

KOOPERATİFÇİLİĞİN EVRENSEL DEĞERLERİ VE KOOPERATİF İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

H. Sami GÜVEN*

I. GİRİŞ

Batılı örgüt yazarlarının geliştirdikleri motivasyon kuramları, salt anamalcı işletme türünü ele almakta ve bu işletmelerde çalışan işgörenlerle, işletme yönetiminin nasıl bütünleştirileceği sorunu üzerinde odaklaşmaktadır. Salt kâr amacı güden anamalcı işletmelerin erekleriyle, işgörenlerin amaçları ve beklentileri arasındaki uyumsuzluğun (ya da çatışmanın) en aza indirgenmesi konusu, Batılı motivasyon kuramlarının temel ilgi alanını oluşturmaktadır. Anamalcı işletmelerde "biçimsel örgüt yapısının" çeşitli sınırlamalarıyla aşırı denetlenen, gözetlenen ve aşırı bir yetke altına sokulan işgörenlerin; ilgisiz, edilgen, sorumluluk ve başarıdan kaçınan ve yaratıcılık ve işbaşlatma yetkisinden yoksun kişiler konumuna girmeleri sorunu, çağdaş örgüt yazarlarının üzerinde önemle durdukları bir konudur. Bu tek yönlü etkileme süreci içinde anamalcı işletmeler, işgö- renlerine kendi amaçlarını, kişisel değerlerini ve beklentilerini gerçekleştirme şansını tanımamakta ve özgerçekleştirim (self-actualization) olanaklarından yoksun bırakılan bireyler, işletme için yaşamsal önem taşıyan "yaratıcılık ve gelişme" gibi iki başat gereksinmeye yanıt vermekten uzak kalmaktadırlar. Çünkü, işletmenin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlaması, verimliliğini ve yaşamını sürdürebilmesi, bağımsız düşünceli ve girişim başlatıcı işgörenler olmaksızın gerçekleştirilememektedir.

* Doç. Dr.; Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi.

Anamalcı işletmelerde, "birey-örgüt" ya da "işgören-işletme" bütünleşmesinin gerçekleştirilmesindeki en başat engeli, işletme yönetimiyle, işgörenlerin amaçlarının bir uyum içinde olmayışı belirlemektedir. Bu olgu, tüm motivasyonel süreçleri olumsuz yönde etkilemektedir. Anamalcı işletmelerin, geleneksel biçimde yönetildiklerinde, işgörenleri motive etmedeki yetersizliğini C. Argyris, "How to Integrate the Individual and the Organization" adlı ünlü yapıtında şöyle açıklamaktadır¹:

"Bireyin gereksinmeleriyle, örgütün (işletmenin) istemleri birbirine uymamaktadır. Çünkü, bireylerden örgüt içinde bağımlı ve edilgen davranışlarda bulunmaları istenmektedir. Bu uyumsuzluğun sonucunda engellenme, başarısızlık, dar görüşlülük ve çatışma ortaya çıkmaktadır. Birey, kendisini gösteremediği için engellenmekte, kendi amaçlarını kendi gereksinmelerine göre saptamasına izin verilmediği için başarısızlığa düşmektedir. Geleceği üzerinde bir öngörüye sahip olmadığından sorunlara kısa soluklu açıdan bakmakta ve bu nedenle de yönetimle çatışmaktadır".

Anamalcı işletmelerin geleneksel bağlamdaki yönetiminin, işgörenleri motive etmedeki başarısızlığı konusu, C. Argyris'in yanısıra, D. Mc. Gregor, R. Likert, H. Simon, A. Etzioni, E. Schein vb. gibi pek çok çağdaş örgüt yazarının da onadıkları ana bir görüşü belirlemektedir². Bu yazarlar, anamalcı işletmelerde motivasyon süreçlerinin temelini oluşturan "işgören-işletme" bütünleşmesini sağlayacak kimi yöntemleri geliştirmeyi, çalışmalarının odağı konumuna getirmişlerdir.

Örgüt kuramı çerçevesinde oluşturulan bu motivasyon modellerinden tümünün, anamalcı işletmelerden yola çıkılarak geliştirilmesine karşılık, toplumsal yapının bir başka gerçeğini oluşturan "kooperatif işletmelerin" ilgi odağının dışında bırakılması büyük bir eksikliklerdir. Oysa, kooperatif işletmeler, kimi evrensel değerleri, ilkeleri ve demokratik ülküsüyle, "işletme-işgören bütünleşmesinde" ve tüm çalışanların motivasyonunda, tipik bir anamalcı işletmeye kıyasla büyük bir gizil güce sahip özgün bir örgütlenme biçimidir. "Başkalarını Düşünme", "Demokratik Değerler", "Katılım ve Gönüllü Çaba", "Kendi Kendine ve Karşılıklı Yardım", "Dürüstlük" ve "Eğitim Değerleri" gibi değerleriyle, kooperatif işletmeler, anamalcı işletmelerden ayrılmakta ve "birey-örgüt" bütünleşmesinde tartışmasız üstünlükler taşımaktadır.

Günümüz örgüt yazarlarından pek çoğunun, çağdaş motivasyon modelleri olarak anamalcı işletmelere önerdikleri kimi yaklaşımların, daha bir yüzyıl önce-

1 Argyris (1964: 29).

2 Mc Gregor (1960), Likert (1967), Simon (1955), Schein (1965).

sinde kooperatif işletmelerin temel değerlerini oluşturduğunu görmek, bu olgunun ilginçliğini daha da arttırmaktadır. Gerçekten de, çağdaş örgüt kuramcılarının, işgören-işletme bütünleşmesinde, ya da işgörenlere işletmenin amaçlarının benimsetilerek, ortak çabalarının bu yönde kanalize edilmesinde önerdikleri, "Katılnmalı yönetim", "Katılnmalı önderlik", "Aşağıdan yukarıya doğru yönetim", "Demokratik önderlik", "Destekleyici ilişkiler ilkesi", "Kümece karar verme ve gözetim" vb. gibi yaklaşımlar³, kooperatifçiliğin de temel değerlerini oluşturmaktadır. Hem de çok daha ileri boyutlarda. Özellikle de, işçilerin, aynı zamanda kooperatif işletmelerin ortaklarını oluşturdukları üretim kooperatiflerinde, "işgören-işletme" bütünleşmesinin en ileri örnekleri sergilenmektedir.

Konunun daha da ilginç bir yanı, Batılı örgüt kuramlarının ve bu kuramların dayalı olduğu "insan" ve "motivasyon" modellerinin başlangıcının 1920'li yıllara dayandırılmasıdır. Gerçekten de, Taylor, Gullick, Urwick vb. gibi örgüt yazarlarının çalışmalarıyla simgelenen "Geleneksel Yönetim Okulu" bu yüzyılın ilk çeyreğine rastlamaktadır⁴. Temelde salt anamalcı işletmeyi ele alan bu yazarlar, "ekonomik insan" modelinden yola çıkarak, en etkin ve üretken yönetim biçimini belirlemeye çalışmışlardır. Evrensel olduklarına inandıkları kimi yönetim ilkelerini vazetmişlerdir. Oysa, bu tarihten üç çeyrek yüzyıl önce, kooperatif işletme gerçeği, çeşitli ülkelerin toplumsal yapılarında yer almış ve giderek tüm dünyada yaygınlaşmış bulunuyordu. Bu somut gerçeklik göz önünde tutularak, Batılı örgüt kuramlarının, kooperatif işletmeleri, bu işletmelerin dayalı olduğu özgün toplumsal ve yönetsel değerleri ve temel aldığı "insan modelini" de kavrayacak biçimde yeniden düzenlenmesi, kaçınılmaz bir bilimsel gerçeği oluşturmaktadır. Bu gerek yerine getirildiğinde, Batılı örgüt kuramcılarının, "Geleneksel okul - Davranışçı okul - Çağdaş okul" sistematığı içinde, doğrusal bir gelişim çizgisi gösterdiğini iddia ettikleri "mthyl"erinin doğruluğu tartışılabilecektir. Öte yandan da, "çağdaş motivasyon yaklaşımlarının" gerçekten bu nitelemeye uygun düşüp düşmediği açıklık kazanabilecektir.

