

Derin Demokrasi ve Çatışma Yönetiminin Örgütsel Uygulaması: Gücün Yeniden Dağıtılması ve Sürdürülebilir Yönetim Modelleri

K. Bahar Meriç Atakan¹

Özet

Bu bölümde, derin demokrasi ve çatışma yönetimi kavramlarının örgütlerdeki uygulandığı ele alınmaktadır. Derin demokrasi, bir örgütte çoğunluk kadar azınlık görüşlerinin de dikkate alındığı, her bireyin katılımının önemsendiği bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Günümüz iş dünyasında çevresel tahribat ve toplumsal eşitsizlikler gibi küresel zorluklar, örgütlerin bu sorunlara çözüm bulma sorumluluğunu artırmaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin daha kapsayıcı ve demokratik yönetim yapıları benimsemesi gerekmektedir. Çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımı, geleneksel hiyerarşik yapıların dönüşümünü sağlamaktadır ve böylece daha adil, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı ortaya çıkmaktadır. Derin demokrasi, çalışanların örgütteki çatışmaların çözümüne yapıcı bir diyalogla katılımını desteklemektedir. Bu yaklaşım, her çalışanın kendini özgürce ifade edebileceği ve karar süreçlerine anlamlı bir şekilde dahil olabileceği bir platform oluşturmayı amaçlamaktadır. Çatışmalar, bu yaklaşımla sadece bir sorun olarak görülmemiş, örgütün gelişimi için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Temsiliyetin ötesine geçilerek, çalışanların doğrudan karar alma süreçlerinde yer alması demokratik yönetimin önemli bir gerekliliği olarak kabul edilmektedir. Bu, örgütlerin sadece finansal başarılarını değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumluluklarını da dengeleyerek sürdürülebilir bir yönetim modeli oluşturmalarına katkı sağlamaktadır. Bu bölümde ayrıca, demokratik yönetim uygulamalarında teknolojinin rolü ve örgütsel yapılar üzerindeki etkisi ele alınmaktadır. Demokratik yönetim anlayışının gelecekteki potansiyelini değerlendirmek amacıyla, bu yaklaşımların uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği üzerine yapılacak araştırmalar için bir çerçeve sunulmaktadır.

1 Dr. K. Bahar MERİÇ ATAKAN, Yönetim Akademisi Derneği, baharmeric@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-3524-2766

1. Giriş

Günümüz iş dünyası hem çevresel hem de toplumsal açıdan giderek derinleşen krizlerle sıklıkla karşılaşmaktadır. Çevresel tahribat ve iklim kriziyle birlikte büyüyen toplumsal eşitsizlikler, demokratik yapıların zayıflamasına ve küresel ölçekte ciddi tehditlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Araştırmalar, bu sorunların önemli bir kısmının örgütlerin faaliyetlerinden kaynaklandığını ve bu faaliyetlerin çevresel ve toplumsal zorlukları daha da derinleştirdiğini ortaya koymaktadır (Amis, Mair ve Munir, 2020; Griffin, 2017). Bunun ışığında, kâr odaklı ekonomik sistemin, iklim krizini hızlandıran temel unsurlardan biri olduğu öne sürülmektedir. Pek çok şirket, faaliyetlerinin çevresel etkilerini göz ardı ederek finansal kazançları önceliklendirmekte ve bu durum, krizleri daha da şiddetlendirmektedir (Klein, 2014; Nyberg ve Wright, 2015). Ayrıca, örgütlerin toplumsal eşitsizliklerin oluşumunda ve yeniden üretilmesindeki merkezi rolü, ekonomik ve sosyal adaletsizliklerin büyümesine yol açmaktadır (Acker, 2006; Tomaskovic-Devey ve Avent-Holt, 2019).

Bu olumsuzluklar, sadece toplumsal eşitsizlikleri değil, aynı zamanda demokratik yapıların ve kurumların da istikrarsızlaşmasına neden olmaktadır. Buna ek olarak, büyüyen ekonomik eşitsizlikler ve çevresel krizler, küresel düzeyde demokratik kurumların işleyişini tehdit etmektedir. Son yıllarda, aşırı sağ ve popülist liderlerin etkisinin artması, demokrasileri zayıflatırken iklim krizinin varlığını reddeden politikalarla durumu daha da kötüleştirmiştir (Levitsky ve Ziblatt, 2018; Lockwood, 2018; Schaller ve Carius, 2019). Covid-19 pandemisi ise bu krizleri daha görünür hale getirmiş; özellikle düşük gelirli işçiler, kadınlar ve marjinal topluluklar üzerindeki eşitsizlikleri derinleştirmiştir. Bu durum, sosyal güvenlik ağlarının zayıf olduğu ülkelerde eşitsizliklerin nasıl daha da büyüdüğünü ortaya koymaktadır (Andrasfay ve Goldman, 2021; Andrasfay ve Goldman, 2021; Munir, 2021; Battilana, Krol, Sheppard-Jones ve Ubalijoro, 2023).

Bu çerçevede, örgütlerin yalnızca kâr odaklı yaklaşımları terk etmesi değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumlulukları önceliklendiren yönetim modellerine yönelmesi gerekliliği doğmuştur. Derin demokrasi, bu dönüşüm sürecinde kritik bir rol üstlenmektedir. Derin demokrasi, yalnızca çoğunluğun değil, azınlıkların da görüşlerinin dikkate alındığı ve her bireyin katılımının önemsendiği bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Ferrerias, 2017). Bu doğrultuda, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik eden bu yaklaşım, geleneksel hiyerarşik yapıların dönüşümüne olanak tanımaktadır. Bunun çıktısı olarak da daha adil, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı mümkün hale gelmektedir. Çalışanların yalnızca temsil edilmesi ya da ses

hakkına sahip olması değil, doğrudan karar alma süreçlerine dahil edilmesi, demokratik yönetim anlayışının temel bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır (Battilana, Ferreras ve Méda, 2022).

