bu iş modellerinin karakteristik özellikleri ise "güç ve yetki devri, daha az liderlik ve kendini yöneten takımlar, bireysel katılım, bilgi" gibi kavramlarla tanımlanmaktadır (Butcher ve Clarke, 2002).

Diener (2011:180) ise örgütsel demokrasiye yönelik sebeplerini şöyle sıralamaktadır:

İnternet ve teknoloji: İnternet, blog, twitter, facebook gibi sosyal medya araçları iletişim ve paylaşım için yeni teknolojilerdir. Bu yenilikler, çalışanların işlerinde kararları önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahiptirler.

X ve Y kuşağı: X ve Y kuşağı çalışanlar, ilgi ve katkı sağlamak için işlerinde söz sahibi olmayı istemektedirler. Bu eğilimin etkisiyle, işyerlerinde daha fazla eşitlikçilik baskısı ortaya çıkabilmektedir.

Wall Street Etkisi: Enron ve Wall Street'deki büyük şirketler gibi yükseliş ve düşüşle kapsanan açgözlü iş modelleri güncelliğini yitirmiştir. Bunun zemin oluşturduğu etkiyle şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendiren yasal düzenlemeler şekillenmektedir.

Siyasi Geçişler: Son yıllarda, siyasi demokrasiyi kapsayan ülkelerin sayısında büyük bir artış olmaktadır. Demokratik ülke sayısının artmasına bağlı olarak, güçlü demokrasi kültürü yayılmakta ve örgütlerin içlerinde çalışanların kendilerine özerk çalışma ortamı düzenlenmesi için baskı oluşturmaktadır.

Örgütsel Demokrasinin Avantaj ve Dezavantajları

Demokrasi, örgütsel uygulamalara, süreçlere ve çıktılara etki ederek bazı avantajların kazanılmasına aracılık edebilmektedir.

Argyris (1987), örgütsel demokrasinin avantajlı yönlerini aşağıdaki gibi aktarmakta ve söz konusu avantajların çalışma ortamını zenginleştirdiğini ifade etmektedir:

- Örgüt çalışanlarının sahip oldukları "biz" hissi ve birliktelik derecesini artırmak;
- Çalışanlara bir bütün olarak organizasyonel bakış açıcısı kazandırmak;
- Katılımcılar arasında çatışma, düşmanlık ve kıyasıya rekabet derecesini azaltmak;
- Bireylerin birbirlerini anlamalarını, başkalarına karşı daha fazla hoşgörü ve sabır göstermelerini sağlamak;

- Çalışanların ifade etme özgürlüğünü artırarak, örgüte sadık çalışanlar kazandırmak;
- Astların daha yaratıcı olma ve örgüt için faydalı fikirlerle ortaya çıkma fırsatlarına erişmelerini sağlamak.

Ayrıca, Harrison ve Freeman (2004) örgütsel demokrasiyle, bireylerin sorumluluk duygularının güçleneceğini ve çalışanların motivasyonlarının artacağını da belirtmektedirler. Johnson (2006) ise örgütsel demokratik süreçlerin eşit olmayan örgüt politikalarına (örneğin; ücret ve terfi) son verilmesi ve işgücü devir hızının düşmesi ile maliyetlerin azalmasına da katkı sağlayacağını belirtmektedir.

Örgütsel demokrasi, kazandırdığı avantajlar olmakla birlikte bazı dezavantajlarla da karşılaşılmasına yol açabilmektedir.

Harrison ve Freeman (2014)'a göre örgütsel demokrasinin dezavantajları şunlardır:

- Örgütlerde karar verme yetkisinin, yetkin olmayan kişilere verilmesi, dezavantajlı bir yöne sapılmasına neden olabilir. Bu durum, eğitim ve deneyim yönünden yetersizlikleri olan bu çalışanların karar alırken büyük resmi görmeyebilmelerine dayanmaktadır.
- Demokratik süreçlerde her konu veya karar müzakere sonucu alınacağından, fazla zaman gerektirir ve bu da verimliliği olumsuz etkileyebilir.
- Demokratik süreç uygulamaları, geniş kapsamlı bir örgütsel değişim gerektirir. Değişime direnç ise örgütün kayıplara uğramasına neden olabilir.
- Demokratik süreçlerde, orta ve üst düzey yöneticiler yeni beceriler geliştirmek zorunda kalmakta ve otorite kaybı yaşayabilmektedirler. Alt düzeydeki çalışanlarda da talep ve hesap verebilirlik nedeniyle benzer bir durum olabilir.
- Demokrasi, bazı olağanüstü durumlar söz konusu olduğunda çözüm olmayabilir. Bu gibi durumlarda alınacak kararların hiyerarşik yapıya ve emir-komuta zincirine dayalı alınması gerekebilir.