İşte bu makalede, kooperatifçiliğin temel değerlerinden yola çıkılarak, kooperatif işletmelerin, işgörenleri motive etmede, anamalcı işletmelere oranla sahip oldukları kimi üstünlükler tartışılmaktadır.

A. Anamalcı İşletmelere Dönük Motivasyon Yaklaşımları

Önce de değindiğimiz gibi, Batılı yazarların geliştirdikleri örgüt ve motivasyon kuramları, salt anamalcı işletmeleri ele almakta ve bu tür işletmelerde

3 Güven (1981: 24-31).

4 Taylor (1991), Gulick, L. and Urwick, L. (1937).

işgörenlerin (ya da işçilerin) motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen, ya da işletme-işgören bütünleşmesini engelleyen biçimsel ve yapısal öğeleri dengeleme amacını gütmektedir.

Gerçekten de, işletmedeki, insan unsurunu savsayan ya da bunu en aza indirgeme eğiliminde bulunan "Geleneksel Yönetim Okulu"nun ünlü "havuç ve sopa yaklaşımı", temelde işgörenlerin özdeksel kimi çıkarları ve gereksinimleri yoluyla motive edilebileceği denencesine dayanıyordu. Bu yaklaşıma göre, işletmedeki bireyi motive eden ana etmenler "açlık korkusu ve kâr" güdüsüydü. İşletme içindeki bireyi ya da işgöreni salt "ekonomik-adam" olarak yorumlayan geleneksel kuramın başat ereği, işletmelerin verimliliğini en çoğa çıkarmaktı. Bunun için de, işgörenlerin fiziksel yetilerinin incelenmesi ön plana alınmakta ve "zaman ve hareket etüdüleri" yoluyla bunların olabildiğince sömürülmesinin yolları aranmaktaydı.

Nitekim, bu kuramın önde gelen temsilcilerinden A. Smith, F. Taylor, M. Gilberth, L. Gullick ve L. Urwick gibi yazarlar, işletmelerde üretkenliği en çoğa çıkarmanın biçimsel yollarını aramaya yönelmişlerdir. Bu yazarlar anamalcı işletmelerde en yüksek üretkenliği sağlayacak örgütsel yapı reçetelerini bulma çabalarına büyük bir ağırlık vermişler ve işletmelerin toplumsal ve insancıl yönlerini savsarak, "emredici önderlik", "yetkeci denetim ve gözetim" ve "koramsal yapı" gibi niteliklerle belirlenen "biçimsel örgütünü" vurgulamışlardır⁵.

Yukarıda özetlenen Geleneksel Yönetim Okulu'nun "ekonomik-adam" modeli ve bu modelin dayalı olduğu varsayımlar özde, Batı'da Endüstri Devrimini izleyerek oluşmaya başlayan "erkin kapitalizmin" düşünsel ve eylemsel düzeyde belirlediği koşulların örgüt kuramına bir yansımasıydı. Bu erkin kapitalist dönemin en belirgin özelliği, önceki yüzyılın teknik buluşlarından yararlanarak, araç-gereç donatımını bütünlemek ve bunun için de yoğun bir anamal birikimini işçilerin yoksulluğu pahasına hızla oluşturmak durumunda olan bir anamalcı kesimin giderek genişlemesiydi. Üretilen ürünün büyük bir bölümünün sürekli biçimde yatırıma dönüştürülmesi, Batı'daki endüstriyel donatımı oluşturma çabalarının özünü belirliyordu. "Daha çok üretip, daha çok yatırım yapma" endişesi, anamalcıların işçilere karşı, çok cimri davranmalarına ve işçilerin korkunç yoksulluk koşullarına itilmelerine neden oluyordu. Üretkenliğin en çoğa çıkarılması başat bir erek olunca, anamalcı işletmelerde insan unsuru geri plana düşürülerek savsanıyor ve işgörenler, işletme yönetimi karşısında güçsüz ve korumasız kalıyorlardı.

Bu dönemde, anamalcı işletmelerde üretime ve ekonomsal unsurlara, insancıl ya da toplumsal öğelere oranla çok daha büyük bir öncelik tanınması,

5 Güven (1981: 24).

şöyle bir yaygın kanının örgüt yazarları arasında ağırlık kazanmasıyla ilgiliydi: Gerçekten sanılıyordu ki, söz konusu endüstriyel donatım bir kez oluşturulduktan sonra, işgörenlerin gereksinimleri yükselen yaşam düzeyi doğrultusunda karşılanabilecekti. Bunun için de önceliğin üretime verilmesi gerekliydi. Sonul amaç bu şekilde ortaya konulunca, yönetimin dünya görüşü de kaçınılmaz olarak; "Yönetim (ya da işletme) için iyi olan, işgören için de iyidir" ilkesine indirgeniyordu⁶.

Anlaşılabacağı gibi, anamalcı işletme bağlamında, "İşletme için ne iyiye, işgörenler için de o iyidir" tekerlemesinden yola çıkan geleneksel kuram, temelde işgörenlerle (ya da işçiyile) işletme yönetimi arasında bir çatışmanın olmadığı, tam tersine bir çıkar özdeşliğinin bulunduğu görüşüne dayanıyordu. Yani bu kuruma göre, işletmede ulaşılabacak yüksek düzeydeki üretkenlik, sırasıyla yüksek düzeydeki kârı da beraberinde getirecek ve bu da işgörelere daha artı ücret ödemelerine ve üst düzeyde işgören doyumuna (ya da motivasyonuna) yol açacaktı.

Görüldüğü gibi, geleneksel yönetim kuramı, salt anamalcı işletmeyi ele alıyor ve "emeğe söz tanımadan, emeğin en üretken ve ussal biçimde kullanılması istek ve kaygısının temel ideolojik ifadesini oluşturuyordu"⁷. Bir başka deyişle, geleneksel kuram, biçimsel yönü tek ve egemen olan bir işletme yapısı içinde, insanı (işgöreni) öteki üretim araç ve süreçleri gibi eşyadan sayan bir yaklaşımın katı nesnellüğünün ilke ve görüntüleriyle somutlanıyordu⁸.

Batı toplumlarında erkinci kapitalist dönem, anamalcı işletme türünü ortaya çıkarıp geliştirirken, bu tür işletmelerin temellendiği "ekonomik-insan" modelinin varsayımları, ortalama bir işgörenin motivasyonel gereksinimleriyle pek bağdaşmıyordu. İşgörenlerin istemleri, amaçları ve beklentileriyle, işletmenin amaçlarının uyum içinde olmadığı kısa bir süre sonra anlaşılıyordu. Nitekim, Katz ve Kahn'ın "Makina kuramı" ve Bennis'in "İnsansız örgütler" şeklinde eleştirdikleri geleneksel kuram⁹, yetişkin bir işçinin (işgörenin) motivasyonel gereksinimlerine yanıt vermekten uzak kalıyordu. Bu gelişmeler sonucunda, Geleneksel Yönetim Okuluna bir tepki oluşturmak üzere, Neo-Klasik okul, ya da "Davranışçı Okul" gündeme geliyordu.