Derin demokrasi, özellikle çatışma yönetimi bağlamında örgütlerde etkili bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgüt içindeki çatışmalara yapıcı diyaloglarla katılımı, yalnızca bireysel memnuniyeti artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün genel gelişimine katkıda bulunur. Çatışmalar, bu demokratik yaklaşım sayesinde bir sorun olmaktan çıkarak örgütsel gelişim için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Çatışma yönetiminde demokratik katılım, hem karar alma süreçlerini daha etkili ve kapsayıcı hale getirmekte hem de çalışanların örgüte bağlılığını güçlendiren bir mekanizma olarak işlev görmektedir (Frega, 2020).

Çalışan katılımı ve demokratik süreçlerin etkin bir şekilde uygulanması, örgütlerin sadece finansal hedeflerine ulaşmasını değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmesini de sağlamaktadır (Ferns ve Amaeshi, 2021). Bu perspektiften bakıldığında, çalışanların karar alma süreçlerine doğrudan katılımı, örgütlerin sürdürülebilir yönetim modelleri oluşturmasına katkı sunmaktadır. Teknolojinin demokratik süreçlere entegrasyonu, bu süreçte önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Dijital platformlar, çalışanların daha geniş çapta katılımını teşvik ederek demokratik süreçlerin uygulanabilirliğini artırmakta ve karar alma süreçlerinde daha geniş bir temsil olanağı sunmaktadır (Amis, Mair ve Munir, 2020). Bu şekilde, teknoloji, demokratik yönetim anlayışının sürdürülebilirliğini desteklemekte ve örgütlere etkin bir çözüm sunmaktadır.

Bu kitap bölümü, örgütlerde derin demokrasi ve çatışma yönetiminin uygulanabilirliğini inceleyerek, sürdürülebilir yönetim modellerine geçiş için bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Örgütlerin daha demokratik yapılarla yönetilmesi, sadece çalışanların haklarını ve çıkarlarını korumakla kalmayacak, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumluluklarının yerine getirilmesine de katkıda bulunacaktır. Bu çalışma, demokratik yönetim anlayışının örgütlerde çatışma yönetimi süreçlerini nasıl etkilediğini incelemekte ve demokratik katılımın iş yerindeki sorunları çözmede oynadığı rolü ele almaktadır.

Bu bölüm aynı zamanda teknolojinin demokratik süreçlere olan etkisini kapsamlı şekilde değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Dijital teknolojiler, çalışanların karar alma mekanizmalarına etkin katılımını artırmakta ve demokratik yönetim modellerinin uygulanabilirliğini güçlendirmektedir. Teknolojik olanakların sağladığı bu geniş katılım, yalnızca finansal başarı hedeflerini desteklemekle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumlulukların daha dengeli bir şekilde ele alınmasını mümkün kılmaktadır.

Böylece, demokratik yönetim anlayışı, örgütlerin sürdürülebilirlik odaklı yönetim modellerini hayata geçirmelerine olanak tanımaktadır. Çalışanların katılımının artırılması ve çatışma yönetimi süreçlerinin daha kapsayıcı bir temelde yeniden yapılandırılması, iş yerlerinde adil, şeffaf ve katılımcı bir kültürün oluşmasını sağlayarak örgütlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına katkı sunacaktır (Battilana, Ferreras ve Méda, 2022).

Çalışmada derin demokrasi ve çatışma yönetiminin örgütlere nasıl uygulanabileceğini incelemek ve bu kavramların sürdürülebilir yönetim modellerine nasıl entegre edilebileceğine dair bir çerçeve sunmak hedeflenmektedir. Çalışan katılımının artırılması, yalnızca bireysel düzeyde değil, toplumsal düzeyde de demokratik süreçlerin güçlenmesine katkıda bulunacaktır. Bu nedenle, derin demokrasi ve çatışma yönetimi, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması için kritik bir role sahiptir.

2. Örgüt Teorisinde Demokrasi Kavramı

Demokratik örgüt modellerini incelemek, öncelikle hiyerarşinin örgüt içinde tarih boyunca baskın bir yönetim biçimi olduğunu anlamayı gerektirir (Gruenfeld & Tiedens, 2010; Pfeffer, 2013). Örgütsel hiyerarşiler, sorumlulukların dikey olarak dağıtılması ve hiyerarşik pozisyonların bireylere alt seviyedeki çalışanları yönetme, yönlendirme ve cezalandırma yetkisi vermesi üzerine kuruludur (Jaques, 1996; Weber, 1947). Bu yapı, otoriteyi merkezîyetçi bir şekilde tanımlar. Bunun aksine, örgütsel demokrasi daha yatay bir örgüt biçimidir ve çalışanlara daha fazla karar alma hakkı, özel bir kültürel yapı ve çalışan mülkiyeti gibi unsurlar sunar.

2.2. Hiyerarşilerin Baskınlığı

Hiyerarşinin tarihsel olarak yükselişi, Max Weber'in çalışmalarında detaylandırılmıştır. Weber, hiyerarşiyi verimliliği ve operasyonel ölçeklenebilirliği sağlayan rasyonel bir yapı olarak tanımlar. Hiyerarşilerin neden baskın hale geldiğini anlamak için farklı akademik disiplinler çeşitli argümanlar geliştirmiştir. Ekonomistler, insanın sınırlı rasyonelliği ve fırsatçılığı göz önüne alındığında, hiyerarşik yapıların işlem maliyetlerini en aza indirdiğini ve verimliliği artırdığını savunur (Coase, 1937; Williamson, 1981). Bu bakış açısına göre, hiyerarşi, örgütlerin maliyetleri kontrol etmesine ve iş süreçlerini optimize etmesine olanak tanır (Pfeffer, 2013).

Psikolojik açıdan ele alındığında, hiyerarşilerin insanların statü arayışı ile uyumlu olduğu öne sürülmektedir. Gruplar içinde statü düzenleri kendiliğinden oluşur ve bu düzenler, grup içi işlevselliği sağladığı için evrimsel olarak uyumlu kabul edilir (Gruenfeld & Tiedens, 2010; Slater,

1955). Bu nedenle, hiyerarşinin doğal bir yapı olduğu ve grup dinamiklerini güçlendirdiği düşünülmektedir.