- Demokratik yollarla alınacak kararlar; örgütsel performansı, örgüt paydaşlarını ve çalışanlarını, toplumu, finans kaynaklarını olumsuz etkileyebilecek durumlarda isabetli olmayabilir.

Örgütsel Demokrasinin Boyutları

Geçkil (2013) örgütsel demokrasinin yedi boyutunu saptamıştır. Bunlar;

Katılım: Örgüt çalışanlarının karar alma süreçlerinin içinde doğrudan ya da temsilci aracılığıyla olmalarını ifade eder. Bu şekilde örgüt çalışanları kendileriyle alakalı konularda karar süreçlerinin ve uygulamaların asli ögesi olabilirler ve sonuçların değerlendirmelerinde bulunabilirler.

Eleştiri: Örgüt çalışanlarının örgüt değerlerini ve gerçekleştirebildiklerini eleştirebildikleri bir ortamın olması gerekmektedir.

Şeffaflık: Örgütsel kararlar alınırken, bu kararlardan etkilenecek kişilerin haberdar olması ve karar alma sürecini izleyebilmelerini ifade etmektedir.

Adalet: Örgütsel kararların ve süreçlerin adil bir şekilde gerçekleştirilmesidir.

Eşitlik: Örgüt çalışanlarının aynı çalışma şartları altında aynı hak ve çıkarlara sahip olması gerekmektedir.

Hesap verebilirlik: Örgütü ilgilendiren konularda ve örgüt içi alınan kararlarda hesap sorabilme ve hesap verebilme ile ilgili bir kavramı ifade etmektedir.

Gücün paylaşımı: Güç kavramı ile "örgütsel düzeyde bir şeylerin yapılıp yapılmaması kararını verme, örgütsel kaynakların dağıtımı konusunu belirleme, örgütsel görevlere kimlerin getirileceğini belirleme ve ödüllendirme ve cezalandırma yetkisi" ifade edilmektedir. Bu bağlamda ele alınan güç birden çok kişi arasında paylaşılıyorsa, bu kişiler seçim ya da onun yerine kullanılabilircek benzeri yöntemlerle (önceden belirlenmiş bazı temel niteliklere sahip olma ve bu niteliklerin varlığının da nesnel ölçütlerle tespiti) belirleniyorsa örgüt demokratik bir örgüt olmaya yakındır.

Örgütsel demokrasinin boyutlarını yapısal ve bağlamsal olmak üzere iki boyutta ele alan Yaz-

dani (2010) ise; bağlamsal boyutun örgütün büyüklüğünü, teknolojisini, çevresel konumunu ve hedeflerini içerdiğini; yapısal boyutun ise örgütün hiyerarşik yapısını, yönetsel alanını ve karar verme düzeyinde formelleşme, uzmanlaşma ve merkezileşme seviyesini ifade etmektedir.

Örgütsel Demokrasi Modelleri

Clegg (1951) örgütsel demokrasi modellerini; danışmalı yönetim, katılmalı yönetim ve öz yönetim olmak üzere üç grupta ele almaktadır.

Danışmalı yönetimin temelinde, dayanışma yer almakta ve bu kapsamda yöneticiler belirli konularda astlarla bilgi alışverişinde bulunmakta, onların görüş ve düşüncelerini almaktadır. Katılmalı yönetim modeli ise örgüt çalışanlarının doğrudan ya da temsilcileri aracılığıyla birtakım komitelere katılmalarının sağlanmasıyla gerçekleşmektedir. Katılım bazı durumlarda gönüllü olarak gerçekleşmekte iken bazı durumlarda ise zorunlu olarak gerçekleşmektedir. Öz yönetim modelinde, örgüt çalışanlarının yönetime katılmasından ziyade, yönetim işlevini bizzat gerçekleştirmeleri söz konusudur. Yani, kendi kendini yönetim anlayışına dayanmaktadır.