1. Sosyal-Adam Modeli

1930'lu yıllara geldiğinde, Batı'da erkinci kapitalist dönemi, karışımçı bir

6 Etzioni (1964: 21).

7 Fişek (1975: 140).

8 Fişek (1975: 140).

9 Katz ve Kahn (1966: 71).

dönem izlemeye başladı. Erkinçi kapitalizm toplumsal yapıları savsamiş, yani sosyal olgunun ağırlık ve öneminin bilincine en hafif deyimiiyle varamamıştı. Erkinçi kapitalizmin temelini oluşturan "artı üretim ve eksik tüketim ilkesi" emekçi kesimlere ya da insan unsuruna gereken önemin verilmediğini, bu unsurun geri plânlara atıldığını açıklayan somut bir ilkeydi. Gerçekten de, artı üretime karşın, uygulanan düşük ücret siyasaları nedeniyle, yetersiz tüketime başlıca muhatabını işçi kesimi oluşturuyordu.

Erkinçi kapitalizmin ekonomik alanda elde ettiğı başarılar bir süre sonra yerini ekonomik bunalıma bırakacak ve insan unsurunun savsanması, çalışanların sınırlanan özgürlükleri, itildikleri kötü yaşam koşulları ve en doğal hakları esirgeyen bir yasal yapı, beraberinde direnme ve itirazları ve toplumda yeni değerleri ve düşünce akımlarını da getirecekti.

Anamal birikiminin gerçekleştirilmesi, işçi kesiminin bilinçlenerek örgütlü eylemlerde bulunması, eşitlikçi yönelimler, Batı toplumlarında katı norm düzeninden, esnek normlar düzenine geçilmesine ve üretimde insan (emek) unsurunun öneminin giderek daha iyi anlaşılmasına yol açıyordu.

İşte, Batı'nın toplumsal, ekonomik ve düşünsel yapı ve süreçlerinde beliren bu yeni oluşumlarla birlikte, sınırlayıcı ve katı normlar dizgesinden, esnek ve katılımcı normlar düzenine geçilmesi karşısında, anamalcı işletmeyi temel alan Geleneksel Kuramın öngördüğü biçimsel işletme yapısının, "yetkeci denetim", "yetkeci önderlik" ve katı "kuramsal dizge" gibi ana öğeleri, toplumdaki bu dönüşümlerle uyumsuzluğa düşmüştür. Bu olgu karşısında, Batılı örgüt kuramcıları, anamalcı işletmelerin yukarıda değinilen bu ana öğelerini, toplumun organik gelişimine uyarlamak amacıyla, yumuşatma çabalarına girmişler ve toplumsal gerçeklerle daha bağdaşır güdüleme kuramlarını geliştirmeye yönelmişlerdir. Bütün bu çabalarının odaklaştığı temel erek, hiç kuşkusuz, anamalcı işletmelerin geleneksel yönetimi çerçevesinde, işgöreni savsayan, ya da en aza indirgeyen biçimsel öğeleri karşısında, işletmeye katılan bireylerin edilgen, bağımlı, insiyatif ve yaratıcılıktan yoksun kalmalarını önlemek ve esnek norm düzeninin egemen olduğu bir toplumdan gelen bu bireylerin en az çatışma ile biçimsel yapıya uyumlarını sağlamaktı. Anamalcı işletmelerin amaçlarıyla, işgörenlerin erekleri arasında bir uyum sağlamaya yönelen bu yeni yönetim ve motivasyon kuramları, işletmelerin biçimsel yapı ve süreçlerinde kimi değişiklikler yapılarak, işgörenlerde, kendilerini anamalcı işletmeye karşı daha az bağımlı, yetkeye ve sömürülmeye daha az konu oldukları ve kendilerine değer verildiğı yönünde bir duygu (ya da örgüt iklimi) geliştirmeye yöneliyordu.

Bir başka deyişle, Batılı motivasyon modellerinin esas sorununu, işgörenlerde, sisteme (anamalcı işletmeye) karşı gerçekte olduğundan daha az bağımlı ya da yetkeye daha az konu oldukları yönünde bir duygu yaratılarak, onların

işletmeye yabancılaşmalarını ve yaratıcılıklarını yitirmelerini önlemek oluştuyordu. Çünkü bir işletmenin başarısını ve üretkenliğini belirleyen temel etmenin, onun fiziksel kapasitesinden çok, beşeri gizilgücünün oluşturduğu, tüm çağdaş yönetim yazarlarının onadığı temel bir doğru olarak biliniyordu¹⁰.

İşte, "sosyal-adam" modeli, Batılı örgüt kuramcılarının, anamalcı işletmenin erekleleriyle (büyüme, gelişme, örgütsel dizgeyi sürdürme vb. gibi) işgörenlerin gereksinimleri (tanınma, ait olma, bir değer olduğuna inanma, ilerleme ve özgerçekleştirim gibi) arasındaki uyumsuzluğu azaltmaya yönelik bir yaklaşım olarak, motivasyon modellerinin özünü oluşturuyordu. Bu bağlamdaki tüm çalışmalar, anamalcı işletmelerdeki işgörenlerin, işlerini doyurucu, ilginç ve çalışmaya değer bulmalarını, yakın iş çevreleri üzerinde karar verebilmelerini ve bunu denetleyerek kendilerini göreceli olarak daha güçlü hissetmelerini ve çalışma ortamlarını yeteneklerine ve gereksinmelerine yanıt veren duyarlı bir çevre olarak algılayabilmelerini sağlayacak kimi yöntem ve yaklaşımları içeriyordu.

Gerçekten de, bireysel ve örgütsel motivasyonun bütünleştirilmesinde, Litvin ve Stringer gibi yazarlar, "örgüt ikliminin" değiştirilmesini; Douglas Mc. Gregor, yönetimin dünya görüşünün farklılaştırılmasını; R. Likert de, işletmenin biçimsel yapısının yeniden düzenlenmesini öneriyorlardı. Bu bağlamda, C. Argyris'in, "Bireyle-örgütün Bütünleştirilmesi" adlı ünlü yapıtı; Mc. Gregor'un ünlü "Y Kuramı" ve "Scanlon Planı" ve R. Likert'in "İççe Geçmiş Kümeler Yoluyla Yönetim Yaklaşımı" (Ya da Sistem-4 Yönetim), anılan çalışmalardan önde gelenleri oluşturuyordu¹¹. Aynı şekilde, Argyris, Thelen, Krugman, Lawler ve daha pek çok yazar da, işin yeniden düzenlenmesi (job enlargement ve job enrichment) yoluyla, işgörenler için daha doyurucu ve ilginç konuma getirilmesi yöntemleri üzerinde çalıştılar. Litvin ve Stringer'in önerileri ise, örgüt ikliminin değiştirilmesi şeklindeydi¹².