Sosyolojik perspektifte ise, örgütlerin hiyerarşiyi yalnızca verimlilik kaygısıyla değil, meşruiyet kazanmak amacıyla benimsediği ileri sürülmektedir. Meyer ve Rowan'a (1977) göre, örgütler, hiyerarşiyi toplum tarafından kabul gören bir yapı olarak kullanır ve bu yapı, zamanla sorgulanmadan benimsenir. Bu durum, hiyerarşi karşısında değişim arzusu ve gereklilik olmasına rağmen, değişimin zorlaşmasına neden olmaktadır.

Hiyerarşinin baskın olmasına rağmen, örgüt teorisyenleri uzun süredir bu yapının sınırlamalarına dikkat çekmekte ve alternatif yönetim biçimlerini savunmaktadır (McGregor, 1960; Ouchi & Jaeger, 1978). Son yıllarda, bireysel özerklik ve esneklik üzerine kurulu daha yatay ve esnek örnek modellerine olan ilgi artmıştır (Hamel, 2007). Ancak, alternatif yönetim biçimleri üzerine yapılan tartışmalarda demokrasi kavramı yeterince ele alınmamıştır. Bu çalışma, hiyerarşinin sınırlamalarını ve demokratik yönetim modellerinin bu yapılar içindeki potansiyelini incelemeyi amaçlamaktadır.

2.3. Örgüt Teorisinde Demokrasi: İhmal Edilmiş Bir Konu

Örgütlerde demokrasinin rolünü daha iyi anlamak amacıyla, hakemli akademik dergilerde ve önde gelen uygulamacı yayınlarda yayımlanmış makalelere yönelik kapsamlı bir literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, hiyerarşik örgüt modellerine alternatif olabilecek yaklaşımları belirlemek amacıyla 27 anahtar terim kullanılmıştır. Bu terimler arasında demokrasi, kurumsal demokrasi, örgüt demokrasisi, çalışan mülkiyeti, ekonomik demokrasi, endüstriyel demokrasi, öz-yönetim, demokratik karar alma, katılımcı yönetim, dağıtılmış otorite ve hiyerarşik olmayan yönetim yer almıştır. Yapılan taramalar, ABI/ProQuest, Business Source Complete ve Web of Science veri tabanlarından elde edilerek 3.661 makaleden oluşan bir ön liste oluşturulmuştur. Bu makalelerden, özetleri okunan ve alternatif örgüt modellerine odaklanan 213'ü detaylı incelemeye alınmıştır. Ayrıca, bu alanda uzman akademisyenlerin önerileri doğrultusunda 27 ek çalışma daha eklenerek 1960 ile 2014 yılları arasında yayımlanmış toplamda 240 makale analiz edilmiştir.

Bu sistematik inceleme sonucunda, hiyerarşik yapılar yerine daha az hiyerarşik örgüt biçimlerine yönelik çağruların sıkça dile getirildiği, ancak demokratik örgütlenme biçimlerine açıkça vurgu yapan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz edilen 240 makaleden yalnızca 47'sinde "demokrasi" veya "demokratik" terimlerinin başlık ya da özetlerde kullanıldığı görülmüştür. Ancak, daha yakından incelendiğinde bu 47 makaleden yalnızca

27'sinin demokratik örgüt yapılarını derinlemesine ele aldığı belirlenmiştir. Bu bulgular, örgüt teorisinde demokrasiye yönelik tartışmaların nispeten geri planda kaldığını ve literatürde yeterince ele alınmadığını ortaya koymaktadır (Gruenfeld & Tiedens, 2010; Pfeffer, 2013).

2.2.1. Son Dönemlerde Örgütlerde Demokrasi: Çok Boyutlu Bir Kavram

Yapılan literatür taraması, örgütlerde demokrasi kavramının üç temel boyutunun öne çıktığını göstermektedir: karar alma süreçlerinin çalışanlara açılması, demokratik bir örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışan mülkiyeti. İlk iki boyut olan karar alma süreçleri ve demokratik kültür, incelenen makalelerin büyük bir kısmında ele alınırken, çalışan mülkiyeti üzerine yapılan çalışmalar daha sınırlı bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin bu üç boyutu etkin şekilde uygulamaları, daha katılımcı ve demokratik yönetim yapılarının oluşturulmasına zemin hazırlayabilir. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artırmaya yönelik uygulamalar, iş yerinde demokrasiyi güçlendirmenin yanı sıra, örgütlerin sürdürülebilir ve adil yönetim modelleri geliştirmelerine de katkı sağlayabilir (Weber, 1947; Jaques, 1996; Williamson, 1981).

2.2.2. Karar Alma Hakları ve Örgütlerdeki Uygulamaları

Literatür taramasına göre, örgütsel demokrasi kavramı çoğunlukla çalışanların kendilerini etkileyen kararlarda yer alabilme hakkıyla ilişkilendirilmiştir. Demokrasi anlayışı, çalışanların yalnızca işlerini yürütme değil, aynı zamanda örgütün genel yönetim süreçlerinde de aktif bir şekilde yer almalarını öngörmektedir. Karar alma hakları, çalışanların yönetsel süreçlere katılma ve bu süreçlerde etkin olma hakkı olarak ele alınmaktadır (Brenkert, 1992). Hiyerarşik sistemlerin belirleyici özelliği olan merkezileşmiş karar alma süreci, demokratik örgütlerde daha geniş bir tabana yayılır ve karar alma süreçlerini tüm çalışanların katılımını teşvik eder (Brown, 1985; Harrison ve Freeman, 2004).