Örgütsel Demokraside Sorunlar ve Zorluklar

Demokrasi belirli bir süreci kapsamaktadır. Örgütlerde alınacak olan kararların demokratik yönetim şekilleriyle gerçekleştirmesi belirli bir süreci gerektireceğinden zaman alıcı olarak görülebilir. Örgütsel demokrasinin kendini gösterebildiği örgütlerde demokrasi ve lider arasında çelişki yaşanabilir. Liderin otoriterlikten yana olması durumunda, örgütsel demokrasi uygulamalarında birtakım aksaklıklar yaşanabilir ya da demokrasi zayıflayabilir. Hoffman (2002) örgütsel demokrasi uygulamalarında yaşanan sorunları şöyle belirtmektedir (akt:Erkal, 2012):

- Örgütsel demokrasi uygulamaları esnasında çoğunluğun mutluluğu söz konusu olabilirken; katılımda yeterli düzeyde rol almadıklarını düşünenlerin de olabileceği, göz ardı edilebilir.

- Demokratik bir ortamın oluşumunda çoğunluğun hedefleri için çaba gösterilirken bireysellik arka planda bırakılmaktadır. Yani, örgütsel demokrasiden bahsedebilmek için temel kuram homojen bir ortamda çekirdeği çok güçlü değerlerin paylaşılabilmesidir.

Harrison ve Freeman (2004), örgütsel demokrasi uygulamalarında alt kademe çalışanların katılımlarının yeterli düzeye erişemeyebildiğini, bu çalışanların yönetim için söz konusu olan büyük resmi kapsayacak bir görevlerinin olmadığını ve bu nedenle de alacakları kararların kalitesinden ödün verildiği belirtmişlerdir.

Örgütsel Demokrasiyi Sağlamanın Yolları

Örgütlerde demokratik uygulamaların gerçekleştirilmesi için uyulması gereken hususlar şunlardır (Fenton, 2002):

- Prensiplerin bir bölümü değil tümü uygulanmalıdır.
- Örgütsel demokratik uygulamalarını hayata geçiren ve devamlılığını sağlanabilmesi için üst yönetimin desteğinin olması gerekmektedir.
- Üst yönetimin benimseyeceği örgütsel demokrasi kültürünün örgüt çalışanlarının tamamı tarafından desteklenmesi gerekmektedir.
- Örgüt içerisinde çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilmelerini sağlayacak düzenlemeleri destekleyen özgün bir atmosfer oluşturabilmek için demokratikleşme arzusu geliştirilmelidir.
- Bu süreçte uygulamaların sürekli olarak değerlendirilmesi ve gerekirse değişimi örgüt yararına olacaktır.
- Zamanlamanın anahtar olması gerekmektedir. Yani geliştirilen prensiplerin gerçekleştirilmesi zamanla ve aşamalı olacaktır. Bunun nedeni değişim sürecinin uzunluğu örgütten örgüte değişmesine dayanmaktadır.

- Çalışanların prensipleri uygulama düzeyleri ve bu söz konusu prensiplere ihtiyaç duyma dereceleri birbirinden farklıdır.

Örgütsel Demokrasi Örneği

John Lewis Ortaklığı (JLP), 39 Mağazası ve 288 Waitrose Süpermarketi'nden oluşmakta olup, işletmenin "ortak" olan 81.000 daimi personel istihdam etmektedir. John Spedan Lewis (JSL), 1864'te babasının başlattığı perakendecilik işinde, "mevcut ve muhtemel" işçiler için güven ortamı sağlama anlamına gelen ve güvenden geri dönüşü olmayan bir anlaşmayı diğer bir ifadeyle şirket anayasasını imzalayarak, örgütsel demokrasinin ilk örneklerinden birini ortaya koymuştur. Anayasa (1928), "*bilgi, kazanç ve iktidar*" paylaşımı ilkesine dayanan şirketin vizyonunu açıklamaktadır.

Güç paylaşımı, birkaç organ arasında bölünerek elde edilmektedir: Ortaklık Konseyi, Yönetim Kurulu ve Başkan. Konsey, mağazalardan seçilen temsilcilerden oluşmakta ve yönetim kurulunun denetlenmesi ve hesap vermesi amaçlarının gerçekleştirilmesine çalışmaktadır. Aynı zamanda yönetim kurulu üyelerini de seçmektedir. Her mağazanın da benzer şekilde yönetim mekanizması oluşturulmuştur. Kurullar ve konseyler her ay düzenli olarak toplanmakta, önemli görülen konuları tartışarak karara bağlamaktadır. İktidarın (gücün ve egemenliğin) paylaşımı için de ortakların ve çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri, önerilerini ve şikâyetlerini çekinmeden dilendirebilmeleri için açık iletişim ortamı sağlanmaktadır. Böylece, şirket anayasasının varlığının ve işlerliğinin güvence altına alınması sağlanmaktadır.