Bireyle (işgörenle) anamalcı işletmenin bütünleşmesine salt davranışsal boyutta yaklaşan tüm bu çalışmalar, "doğal önderlik", "doğal örgüt", "doğal bildirişme", "katılnmalı grup yönetimi" vb. gibi, işletmenin biçimsel örgütünü bütünleyici doğal düzenlemeleri önermekten öteye geçemedi. Hareket noktaları ya da çözümlenme objeleri "anamalcı işletmeler" olduğundan, işgören-işletme bütünleşmesinde, emek-anamalı çelişmesini giderecek, ya da üretim ve mülkiyet ilişkilerine dokunacak başkaca önerileri ve motivasyonel yaklaşımları yoktu. Emekle anamalin, ya da işletmeyle işgörenin çıkarları arasındaki bağdaşmazlığın salt davranışsal boyutta ve işletmenin biçimsel yapı ve süreçlerini yumuşatıla-

10 Likert (1967).

11 Argyris (1964), McGregor (1960), Likert (1967).

12 Lawler (1973), Güven (1981: 27), Litvin ve Stringer (1968).

rak giderilebileceğini öngören bütün bu modeller, önerdikleri kimi yöntemlerle, işgörenlerin işletme amaçlarını benimseyerek, tüm çabalarını bu doğrultuda yoğunlaştıracaklarını varsayıyordu.

Bu evreye değin yapılan çözümlerden de anlaşılacağı gibi, birey-örgüt özdeşleşmesinin, ya da işletmeyle işgören motivasyonunun bütünleşmesinin sağlanmasında, Batılı örgüt ve motivasyon kuramlarının önündeki en başat açmazı, doğrudan anamalcı işletmelerin amaçlarıyla, işgörenlerin gereksinimleri arasındaki bağdaşmazlık oluşturmuştur. Bu bağdaşmazlığın niteliğini ve boyutlarını daha iyi anlayabilmek için, yine aynı toplumlarda ortaya çıkmış olan bir başka işletme türünü ve temsil ettiği temel değer ve ilkeleri çözümlenmeye katmak gerekir. Ancak böylelikle, Batılı yönetim ve motivasyon kuramları tam bir bütünlüğe ulaşabilecektir.

B. Kooperatif İşletmelerde Motivasyon

Salt kâr amacı güden tipik anamalcı işletmelere karşı, tekelci ve spekülâtif anamalcı kârlarını kaldırarak toplumdaki geniş üretici, tüketici ve işçi kesimlerinin ekonomik bağımsızlık ve özgürlüklerini sağlama amacını güden kooperatif işletme türü de, Batı'nın geliştirdiği bir kurumdur. Bu alternatif işletme türünün, temel ve evrensel değerleri yakından incelendiğinde, işgören-işletme bütünleşmesinin sağlanmasında, anamalcı işletmelere kıyasla, tartışmasız bir üstünlüğe sahip olduğu görülmektedir. Anamalcı işletmelere göre kooperatif işletmelerin, işgörenlerine daha etkin katılım ve işletme amaçlarını benimseme olanaklarını sağlayan ve kendilerini gerçek birer değer olarak algılamalarına şans tanıyan motivasyonel süreçleri nelerdir? Bu sorunun yanıtlanabilmesi için, kooperatifçiliğin temel değerlerinin incelenmesi gereklidir. Bu özgün değerler dizgesi, anamalcı işletmelerin değerleri ve erekleleriyle karşılaştırıldığında, taşıdığı motivasyonel potansiyel çok daha iyi anlaşılabilir.

1. Kooperatifçiliğin Temel Değerleri

Kooperatifçilik devriminin mütevazî bir başlangıçtan, bugün yeryüzünde hiç de tahmin edilemeyecek biçimde 500 milyon insanı örgütleyebilen bir düzeye ulaşmış olmasının nedeni, hiç kuşkusuz sahip olduğu şu temel değerlerle açıklanabilir¹³:

- *Kendi kendine yardım değerleri* (eylem, yaratıcılık, sorumluluk, "kendi kendine yap").

13 Marcus (1991: 17).

- *Karşılıklı yardım değerleri* (işbirliği, birliktelik, toplu eylem, dayanışma, barış),
- *Kâra dayalı olmayan çıkar değerleri* (kaynakların korunması, kârın itici güç olmaktan çıkarılması, toplumsal sorumluluk duygusu, "başkalarının işinden çıkar sağlamamak").
- *Demokratik değerler* (eşitlik, katılımcılık, "adalet").
- *Gönüllü-çaba değerleri* (görev yüklenme, yaratıcı güç, bağımsızlık, çoğulculuk).
- *Evensellik değerleri* (evrensel bakış, açıklık).
- *Eğitim değerleri* (bilgi, anlayış, sezgi vb. gibi).
- *Amaçsal değerler* (ortakların, çalışanların, genel halkın yararı vb. gibi).

Kooperatifçilik devinimine özgü bu evrensel değerler, kooperatif işletmeleri, anamalcı işletmelerden ayırmakta ve kooperatif gelişmenin temel dayanaklarını oluşturmaktadır. Bir bütün olarak kooperatif idealini kavrayan bu değerler, "Rochdale Öncülerinden" beri pek değişmemiş ve yalnızca karşıt siyasal dizgelerde benimsenip uygulanmakla kalmamış, çok farklı ekonomik koşullar altında da kooperatifçilik akımına yön vermiştir.

Kooperatifçilik devinimi, bu özgün temel değerleriyle, spekülatif ve tekelci kazançları önleyerek ekonomik bir yarar sağlamanın ötesinde, bir "yaşam biçimini" belirlemekte ve bu yönüyle de kooperatif işletmeler, anamalcı işletmelerden ve kamu işletmelerinden büyük ayrımlar göstermektedir. Birlikte çalışmayı, üretmeyi, biriktirmeyi ve bölüşmeyi içeren kooperatifçilik devininin, temel ekonomik amaçları bulunmakta ve bu amaçlar daha üst düzeydeki toplumsal erklere ulaşmada birer araç konumuna girmektedir.

Kooperatif işletmelerin bu özgün yönünü ICA Başkanı L. Marcus şöyle açıklamaktadır¹⁴:

"Gerçekte bir kooperatif ortaklığından beklenen nihai amaç, ekonomik yarar sağlamanın da ötesinde birşey olmalıdır: Daha zengin bir yaşam, daha güvenli bir yaşam, daha değerli bir yaşam, barış ve insan hakları, demokrasi ve dayanışmanın tehlikelere karşı korunması gibi".

Kooperatifçiliğin, başkaları ile birlikte kendi üyelerini de özgürlüğe, adalete, demokrasiye kavuşturma, daha güvenli ve değerli bir yaşam düzeyine ulaştırma ideolojisini vurgulayan bu temel değerleri, "empati" ya da "diğergamlık" şeklinde nitelenebilecek bir yaşam biçiminde temellenmektedir. Bunlar, koope-

14 Marcus (1991: 18).

ratif işletmeyi, anamalcı işletmeden ayırarak "amaç modeli" yerine, toplumsal değerleri ve katkıları ön planda tutan "sistem modelini" içermektedir.

a) Empati Değerleri

"Empati" ya da "Başkalarını Düşünme" değerleri, kooperatifçiliğin bir kendi kendine yardım örgütü olma özelliğinden kaynaklanan temel değerler olup, anamalcı işletmelerdeki gibi salt ortaklarına çıkar sağlama hesabını içermez. Kooperatifçilik devinimi, üyelerini özgürlüğe, daha güvenli ve daha güvenceli bir yaşam düzeyine kavuşturma ereğini güderken, bu bağlamda salt kendi üyelerinin (ve bunların ailelerinin) değil, başkalarıyla birlikte kendi üyelerinin de bu düzeye ulaşmasını amaç edinmektedir. İşte bu niteliği, kooperatif işletmelerin, salt kâr amacı üzerine kurulu olan anamalcı işletmelerden ayrılan temel bir yönünü belirlemektedir.