Farklı örgütsel yapılarda karar alma haklarının kapsamı, formellik düzeyi ve hak sahipliği değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, bazı örgütler yalnızca bireylerin kendi işlerine yönelik karar alma haklarını sınırlandırırken (Cafferata, 1982; Petit, 1959; Ackoff, 1994), diğerleri stratejik kararlar ve lider seçimleri gibi daha geniş konularda çalışanların katılımını teşvik etmektedir (Kerr, 2004). Hsieh (2005), çalışanların örgütlerde “kararlara müdahale etme hakkı” ile “ekonomik karar alma süreçlerinde yer alma hakkı” arasındaki farkı vurgulayarak, çalışanların örgütte keyfi müdahalelerden korunma hakkına sahip olması gerektiğini savunmaktadır (Hsieh, 2008). Bu

durumlarda, karar alma süreçlerine katılım hakkı tanınması, daha kapsayıcı ve katılımcı bir örgüt yapısının temelini oluşturmaktadır (Moriarty, 2010; Sankowski, 1981). Demokratik yönetim anlayışı, yalnızca çalışanların kendi işlerini yönetme haklarını değil, aynı zamanda örgütün genel stratejilerinin belirlenmesine katılma haklarını da kapsamaktadır. Bu yaklaşım, demokratik süreçlerin örgütlerde daha geniş bir alana yayılmasını ve çalışanların karar alma süreçlerinde daha etkin roller üstlenmesini sağlamaktadır. Bu katılım, hem çalışanların haklarının korunmasını sağlamakta hem de örgütün daha şeffaf ve kapsayıcı bir yönetim anlayışı geliştirmesine yardımcı olmaktadır.

2.2.3. Örgüt Kültürü

İlgili literatürde “demokrasi” kavramını çalışmalarda demokratik süreçlerin hayata geçirilmesinde örgüt kültürünün önemi vurgulanmıştır. Bu çalışmalar, demokratik bir örgüt kültürünün tartışma, müzakere ve ortak karar alma süreçlerini destekleyen bir zemin sunduğunu ifade etmektedir (Slater & Bennis, 1990). Özellikle, demokratik bir kültür, çalışanların örgütte yalnızca birer işlevsel parça olarak görülmesinin ötesine geçerek, onların bireysel olarak değer görmelerini ve bu doğrultuda katılımlarının teşvik edilmesini sağlamaktadır (Cochran, 1958).

Demokratik kültürler, bireylerin kendi çıkarlarını topluluk değerleriyle uyumlu hale getirmesine yardımcı olmaktadır. Katılımın yalnızca bireysel çıkarlar için değil, aynı zamanda bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerinin önemli bir yolu olduğu savunulmaktadır (Manville & Ober, 2003). Demokratik örgütlerde üyelerin hem tartışmalara katılma hakları hem de bu sürece katılma sorumlulukları olduğu belirtilmektedir. Tarihsel olarak, endüstriyel demokrasinin gelişimi, işçilerin kolektif çıkarlarını savunma ihtiyacına dayalı olarak şekillenmiş ve toplu pazarlık süreçleri ile güçlü bir bağ kurmuştur (Derber, 1970). Bu dönemde, grup kimliği ve kolektif müzakere süreci, bireysel endişelerin önüne geçmiştir.

Günümüzde ise, örgütsel demokrasi anlayışları sınıf temelli dayanışmaya dayanmaktan ziyade, bireylerin haklarını ve topluma karşı sorumluluklarını içeren bir “vatandaşlık” kavramını ön plana çıkarmaktadır (Forcadell, 2005; Manville & Ober, 2003). Böylelikle, demokratik bir örgüt kültürü, çalışanların yalnızca bireysel çıkarlarını savunmaları yerine, topluluğun genel yararına hizmet edecek şekilde hareket etmelerini teşvik etmektedir. Bu kültür, örgütlerin daha kapsayıcı ve adil bir yapıya dönüşmesini sağlamaktadır.

2.2.4. Mülkiyet Payları

Literatürde örgütsel demokrasi kavramına değinen çalışmaların sayısı sınırlı olmakla birlikte, bu çalışmaların bir kısmı çalışanların mülkiyet haklarına sahip olmasının önemine vurgu yapmaktadır (Sankowski, 1981; Collins, 1995; Forcadell, 2005). Hissedar mülkiyetine dayalı bir yapı yaygın olsa da, çalışanların da mülkiyet paylarına sahip olduğu örgütlerde, çalışanlar sadece bireysel görevlerinin ötesinde, örgütün genel yönetimine ve karar alma süreçlerine daha güçlü bir meşruiyetle katılmaktadır (Sausser, 2009). Bu durum, demokratik bir örgüt kültürünün güçlenmesine katkı sağlarken, aynı zamanda karar haklarının geniş kitlelere yayılmasını da kolaylaştırmaktadır.

Mondragón Kooperatifi, modern dönemde çalışan mülkiyetinin en iyi bilinen ve detaylıca incelenen örneklerinden biridir (Forcadell, 2005: 257). Mondragón'da çalışanlar, kooperatif üyeleri olarak hem örgütün karar alma süreçlerinde yer almakta hem de kazanç paylaşımında söz sahibidir. Bu yapı, "sermaye ve iş gücü arasındaki çatışmayı" aşmayı başarmış bir model olarak değerlendirilmekte ve kolektif yönetim anlayışını güçlendiren bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Forcadell, 2005: 257; ayrıca geniş mülkiyet paylaşımının performans faydaları için bkz. Blasi ve diğerleri, 2013). Bu tarz paylaşılmış mülkiyet yapıları, sadece karar alma mekanizmalarına değil, örgüt içi çatışmaların çözüm süreçlerine de etki etmektedir. Darr'ın (1999) yaptığı araştırmada çalışanların (aynı zamanda sahipler) yöneticileri belirli süreler için seçtiği bu kooperatifin "demokratik" bir yapı sergilediği belirtilmiştir. Bu çalışma, kooperatifin eşitlikçi değerlerinin, üyelerin mülkiyet paylaşımından doğan adalet taleplerini nasıl meşrulaştırdığını ve çatışma çözüm mekanizmalarına nasıl yön verdiğini ortaya koymaktadır (Darr, 1999).

Sonuç olarak, örgütsel demokrasi anlayışı üç temel boyutta şekillenmektedir: (a) karar haklarının geniş çapta yayılması, (b) örgüt kültürünün bireysel perspektifleri kolektif amaçlarla bütünleştirecek şekilde düzenlenmesi ve (c) bazı durumlarda çalışan mülkiyet haklarının yaygınlaştırılması. Yaptığımız literatür taraması, bu unsurların bir araya gelerek daha demokratik bir örgüt yapısı oluşturabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, örgütsel demokrasi üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Diğer alternatif yönetim modelleri, örgütsel hiyerarşiye alternatif olarak daha fazla ilgi görmüştür.