Şirketin kazancı, asgari yaşam giderlerinin hesaplanmasına dayalı olarak ve başlangıçta belirlenen maksimum ücret düzeyini aşmayacak şekilde paylaşılmaktadır. Başlangıçtan 2012'ye gelindiğinde en düşük ücreti alan tam zamanlı bir çalışanın maaşı 75 kat artmıştır.

Şirket içinde üretilen her tür bilgi, iki haftalık aralıklarla çıkarılan kurum içi dergiler ve gazetelerle paylaşılmaktadır. Bunların yanı sıra şirketle ilgili detaylı bilgiler (örneğin; satış rakamları, politika değişiklikleri) süre geçirmeksizin şirket ve mağaza panolarında duyurulmaktadır. Ayrıca şu-

belerde yürütülen forumlarla karşılıklı bilgi paylaşımı desteklenmektedir (Cathcart, 2013).

Konu İle İlgili Sorular

1. Anayasa hazırlamış olmak, örgütsel demokrasinin tüm unsurlarının (şartlarının) yerine getirilmiş olması anlamına gelir mi?
2. Güç paylaşımında ya da dağılımında asimetri görülürse, demokrasiyle ilgili ne gibi sorunlar yaşanabilir?
3. Günümüz iş modelleri ve demokrasi anlayışı ile örnekte anlatılan şirket arasındaki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

KAYNAKÇA

- Argiris, C. (1955). Organizational Leadership and Participative Management. *The Journal of Business*. 24(1), 1-17.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 7(2), 23- 47.
- Barley, S.R., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*. 37(3), 363-399.
- Butcher, D. & Clarke, M. (2002). The Cornerstone For Organizational Democracy. *Organizational Dynamic*. 31(1), 35-41
- Büyük Türkçe Sözlük (01.09.2018). *Demokrasi*. Erişim adresi. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5b8aacee020fe6.74983339
- Cathcart, A. (2013). Directing democracy: competing interests and contested terrain in the John Lewis Partnership. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 601-620.
- Clegg, H.A. (1951). *Industrial Democracy and Nationalization. A Study Prepared for the Fabian Society*. Oxford: Blackwell.
- Diener, R.B., (2011). *Positive Psychology As Social Change*, Springer Dordrecht eidelberg, London
- Erkal Coşan, P. & Altın Gülova, A., (2014), Örgütsel Demokrasi, *Yönetim ve Ekonomi*. 21(2), 231-248.
- Fenton, L.T., (2002). *Democractic Company For Organizations Transforming Our Workplace and Our World*. World Dynamic Inc, USA
- Geçkil, T. (2013). Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: TRB1 Bölgesindeki Üniversite Hastanelerinde Bir Uygulama. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sivas.
- Harrison, S.J., & Freeman, R.E. (2004). Special Topic: Democracy In and Around Organizations. *Academy of Management Executive*. 18, 49-53.
- Johnson, P. (2006). Whence Democracy? A Review And Critique Of The Conceptual Dimensions And Implications of The Business Case for Organizational Democracy. *Organization*. 13(2), 245-274.
- Kerr, J.L. (2004). The Limits of Organizational Democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Oral Ataç, L. & Köse, S., (2017). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 46(1), 117-132.
- Özer, İ., (1996). Siyasal Kültür, Demokrasi ve Demokratik Değerler. *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(1), 71-98.
- Sadykova, G. & Tutar, H., (2014) Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*. 2(1), 1-15.
- Şen, E. & Bolat, M. (2015). İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 27, 149-172.
- Ulutaş, M. (2011). *Örgütsel Demokrasi*. Ulvita Yayıncılık, Konya.
- Yazdani, N., (2010). Organizational Democracy and Organizational Structure Link: Role Of Strategic Leadership Enviromental Uncertainly. *Research Journal of The Institute of Business Administration*. 5(2), 51-74.



Merkez

Mağaza

53. Sok. No: 29
Bahçelievler / ANKARA
Tel : (0 312) 223 77 73 - 223 77 17
Faks: (0 312) 215 14 50

Döğol Caddesi No: 49/B-
Beşevler / ANKARA
Tel : (0 312) 213 32 82 - 213 56 37
Faks: (0 312) 213 91 83

info@gazikitabevi.com.tr • www.gazikitabevi.com.tr