Empati değerleri, kooperatif işletmelerde daha geniş sorumluluklar yüklenmeyi, ekonomik yararların yanısıra, ekonomik olmayan kimi işlevleri de üstlenmeyi gerektirir. Kooperatifler de, demokrasiye sahip çıkan ve başkalarının haklarına saygılı, öteki toplumsal eylem örgütlerinde olduğu gibi, toplumsal sorumluluklarını taşımak durumundadırlar. İçinde yaşadıkları çevrenin ve halkın gereksinimlerine karşı kayıtsız kalamazlar¹⁵. Alexander Laidlow'un ve Micheal Trunov'un raporlarında da vurgulandığı gibi, çağdaş kooperatifçilik anlayışı, yoksulluk, açlık, hava kirlenmesi, savaş vb. gibi sorunlara dikkati çekerek, çevre için, barış ve insan hakları için savaşım vererek ve savaşım alanlarını genişleterek yeni sorumluluklar üstlenmek durumundadır¹⁶. Bu yeni işlevler, toplumdaki daha geniş kitleleri özgürlüğe kavuşturma, daha güvenli, daha iyi ve yaşanabilir bir dünya yaratma savaşımının, "başkalarını düşünme" değerleri bağlamında kooperatifçiliğe yüklediği yeni sorumluluklardır.

"Kendi kendine yardım" ve "karşılıklı yardım" gibi temel değerleri yapısında barındıran kooperatifçilikte, bu yeni işlevlerin "gönüllü çaba" değerleriyle birleşmesiyle birlikte tüm bu toplumsal sorumlulukların, salt amaçsal değerlere dayalı olan anamalcı işletmelere göre, kooperatif işletmelerde çok daha yetkin düzeylerde gerçekleştirilebileceği açıktır. Gerçekten de, anamalcı işletmelerin başarısı "amaç modeli" çerçevesinde tek bir ölçütle (kâr maksimizasyonu) belirlenirken, kooperatif işletmelerde, başarıyı belirleyecek ve kâra dayalı olmayan toplumsal içerikli çok sayıda değer birlikte etken olmaktadır. Anamalcı işletmelerin çevrelerine ve halkın gereksinimlerine karşı giderek daha da duyarsız bir

15 Marcus (1991: 18).

16 Laidlow (1980), Trunov (1984).

konuma girmeleri karşısında, kooperatif işletmelerin üyeleri ve yerel topluluklar, kooperatif kuruluşlardan salt ekonomik olmayan görevleri ve çıkar değerlerini de gerçekleştirmelerini beklemektedirler.

Kooperatif işletmeleri, salt amaçsal değerlere dayalı anamalcı işletmelerden ayıran bu "empati değerleri", kooperatiflerde çalışan işgörenleri kooperatif amaçları doğrultusunda motive etmede büyük bir güç oluşturmaktadır. Gerçekten de, kooperatif işletelerde kârın itici güç olmaktan çıkarılması ve kâra dayalı olmayan çıkar değerlerinin esas alınması, işgörenlerde sömürüldükleri yolundaki geleneksel duyguların ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Bu olgu, işgörenlerin gönüllü çabalarını arttırmada, yaratıcı güçlerini değerlendirmede ve görev ve sorumluluk yüklenmelerinde, kooperatif işletmelere büyük bir üstünlük sağlamaktadır. Anamalcı işletmedeki "istismar edilme" korkusunun beraberinde getirdiği motivasyonsuzluğun yerini, kooperatif işletmede gönüllü çaba ve işbirliği almaktadır.

İster üretim, ister tüketim ya da konut kooperatifi olsun, kooperatif üyeliğinden ve hizmetlerinden yararlanma olanaklarının çokluk ayırım gözetilmeden kooperatif çalışanlarına da açık tutulması, "işletme-işgören" bütünleşmesinin sağlanmasında, kooperatiflere büyük olanaklar tanımaktadır. Bu olgu, işçi üretim kooperatiflerinde, en ideal boyutta gerçekleşmektedir. Bu tür kooperatiflerde, işçi aynı zamanda kooperatif işletmenin ortağı da olduğundan, işletmenin amaçlarıyla, işçinin gereksinimleri arasında ileri bir özdeşleşme olmaktadır. Çünkü, kooperatif işletmede, anamalcının değil, ortakların yararı temel alınmaktadır. Görüldüğü gibi, Geleneksel Yönetim Okulu'nun işgörenlerin güdülenmesiyle ilgili olarak ileri sürdüğü "İşletme için iyi olan, işgören için de iyidir" tekerlemesi, anamalcı işletmeden daha çok kooperatif işletmeyi nitelendirmektedir. Bu olgu, kooperatifçiliğin "başkalarını düşünme", "kâra dayalı olmayan çıkar değerleri" ve "kendi kendine yardım" devinimi olmasının doğal bir sonucudur.

b) Gönüllü Çaba Değerleri

Yazımızın başında da vurguladığımız gibi, anamalcı işletmelerde salt kâra dayalı çıkar değerleri, tek ve egemen değeri oluşturduğundan, işgörenlerin bu amaç ve değerler doğrultusunda aşırı yönlendirilmeleri, gözetilmeleri ve etkilenmeleri söz konusudur. Anamalcı işletmelerde yönetim, işgörenlerin farklı amaçlar izleyerek çaba harcamalarını istemediğinden, bu tek yönlü etkileşime girmektedir. Bu tür işletmelerde çalışanlara, kendi amaçlarını, kişisel değerlerini ve kendilerini gerçekleştirme olanağı tanınmadığından, işgörenler; ilgisiz, edilgen, sorumluluk ve başarıdan kaçınan, yaratıcılık ve iş başlatma yetisinden yoksun kişiler konumuna girmektedir. Anamalcı işletmelerde, işletmenin biçimsel örgü-

tünün getirdiği sınırlamalarla aşırı denetlenen ve yetke altına sokulan işgörenler, kendi amaçlarını kendi gereksinimlerine göre saptayamadıklarından, kendilerine çok az girişkenlik bırakıldığı, kendilerinden edilgen, bağımlı ve duyarsız olmalarının istendiğinin bilincine varmaktadırlar. Düşünce ve girişkenliği başkalarına bırakmaktadırlar. Bu olgu, işletme için yaşamsal değer taşıyan yaratıcılık ve gönüllü çaba değerlerini köreltmekte ve işgörenlerde sorunlara karşı duyarsızlığa ve kısa soluktan bakma alışkanlığına yol açmaktadır.