2.3. Hiyerarşilere Alternatif Yönetim Modellerinin Gelişimi

Hiyerarşi, tarihsel olarak örgütlerin temel yönetim yapısı olmasına rağmen, zaman içinde belirginleşen sınırlamaları, alternatif yönetim

modellerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Üç temel tarihsel eğilim, hiyerarşik yapının bu sınırlılıklarını daha da ön plana çıkarmış ve alternatiflerin geliştirilmesine olanak tanımıştır. İlk olarak, günümüz örgütleri geçmişe oranla çok daha dinamik, belirsiz ve rekabetçi bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu durum, hiyerarşik yapılara kıyasla daha hızlı adapte olabilen esnek örgüt modellerine ihtiyaç doğurmuştur (Manz & Sims, 1984; Ahuja & Carley, 1999; Ancona, Bresman ve Kaeufer 2002). Hiyerarşiler, karar alma süreçlerinde gecikmelere yol açarak çalışan motivasyonunu ve katılımını sınırlamakta, bu da örgütlerin hızla değişen dış koşullara uyum sağlama kapasitesini zayıflatmaktadır (Kirsch, Ko ve Haney, 2010; Hamel, 2011).

İkinci olarak, bilgi temelli ekonomi, yöneticilerin çalışanlardan daha proaktif ve yaratıcı olmalarını ve giderek karmaşıklaşan problemleri çözmelerini beklemektedir. Ancak hiyerarşik yapılar, bu tür zorluklara yanıt vermekte yetersiz kalmaktadır (Simons, 1995; Adler, Kwon ve Heckscher 2008; Tangirala & Ramanujam, 2008). Üçüncü olarak, dünyadaki artan ağ yapıları, hiyerarşik modellerin sınırlarını daha görünür hale getirmiştir. Hiyerarşik yapılar, belirgin sınırlarla tanımlanmış örgütler olarak artık bu genişleyen ve bulanıklaşan örgütsel sınırlarla baş edememektedir (Davis, 2010).

Bu sınırlamalar göz önüne alındığında, literatürde hiyerarşilere alternatif olan çeşitli örgüt modelleri geliştirilmiştir. Bu bölümde, kapsamlı literatür taramasına dayanarak daha az hiyerarşik örgüt modelleri ele alınmakta ve demokratik yönetim yaklaşımlarının görece nadir olduğu vurgulanmaktadır. Son yıllarda, örgütsel yapıdaki güçlendirme modelleri daha çok psikolojik güçlendirmeye odaklanmış ve demokratik yönetimden ziyade piyasa temelli tasarımlar tercih edilmiştir. Bu eğilim, 20. yüzyılın başlarındaki endüstriyel demokrasi tartışmalarının canlılığı ile büyük bir tezat oluşturmaktadır. Özellikle, endüstriyel demokrasi kavramı 1910'lar ve 1920'lerde popülerlik kazanmış olsa da, günümüzde bu kavram önemini yitirmiştir. Son yarım yüzyılda ise, öz-yönetim gibi hiyerarşiye alternatif kavramlar ön plana çıkmış, ancak bu ilgi özellikle 1980'lerden sonra kayda değer bir düşüş yaşamıştır.

2.3.1. Piyasa Temelli Örgüt Tasarımlarının Yükselişi

Hiyerarşik yönetim yapısına alternatif olarak ortaya çıkan örgütsel tasarımlar üzerine yapılan tartışmaların bir diğer dikkat çekici yönü, piyasa temelli yaklaşımların giderek daha fazla vurgulanmasıdır. Coase (1937) ve Williamson (1996) gibi öncü çalışmalardan yola çıkarak, araştırmacılar hiyerarşik kontrol mekanizmaları ile piyasa kontrol mekanizmalarını

birleştiren hibrit modellerin önemini vurgulamıştır. Bu hibrit piyasa temelli tasarımlar, hiyerarşik organizasyonların avantajlarını (örneğin, koordinasyon ve standartlaşma) esneklik ve hızlı adaptasyon gibi piyasa mekanizmalarının temel faydalarıyla birleştirdiği için etkili bir alternatif olarak sunulmaktadır (Foss, 2003; Zenger, 2002).

Piyasa temelli yaklaşımlar, bireysel çalışanlara ve ekiplerine daha fazla özerklik sağlayarak karar alma süreçlerini şekillendirmekte ve iç rekabet mekanizmalarını teşvik etmektedir. Bu tür yaklaşımlarda çalışanlara, kendi görev alanları üzerinde bağımsız hareket etme özgürlüğü tanınmaktadır. Örneğin, bazı örgütler iç piyasa mekanizmalarındaki arz-talep dengesi doğrultusunda proje ekiplerini organize etmekte ve yöneticilerin müdahalesine sınırlı ölçüde ihtiyaç duymaktadır (Foss, 2003; Wingfield, 2012).

Öz-yönetimli ekipler, geleneksel hiyerarşik yapıların popüler bir alternatifi olarak, piyasa kontrol mekanizmalarını örgüt yapısına entegre etmektedir. Bu ekipler, belirli görev veya projelerin tam kontrolüne sahip olup, belirlenen performans çıktıları doğrultusunda değerlendirilmektedir. Bu ekipler, dış müteahhitler gibi işlev görerek piyasa kontrol mekanizmalarına entegre edilmektedir (Zenger, 2002). Bu entegrasyon ile, çalışan özerkliği sağlanmakta ve piyasa kontrolüne dayalı dinamik bir yapı ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel tasarımların daha az hiyerarşik olması yönündeki tartışmalar, piyasa ethosu ve bireysel özgürlük anlayışlarıyla paralellik göstermektedir. Esnek, modüler, gevşek bağlanmış veya ağ temelli örgüt yapıları, bireylerin ve ekiplerin bağımsız kararları doğrultusunda şekillenen piyasa mekanizmaları ile örtüşmektedir (Fjeldstad ve diğerleri, 2012; Bahrami, 1992; Volberda, 1996).

Özellikle bu piyasa temelli tasarımların örgütsel demokrasi kavramıyla kıyaslandığında belirgin bir fark ortaya çıkmaktadır. Son dönem yaklaşımlarında, bireylerin özerkliği, bağımsızlığı ve bireysel psikolojik deneyimler (örneğin, güçlendirme) ön planda tutulmaktadır. Buna karşın, örgütsel demokrasi çalışanlara, iş ortamında sosyal bir kolektif aracılığıyla daha fazla kontrol sağlamayı hedeflemektedir. Bu kolektif yönelim, endüstriyel demokrasi modellerinde güçlü bir şekilde vurgulanmış olup (Sorge, 1976) günümüz teorisyenleri de demokrasinin kültürel unsurlarına, eşitlik ve müzakereci katılım değerlerine odaklanmaktadır.

2.3.2. Yapısal Güçlendirmeden Psikolojik Güçlendirmeye

Yapılan literatür incelemeleri, daha az hiyerarşik örgütler üzerine yapılan son tartışmalarda iki önemli eğilimin öne çıktığını göstermektedir.

Birinci eğilim, güçlendirme ve çalışanların ses hakkı kavramlarının daha çok psikolojik güçlendirme, yani çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlama yönünde gelişmesidir. Bu, örgütlerdeki formel ya da yapısal güçlendirmeden daha fazla öne çıkarılmıştır. 1980'lere kadar yönetim literatüründe, güçlendirme genellikle "katılımcı yönetim" teknikleri ile ele alınmıştır. Bu teknikler, kalite çemberleri, hedeflerle yönetim ve astların hedef belirleme gibi yöntemlerle örgütteki karar alma yetkisini çalışanlara devretmeyi amaçlamıştır (Conger & Kanungo, 1988; Bennis & Nanus, 1985; Kanter, 1979).

Ancak, 1980'lerin sonlarından itibaren psikolojik ya da yorumsal güçlendirme kavramları tartışmalara girmeye başlamıştır. Conger ve Kanungo (1988), Thomas ve Velthouse (1990) ile Spreitzer (1996) gibi araştırmacılara göre, güçlendirme, örgüt içinde resmi yetkilere sahip olmanın ötesinde, bireylerin çevrelerini nasıl deneyimlediklerine ve bu deneyimin onların öz yeterlik duygusunu veya motivasyonlarını nasıl etkilediğine dayanmaktadır. Psikolojik güçlendirme, bireyin kendisini ne kadar güçlü hissettiğiyle ilişkilidir; bu his, formel yetki sahipliği kadar önem taşımaktadır. Bu yaklaşımları eleştirenler, psikolojik güçlendirmenin örgütteki formel "sert" gücü değiştirmediğini savunarak, bu tür güçlendirme çabalarının yanıltıcı olduğunu öne sürmektedirler. Eleştirmenlere göre, çalışanlara daha fazla formel güç vermeden yapılan bu tür güçlendirme girişimleri, aslında çalışanların kontrol sahibi olduklarına dair bir illüzyon yaratmaktadır ve nihai kontrolün hâlâ örgütün üst kademelerinde kaldığını göstermektedir (Covaleski ve diğerleri, 1998; Ezzamel & Willmott, 1998; Ciulla, 1998).

3. Örgütlerin Amaçlarındaki Değişim: Dönüm Noktası mı?

Demokratik yönetim modellerinin hem hiyerarşik hem de hiyerarşik olmayan alternatifler karşısındaki en önemli avantajı, karar alma süreçlerinde farklı değerleri entegre etme kapasitesidir. Bu entegrasyon, örgüt içindeki karar alma süreçlerinde farklı değerlerin dengelenmesi, uyumlaştırılması ve etkili kararlar alınabilmesi sürecini ifade eder. İş dünyasında bu tür değer entegrasyonuna olan ihtiyacın artmasıyla birlikte, daha demokratik yaklaşımlar yeniden gözden geçirilmeyi hak etmektedir. Literatürde, çalışanların çıkarlarını korumak için karar haklarının önemi ve karar alma süreçlerinde adaletli prosedürlerin değeri vurgulanmaktadır (Dahl, 1985; McMahan, 1994). Bu argümanlar önemini korumakla birlikte, bu makalede tartışılan değişimlerden doğrudan etkilenmediği için burada detaylı olarak ele alınmamaktadır.

İş dünyasında, daha karmaşık bir değer önerisini benimseyen yeni eğilimler ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda bazı şirketler, sosyal açıdan sorumlu davranışlar geliştirerek, kurumsal iş modelleri ile sosyal örgütler arasındaki sınırları bulanıklaştırmışlardır (Margolis & Walsh, 2003; Kanter, 2009; Porter & Kramer, 2011). Tarihsel olarak ticari ve sosyal sektörler aynı yolları izlese de, son 30 yılda bu iki sektör arasındaki sınırlar giderek daha belirsiz hale gelmiştir. Sosyal girişimlerin, birincil amacı olarak sosyal bir misyonu benimseyip ticari faaliyetlerle operasyonlarını sürdürebilmeleri, bu eğilimin önemli bir yansımasıdır. “Sosyal misyon” kavramı, insan refahının önemli bir boyutunu içeren, örgütün faaliyetlerini yönlendiren açık bir finansal olmayan amacı ifade eder. Bu misyonlara örnek olarak, sağlık hizmetlerine erişim, yoksulluğun azaltılması ve sosyal politik yeteneklerin geliştirilmesi gibi hedefler verilebilir. Artan sayıda örgütün bu ikili misyonu benimsemesi, ABD’de düşük kâr amacı güden sınırlı sorumlu şirketler (L3C; Low-profit Limited Liability Company) ve fayda şirketleri (benefit corporations), Birleşik Krallık’ta ise toplumsal çıkar şirketleri (CIC; community interest companies) gibi yeni yasal statülerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bu değişimi tetikleyen temel faktörlerden biri, tüketici baskıları yoluyla şirketlerin sosyal sorumluluklara yönlendirilmesidir. Ancak sosyal girişim hareketine katılan birçok örgüt, çevresel bozulma, yoksulluk ve yetersiz sağlık hizmetleri gibi karşılanmamış sosyal ihtiyaçlar karşısında ahlaki bir sorumluluk duygusuyla hareket etmektedir. Bu tür küresel sorunlar karşısında, örgütlerin bu meselelerde daha doğrudan rol oynaması gerektiği yönündeki farkındalık giderek artmaktadır (Margolis & Walsh, 2003). 2008 küresel finans krizinin ardından, hissedar değerini maksimize etme modeline olan şüphecilik artmış (Battilana, Sengul, Pache ve Model, 2015) ve örgütlerin sosyal ve çevresel sorumluluklarına daha fazla önem vermesi gerektiği yönündeki talepler güçlenmiştir (Courpasson & Dany, 2003; Forcadell, 2005; Brickson, 2007). Bu bakımdan, örgütlerin sosyal, çevresel ve finansal değerleri birlikte ele almalarının gerekliliği, stratejik bir gereklilik olduğu kadar ahlaki bir zorunluluk olarak da değerlendirilmektedir.