Buna karşılık kooperatif işletmelerde, kâra dayalı olmayan çıkar değerleri, kendi kendine yardım değerleriyle bütünleştiğinden, görev yüklenme, eylem, yaratıcılık, sorumluluk, bağımsızlık ve çoğulculuk gibi niteliklerle özdeşleşen "gönüllü çaba" değerleri, salt kooperatif üyeleri arasında değil, kooperatif çalışanları arasında da yaygın şekilde geçerli olmaktadır. Çünkü, kooperatif işletmelerde, anamalcı işletmelerde olduğu gibi, işgörenlerin salt kâra dayalı çıkar değerleri doğrultusunda, bireysel girişkenliğini sınırlamak ve tek biçim eylem, işlem ve bütçe uygulamalarını güvence altında tutmak gibi temel bir kaygı bulunmamaktadır. Bağımsızlık, çoğulculuk ve yaratıcı güç, temel motivasyonel değerler olarak her aşama ve kademede desteklenmektedir. Bu olgu, kooperatifçiliğin demokratik değerlerinin de bir gereğidir.

c) Demokratik Değerler

Eşitlik, katılımcılık ve adalet gibi niteliklerle belirlenen demokratik değerler, kooperatifçiliği bir demokrasi okulu, bir yaşam biçimi konumuna getirmektedir. Bu temel değerlere bağlı bir yönetim biçimini sergileyen kooperatif işletmelerin, anamalcı işletmelere göre, işgörenlerini işletme amaçları doğrultusunda motive etmede ne denli büyük bir üstünlük taşıdığı açıktır. Gerçekten de, toplanmış erkin, işletmelerde esneklik sağlayamadığı ve işgörenler nezdinde sempati yaratmadığı hususu pek çok yazar tarafından vurgulanmış bir doğrudur. Anamalcı işletmelerde yönetsel erk tipik olarak birkaç kişinin elinde toplanmakta ve çoğunluk kumanda zincirinin aşağı kademelerinde kalmaktadır. İşin gerektirdiği tüm kararları üst yönetim almakta ve işgörenler bunları uygulamakla sorumlu tutulmaktadır. Bu emredici önderlik dizgesi içinde, alt kademelerdeki işgörenlerin kararlara katılmaları salt gereksiz görülmemekte, aynı zamanda açıkça istenmemektedir. Bu sistem gerçekte, astların kendi düşünsel süreçlerinden çok, üstlerine güvenmeleri ve onlara bağımlı olmaları gerektiği esasına dayanmaktadır. Anamalcı işletmelerin, işgörenlerini motive etmedeki en büyük yanılığını, gereksinimleri, beklentileri ve özelemleri birbirlerinden oldukça farklı olan kişilerin

aynı biçimde (tekbiçim) davranmaya yöneltebileceği varsayımı oluşturmaktadır¹⁸.

Anamalcı işletmelerin bu özelliğine karşılık, kooperatif işletmelerde, katılımçılık, çoğulculuk ve bağımsızlık gibi demokratik değerler ön planda yer almaktadır. Bu özgün değerlerle yüklü kooperatif işletmelerde çalışan işgörenlerin motivasyonel gereksinimlerinin, anamalcı işletmelerde çalışanlara göre çok daha üst düzeylerde karşılanacağı açıktır. Gerçekten de, R. Likert'in, anamalcı işletmeler için önemli bir motivasyonel güç olarak önerdiği "katılnmalı grup yönetiminin" (ya da Sistem-4 yönetim biçimi)¹⁹, kooperatif işletmelerde çok daha etkin biçimde uygulandığı, çok sayıda ülkenin kooperatifçilik deneyimleriyle kanıtlanmıştır. Etkin bir işletmeyi, üst düzeyde motive edilmiş insan ilişkileri dizgesi olarak tanımlayan Likert'in, çağdaş yönetim ilkeleri olarak önerdiği: "iç-içe geçmiş kümeler yoluyla yönetim"; "destekleyici ilişkiler ilkesi" ve "yüksek işbaşarımı ölçmeleri" gibi unsurların, anamalcı işletmelere göre, kooperatif işletmelerde çok daha ileri boyutlarda gerçekleştirilmesi olasıdır. Bu üstünlüğü sağlayacak en temel husus, kooperatifçiliğin özündeki demokratik değerlerdir.

Bilindiği gibi, demokrasi katılım yoluyla anlam kazanan bir sistemdir. Etikleşim olmadan bir eyleme sahip çıkmak ve katılmak kendiliğinden doğmaz. Elit bir tabakanın eylemi yeterli değildir²⁰. Anamalcı işletmelerin salt amaç modeline dönüklüğü (kâra dayalı çıkar değerleri), işgörenleri katılıma ikna etmede ve katılıma elverişli bir ortamın oluşturulmasında olumsuzluk yaratmakta ve etkin bir katılımı sağlayamamaktadır. Buna karşılık, kooperatif işletmelerde ve özellikle de işçi üretim kooperatiflerinde, kendi kendine yardım, karşılıklı yardım, kâra dayalı olmayan çıkar değerleri, eğitim değerleri ve gönüllü çaba değerleri; demokratik değerlerle birleşince, yetkin bir katılım gerçekleşmektedir. Kooperatif işletmelerde, anamalcı işletmelerin temel motivasyonel sorununu oluşturan "biz ve onlar" ikilemi önemini yitirmekte ve "biz duygusu" yetkin bir moral güç ve ekonomi sağlayarak, işletmenin gücüne güç katmaktadır²¹.

L. Marcus'un da vurguladığı gibi, kooperatif işletmelerde, yöneticilerle, ortaklar ve işgörenler arasında bir denge oluşturularak, tarafların birbirlerini dinledikleri, iyi ve açık tartışmaların yapıldığı bir ortamın yaratılması halinde, anamalcı işletmelerden ve kamu işletmelerinden çok daha üstün nitelikli kararlar üretilebilir. Kooperatif işletmeler, gerçek bir katılıma ulaşmada, ortaklarının ve işgörenlerinin istemlerini, önerilerini ve eleştirilerini ortaya çıkarmada ve ön-

18 Güven (1981: 25).

19 Likert (1967).

20 Marcus (1991: 21).

21 Johnson ve Whyte (1977: 19-27), Connor (1985: 540-543).

derlerini seçmede, anamalcı işletmelere göre çok daha geniş olanaklara sahip bulunmaktadırlar²².

Kooperatif işletmelerin bu bağlamdaki bir üstünlüğü de, çokluk lokal ya da yerel ölçeklerde kalmaları nedeniyle, anamalcı işletmelere göre, katılım ve demokrasiyi gerçekleştirmede daha geniş olanaklara sahip olmalarıdır. Gerçekten de, ekonomik ölçek büyüdükçe, eylemler karmaşıklaşmakta ve işletme yönetimiyle, işgörenler arasındaki uzaklık artmakta ve işgörenlerin katılımı yeterince gerçekleşmemektedir.

Özetle, kooperatif işletmelerin bir demokrasi okulu olarak sahip olduğu bu temel değerler, yalnızca üyelerinin değil, işgörenlerinin de başat motivasyonel gereksinimlerine yanıt verebilecek katılımcı bir iş çevresinin yaratılmasında en güçlü potansiyeli oluşturmaktadır. Eşitliğe, katılımcılığa, adalete, bağımsızlık ve çoğulculuğa dayalı böyle bir iş çevresinde çalışanların, işlerini doyurucu ve çalışmaya değer bulmaları, yeteneklerine ve gereksinimlerine yanıt veren duyarlı bir ortam olarak algılamaları, kısacası örgütsel dizgeye karşı daha az bağımlı ve daha az edilgen oldukları yolunda duygular geliştirmeleri söz konusudur. Bunun anlamı, işgörenlerin tekbiçim davranışa zorlandığı anamalcı işletmelere göre, kooperatif işletmelerde, işgören - işletme bütünleşmesinin ve motivasyonel süreçlerin çok daha üst düzeylerde gerçekleşmesidir. Gerçekten de demokrasiye sahip çıkan bir devinimin temsil edildiği bu tür kuruluşlarda çalışan işgörenlerin, çalıştıkları işletmelerle kendilerini özdeşleştirmelerinin ve bu işletmelerin bir üyesi olmaktan onur duymalarının ötesinde, toplam üretim içinde doğrudan kendi katkılarını görerek de mutlu olmaları şansı anamalcı işletmelere göre çok daha artıdır.

e) Kâra Dayalı Olmayan Çıkar Değerleri

Yazımızın başında, anamalcı işletmelerde "birey-örgüt bütünleşmesinin" önündeki en büyük engelin, bu tür işletmelerdeki kâra dayalı çıkar değerleriyle, işgörenlerin gereksinimleri ve beklentileri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığını vurgulamıştık. Gerçekten de, anamalcı işletmelerin salt kâr maksimizasyonuna ve üretime başat ağırlığı vermesine karşılık, işgörenlerin kişisel ve toplumsal değerlerini ve özlemlerini yokumsaması, kişileri işine, iş çevresine ve işletmeye yabancılaştırmaktadır.