Artan sayıda örgüt, sadece hissedar değeri yaratmayı değil, aynı zamanda sosyal bir misyonu gerçekleştirmeyi amaçlarken, ticari ve sosyal hedefler arasında denge sağlamaya yönelik yeni bir yönetim zorluğu ile karşı karşıya kalmaktadır (Ebrahim, Battilana ve Mair, 2014). Bu süreçte, sosyal hedeflerin ticari gelir elde etme yeteneklerini engellememesi gerektiği de önemli bir husustur. Örgütler üzerine yapılan uzun soluklu araştırmalar, bu dengeyi sağlamanın zorluğuna işaret etmektedir. Özellikle hiyerarşik bir yapıya sahip örgütlerin, etkinlik arayışı sırasında temel amaç ve değerlerinden uzaklaşma riski taşıdığı uzun süredir bilinmektedir (Selznick, 1949; Weber, 1946). Son

dönem araştırmaları, ticari ve sosyal hedefleri bir arada yürütmeye çalışan sosyal girişimlerin karşılaştığı temel zorluklardan birinin “misyon kayması” olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütlerin sosyal misyonlarından uzaklaşarak kârlılığa odaklanmaları riskini ifade etmektedir (Battilana & Dorado, 2010; Battilana ve diğeri, 2015). Bu zorluklar, örgütlerin daha demokratik ve katılımcı yapılar oluşturma gerekliliğini bir kez daha gözler önüne sermektedir.

4. Örgütsel Demokrasiye Yeniden Bir Bakış: Değişen İhtiyaçlar ve Yeni Yaklaşımlar

İş dünyasında, farklı değerlerin entegrasyonuna yönelik artan gereksinim, siyasi demokrasilerin temel motivasyonlarından biri olan değerler arası denge kurma ihtiyacı ile önemli paralellikler göstermektedir.

4.1. Siyasi Demokrasilerin Farklı Değerleri Yönetme Başarısı

Tarih boyunca, siyasi demokrasiye yönelik en önemli argümanlardan biri, adil ve etkili bir yönetim sisteminin, farklı toplumsal kesimlerin çatışan değerlerini dengeli bir şekilde yönetmesi gerektiğini vurgulamıştır. Demokrasi, çeşitli değerleri karar alma süreçlerine entegre etme konusunda, alternatif yönetim sistemlerine kıyasla daha başarılı olmuştur (Dahl, 1985). Bu başarı, birbirine bağlı üç ana özellikte açıklanabilir. Her ne kadar bu özelliklerin her siyasi demokraside tam olarak uygulanmadığı bir gerçek olsa da, başarılı olan sistemlerde bu özelliklerin kilit rol oynadığı görülmektedir. Bu özellikler, literatürde “müzakereci demokrasi” (deliberative democracy) olarak adlandırılan modellerle uyum göstermektedir (Gutmann & Thompson, 2004).

4.1.1. Farklı Değerlerin Yapısal Temsili

Siyasi demokrasiler, karar alma süreçlerinde farklı toplumsal grupların değerlerinin adil bir şekilde temsil edilmesini sağlamak için karar alma yetkisini eşit bir şekilde dağıtırlar. Eşit oy hakkı, temel sivil hak ve özgürlüklerin güvence altına alınması ve temsilci yasama organları, bu temsili sağlayan temel mekanizmalardır (Anderson, 1999). Ayrıca, demokrasiler, farklı toplumsal grupların sosyal ve politik hayata katılımını kolaylaştırmak amacıyla gerekli olanakları da sağlamaya çalışırlar. Bu olanaklar, bireylerin kamusal alanda görüşlerini ifade edebilme yeteneği, önemli karar süreçlerine erişim sağlama, toplumsal etkide bulunma kapasiteleri ve ekonomik koşulların bu katılımı mümkün kılması gibi unsurları içerir (Anderson, 1999).

Sadece oy kullanma mekanizması, farklı değerlerin temsili için yeterli değildir. Oy verme süreçlerinde, stratejik davranışlar ve değerlerin yetersiz temsil edilmesi gibi bilinen sorunlar bulunur (Riker, 1982). Bunun ötesinde, demokratik sistemlerin asıl avantajı, yalnızca oy kullanma yoluyla değil, karar alma süreçlerinde tüm ahlaki ve sosyal değerlere yer veren yapısal düzenlemeler sağlamasında yatar. Bu anlamda, demokrasi yalnızca kararların sonucunu değil, sürecin adil ve şeffaf bir şekilde yönetilmesini de garanti eder (Dewey, 1927; Anderson ve Huang, 2006).