Anamalcı bir işletmede çalışanlara göre, kârın itici bir güç olarak görülmediği, kaynakların alabildiğine sömürülmediği ve toplumsal sorumluluğun temel alındığı kooperatif kuruluşlarda çalışan işgörenlerin, daha az çatışma ile işlet-

22 Marcus (1991: 18).

meyle bütünleşmeleri beklenen bir olgudur. Kooperatif işletmelerin bu özgün toplumsal yönelimleri, işgörenlerinin "tanınma", "ait olma" ve "bir değer olduğuna inanma" gibi kişisel değerlerine olduğu kadar, o toplumda yaşayan insanlar sifatiyle sahip oldukları toplumsal bilinç etmenlerine de kolaylıkla yanıt verebilmektedir. Bir başka deyişle, tipik bir anamalcı işletmenin işgörenleri etkilemesiyle, bu tür toplumsal değerlerde temellenen bir kooperatif işletmenin etkilemesi arasında büyük ayrımlar bulunmaktadır. Anamalcı işletmelerde yönetim, işgörelere kararlarında bir dizi değer ve gerçek öncülleri ve bilgiler sağlayarak onların dikkatlerini salt amaçsal değerlere çekerken, kooperatif işletmelerde empati değerleri ve öteki toplumsal değerler, amaçsal değerlerle dengelenmektedir. Ayrıca buradaki amaçsal değerlerin, salt anamalcının değil, tüm kooperatif ortaklarının yararına yöneldiğini de unutmamak gerekir.

Öte yandan, anamalcı işletmelerde çalışanların geleneksel olarak kurtulamadıkları istismar edilme korkusunun ve bunun beraberinde getirdiği ciddi motivasyon sorunlarının yerini, kooperatif işletmelerde gönüllü çabaya, işbirliği ve güvene bıraktığı yaygın biçimde görülmektedir. Bunun ana nedeni, kooperatifçiliğin doğrudan tekelci ve spekülâtif kazançları kaldırma ereğini güden bir devinin olmasıdır. İşçinin aynı zamanda ortağı da olduğu üretim kooperatiflerinde ise, bu motivasyonel bütünleşme en ileri düzeylerde gerçekleşmektedir.

Hiç kuşkusuz, çevrenin ve doğal kaynakların korunmasına özen gösteren, çevrenin ve halkın istemlerine karşı duyarlı olan ve tekelci ve spekülâtif kazançları engelleyerek, geniş üretici, tüketici ve işçi kesimlerinin ekonomik özgürlüklerini sağlamaya yönelik, toplumsal içerikli bir devinin temsil edildiği kooperatif kuruluşlarda çalışanların, salt kâr amacıyla eylemde bulunan işletmelerde çalışanlara göre, yaptıkları işlerle ve çalıştıkları işletmelerle kendilerini özdeşleştirme ve bu özdeşleştirmeden hoşnut olma kipleri farklı olacaktır. Bu sosyal-psikolojik özdeşleşme ve doyum bile, tek başına büyük bir motivasyonel güç oluşturur. Burada, işgörenlerin tanınma, ait olma, bir değer olduğuna inanma gibi toplumsal-psikolojik gereksinimlerinin, onların özdeksel gereksinimlerinden de öteye çok etkili tinsel güdülere belirlediği gözden uzak tutulmamalıdır.

Kooperatifçilik uygulamasında, altı çizilecek daha pek çok temel değerler bulunmaktadır. İşte bu değerler sayesinde, salt tecimsel bir işletmenin, kendi kendine yardımı esas alan çok geniş bir halk eylemi haline getirilmesi başarılmıştır. Kooperatif öncülerine karanlık dönemlerde güç ve ışık veren bu idealler olmuştur. Bu öncüler, başkaları ile birlikte, kendileri ve ailelerini özgürlüğe kavuşturma ve daha güvenli, daha iyi bir dünya yaratma savaşımını vermişlerdir. Kooperatifçilik ülküsü, kitleleri devinime geçirmek için bir kıvılcım olmuştur²³.

23 Marcus (1991: 17).

Kooperatifçiliğin bu temel değerleri, kooperatif işletmeleri, anamalıcı ve kamu işletmelerinden ayıran özgün değerlerdir. Bu değerlerin kooperatif işletmelerde çalışan işgörenlerin motivasyon ve özdeşleşme kiplerine de yansımaları doğaldır. Çünkü, kooperatif işletmelerde yönetimin dünya görüşünün, yönetim yapısını ve önderlik de dahil olmak üzere tüm yönetsel süreçleri etkilememesi olanaksızdır. Gerçekten de, kendi kendine ve karşılıklı yardım değerleri, empati ve kâra dayalı olmayan çıkar değerleri, gönüllü çaba ve demokratik değerlerle yüklü bir örgütsel ortamda çalışan işgörenlerin, böyle bir çalışma ortamından etkilenmeyecekleri düşünülemez. Bu ortamın en belirgin özelliği, kooperatifçiliğin doğal çalışma çevresini belirlemesidir. Bu çevre, Batılı örgüt kuramcılarının, birey-örgüt bütünleşmesinde anamalıcı işletmeler için önerdikleri ve işgörenlerin motivasyonlarını sağlayacağını düşündükleri, görüntüsel ve yapay ortamdaki çok farklı nitelikler taşımaktadır. Burada, anamalıcı işletmelerde olduğu gibi, işgörenlerde örgütsel dizgeye karşı daha az bağımlı ve yetkeye daha az konu oldukları ve işletme için bir değer taşıdıkları yönünde, "zahiri" bir görüntü yaratmaktan çok, gerçekten bu kişisel ve toplumsal gereksinmelerini karşılayabilecekleri çalışma ortamlarının oluşturulması söz konusudur. İşgörenlerin rahat ve yabancılaşma duymadan çalışabilecekleri bir iş çevresinin oluşturulmasında, anamalıcı işletmeler için önerilen görüntüsel ya da yapay iş düzenlemesi yöntemlerinin yerini (iş genişletilmesi, iş zenginleştirilmesi), birleştirici öğeler olarak burada doğrudan kooperatifçiliğin temel değerleri almaktadır. Kooperatifçiliğin bu temel değerleri sayesinde, işletme için yaşamsal önem taşıyan, uyarıcılık ve yapıcı düşünceler, takım çalışması ve işbirliği, işletmeye bağlılık ve güçlü bir çalışma güdüsü gibi temel gerekler, anamalıcı işletmeye göre kooperatif işletmelerde çok daha üst düzeylerde gerçekleşmektedir. Öte yandan, işgörelere "özgerçekleştirim" olanaklarının tanınmasında da, evrensel değerleri gereği kooperatif işletmelerde daha geniş çevrimler sağlanmaktadır.

SONUÇ

İster anamalıcı, ister kooperatif şeklinde olsun, bir işletmenin amaçlarına ulaşarak, etkinlik ve başarı kazanmasında, motivasyonel süreçlerinin başat bir yeri bulunmaktadır. Birey ya da işgören açısından motivasyon, kişisel doyum sağlamayı ve özgerçekleştirimi içerirken, işletme ya da yönetim planında motivasyon, işgörelere işletmenin amaçlarının benimsetilmesini ve onların bu amaçlar için çalışmaya yönlendirilmelerini kapsamaktadır. Bireysel ve örgütsel motivasyonun optimal düzeyde bütünleştirilmesi, işletmelerin etkinlik ve başarı düzeylerini belirleyecek kilit bir değişkendir. Bu ise, işletmelerin fiziksel sınırlarından daha çok, insan ilişkileri dizgesi olarak "beşeri örgütünün" yetilerine bağlı kalmaktadır.

İşgörenlerin güdü ve gereksinimlerinin iş çevresine uyumunun sağlanmasında (ya da aynı anlama gelmek üzere "birey-iş-biçimsel örgüt" bütünleşmesinin gerçekleştirilerek işgörenlerde güçlü bir çalışma güdüsünün, takım çalışmasının, işbirliğinin ve işletmeye bağlılığın oluşturulmasında), anamalcı işletmelerle, kooperatif işletmelerin sahip oldukları üstünlüklerin karşılaştırılmalı olarak "alan araştırmalarıyla" ortaya konulması, örgüt kuramına yeni boyutlar kazandırabilir.

Gerçekten de, Batılı örgüt yazarlarının geliştirdikleri motivasyon modelleri, salt anamalcı işletmelere özgülendiğinden, kooperatif işletmelerdeki işgören motivasyonu yeterince incelenmemiş ve çokluk ilgi odağı dışında bırakılmıştır. Oysa kooperatif işletmeler de özgün bir işletme türünü belirlemekte, üstelik sahip oldukları kimi temel değerleri nedeniyle de işgörenlerin motivasyonunda güçlü bir potansiyele sahip bulunmaktadır. Bu nedendir ki, Batılı örgüt kuramlarının ve bunların dayalı olduğu motivasyon modellerinin kooperatif işletme türünü de içerecek biçimde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü, kooperatif işletmelerde yönetimin insana ilişkin sayıltılarıyla, anamalcı işletmelerinkiler arasında büyük ayrımlar bulunmaktadır. Nitekim, 1920'li yıllarda başladığı ileri sürülen "Geleneksel Yönetim Okulu"nun, bu tarihten yaklaşık iki çeyrek yüzyıl önce başlamış olan ve toplumsal yapıların somut bir gerçeğini oluşturan "kooperatif işletmeleri" içermemesi, bu okulun kuramsal bütünlüğüne gölge düşürmektedir.

Kuramsal açıdan yaklaşıldığında, kooperatif işletmelerin dayalı oldukları kimi özgün temel değerler nedeniyle, bu tür işletmelerde çalışan işgörenlerin bu özgül iş çevrelerinden etkilenmemeleri düşünülemez. Bu nedendir ki, tipik bir anamalcı işletmede çalışanlara göre, kooperatif işletmelerde çalışan işgörenlerin farklı özdeşleşme ve motivasyon kipleri sergilemeleri beklenebilir. Gerçekten de, kendi kendine ve karşılıklı yardım; empati ve kâra dayalı olmayan çıkar; gönüllü çaba ve demokratik değerlerle yüklü bir iş çevresinde çalışan kooperatif işgörenlerinin sosyal-psikolojik güdü ve gereksinmelerinin karşılanmasında ve güçlü bir çalışma güdüsünün oluşturulmasında, kooperatif işletmelerin çok daha yetkin bir iş ortamı ve örgüt iklimi oluşturmaları olasıdır. Aynı şekilde, işgörenlerin, tanınma, ait olma ve bir değer olduğuna inanma gibi, motivasyonel gizil gücü yüksek gereksinmelerinin karşılanmasında da, kooperatif işletmelerin tartışmasız bir üstünlüğe sahip oldukları ileri sürülebilir. Bu olgunun geçerliliği, özellikle üretim kooperatifiçiliğinin geliştiği ülkelerin deneyimleriyle büyük ölçüde kanıtlanmıştır. Öteki kooperatif türleri üzerinde ise, yoğun alan araştırmalarına gereksinim bulunmaktadır. Davranışsal boyutta yapılacak bu yeni ampirik araştırmalarla birlikte, Batılı örgüt kuramlarının, tam bir kuramsal bütünlüğe kavuşturulması olasıdır. Çünkü, kooperatif işletmeler, sahip oldukları özgün kooperatif-

çilik değerleriyle, işgörenlerin motivasyonunda, anamalcı işletmelere göre, yepyeni çevrimler açacak nitelik ve boyutlar taşımaktadır. Ekonomik boyutta nasıl ki kooperatif işletmelerin anamalcı işletmelerden öğrenecekleri kimi yönler varsa, anamalcı işletmelerin de davranışsal ve toplumsal boyutlarda kooperatiflerden öğrenecekleri çok şey bulunmaktadır. Sorun, amaç modeli vs. sistem modeli sorunudur. Amaç modeli, işletmenin başarı ve etkinliğini tek bir boyutta değerlendirirken, sistem modeli daha geniş bir dünya görüşüyle, toplumsal içerikli çok sayıda zengin ölçütler sunmaktadır. Bunun anlamı, daha güvenli, daha özgür, daha iyi ve daha denkser bir dünya yaratmaktır. Kooperatifçilikte olduğu gibi, salt kendileri için değil, ama başkalarıyla birlikte...

KAYNAKLAR

- Argyris, C., *Integrating the Individual and the Organization*, Harper Co., New York, 1964.
- Connor, R., "Workers Co-operatives Their Employment Potential" *Annals of Public and Cooperative Economy*, December 1985.
- Etzioni, A., *Modern Organizations*, Prentice Hall Inc., N. Jersey, 1964.
- Fişek, K., *Yönetim*, A.Ü. SBF. Y., No: 437, Ankara, 1979.
- Gulick, L. and Urwick, L., *Papers on the Science of Administration*, N. York, Columbia Un., 1937.
- Güven, S., "İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 14, S. 3, Eylül 1981.
- Güven, S., "Methods of Management in Organizations", *Turkish Public Administration Annual*, Vol. 3, 1976.
- Johnson, A. and Whyte, W., "The Mondragon System of Worker Production Cooperatives" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 31, No. 1, Oct. 1977.
- Katz, D. and Kahn, A., *The Social Psychology of Organizations*, N. York, Wiley, 1966.
- Laidlaw, A., *ICA Moskova Kongresi Raporu, "2000 Yılında Kooperatifler"*, 1980.
- Lawler, E., *Motivation in Work Organization*, Cole Pub. Co., Calif., 1973.
- Likert, R., *The Human Organization*, McGraw Hill Co., New York, 1967.
- Litvin and Stringer, *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University, 1968.
- Marcus, L., "Kooperatifçiliğin Temel Değerleri" (Çev. H. Polat), *Kent Kooperatifçiliği*, S. 11-12, Ocak 1991.

McGregor, D., The Human Side of Enterprise, McGraw Hill, 1960.

Schein, E., Organizational Psychology, Prentice-Hall, 1965.

Simon, H., Administrative Behavior, MacMillan, 1955.

Taylor, F., Scientific Management, New York, Harper, 1911.

Trunov, M., ICA Hamburg Kongresi Raporu, "Kooperatifler ve Evrensel Sorunlar", 1984.