4.1.2. Müzakereci Kültür

İyi karar almanın temelinde müzakerecinin oynadığı kritik rol göz önüne alındığında, siyasi demokrasiler, bireylerin inançlarını ve güç kullanımlarını belirli bir sorumluluk ölçüsünde gerekçelendirmelerini teşvik eden bir “neden ve gerekçe” kültürüne dayanmaktadır. Bu fikir, çağdaş demokratik teori literatüründe öne çıkan en baskın tema olarak kabul edilmektedir (Cohen, 2002; Habermas, 1996). Sürekli toplumsal müzakere, vatandaşların diğer bireylerin endişelerini anlamalarına katkıda bulunduğu için, iyi karar almanın vazgeçilmez bir unsurudur. Ancak, herhangi bir müzakere sürecinin başarısı, bireylerin görüşlerini diğerlerinin dile getirdiği endişelere uygun şekilde yeniden değerlendirmelerini zorunlu kılan rasyonel hesap verilebilirlik normlarının kabul edilmesine bağlıdır. Başarılı müzakereci kültürlerde, rasyonel tutarlılık değer verilen bir normdur; saf güç kullanımı veya bencil çıkarların öne sürülmesi meşru kabul edilmez ve ikiyüzlülük eylemlerine karşı önemli toplumsal yaptırımlar mevcuttur. Bu yaklaşımla, bireyin argümanları, kendi eylemlerini sınırlayan geçerli kısıtlamalar olarak kabul edilir (Fuerstein, 2013; Elster, 1997).

James Fishkin, C. Robert Luskin ve Alice Siu tarafından gerçekleştirilen müzakereci anket deneyleri, demokratik karar alma süreçlerini iyileştirmede toplumsal müzakerecinin önemli faydalar sunduğunu göstermektedir (Fishkin, 2009). Bu deneyler, sosyal gerilimler, güç dinamikleri ve ön yargılar karşısında argümanların ve bilginin daha belirgin hale gelmesini sağlayan arka plan koşullarının önemini de ortaya koymaktadır (Sunstein, 2003).

4.1.3. Kamu Bakış Açısı

Siyasi demokrasiler, bireylerin davranışlarını toplumsal çıkarlar doğrultusunda şekillendiren bir kolektif kimlik anlayışını, yani bir “kamu bakış açısını” geliştirmeye dayanır. Müzakereci süreçlerin başarısı, vatandaşların birbirlerine ahlaki değer atfetmeleri ve birbirlerinin taleplerini adil bir şekilde değerlendirmeleri kadar, rasyonel normlara bağlılığa da dayanmaktadır. Müzakereci etkileşimlerin etkisini artıran unsurlar arasında katılım

kapasitesinin gelişimi, eğitim, istihdam ve genel olarak sosyal örgütlerdeki kapsayıcı normlar yer almaktadır (Anderson, 1999). Demokrasi, sosyal gruplar arasındaki saygı, güven ve empati gibi tutumları teşvik eden kültürel kurumlara ve normlara dayanır. Bu tür tutumlar, yalnızca rasyonel bir temele dayanmaz; aynı zamanda, empati ve sempati gibi duygusal hassasiyetler, bireylerin kendi siyasi pozisyonlarını, başkalarının endişelerini dikkate alarak yeniden değerlendirmelerine yardımcı olur (Krause, 2008; Morrell, 2010).

Kamu bakış açısı, demokratik örgüt modelleri için güçlü bir temel sunmaktadır. Hiyerarşik yapıların piyasa temelli alternatifleri, bireysel özerklik ve karar alma süreçlerinin yaygınlaşmasını teşvik ederken, demokratik örgüt modelleri, işçileri öncelikle kolektif güç katılımıyla güçlendirmeyi hedefler. Bu süreçte bireylerin katılımı, yalnızca kendi çıkarlarının gözetilmesini değil, aynı zamanda toplumsal ortak hedeflerin belirlenmesine yönelik katkı sunmalarını da içerir. Siyasi kamu bakış açısı, bireylerin tercih ve yargılarını başkalarının ifade ettiği endişeleri doğrultusunda şekillendirmelerini gerektirir. Bu anlayış, klasik ekonomik siyasi davranış modellerinden farklı olarak, vatandaşların özgürlüğünü ortak eylemin inşası ve müzakere süreçleri üzerinden tanımlayan bir yaklaşımı benimser (Downs, 1957; Richardson., Vandenberg, Blum ve Roman, 2002).

Yukarıda bahsedilen üç koşul (yapısal temsil, müzakere kültürü ve kamu bakış açısı), birbirine bağımlı ve karşılıklı olarak güçlendirici unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İyi bir müzakere kültürü, bireysel çıkarların başkalarına saygı ve herkesin yararına olan rasyonel normlara bağlılıkla sınırlandırılmasını gerektirir ve bu da kamu bakış açısının yaygın olarak benimsenmesini zorunlu kılar. Aynı şekilde, kamu bakış açısının geliştirilmesi, bireylerin kamu yararını tanımlama ve ona uyum sağlama kapasitelerinin müzakereci süreçlerle geliştirildiği bir ortam gerektirir. Rekabet eden değerlerin yapısal temsili, farklı grupların sesini duyurabilmesini, mağdur grupların taleplerine yönelik gerçek bir kaldırma sağlamasını ve söylem normlarını eşit statüyle hukuki olarak tanınmasını mümkün kılar. Bu üç unsurun birleşimi, müzakereci demokrasiyi işlevsel ve güçlü kılan en temel unsurlardır.

5. İş Dünyasında Müzakereci Siyasi Modelden Ele Alınan Çıkarımlar

Genel olarak, müzakereci demokrasiye dayalı siyasi model, örgütsel demokrasi kavramıyla büyük paralellikler taşımaktadır. Örgütsel demokrasi, literatürde genellikle (a) geniş bir karar alma haklarının dağılımı, (b) toplumsal ya da örgütsel değerlere vurgu yapan bir örgüt kültürü ve bazı durumlarda (c) çalışanların mülkiyet haklarına sahip olduğu bir yapı olarak tanımlanır

(Carter ve Martens, 2011; Heller, 1998). Müzakereci demokrasilerdeki müzakere ve oylama süreçleri, geniş karar alma haklarının dağılımı (a) ile benzerken; müzakere kültürü ve kamusal bakış açısının önemi ise örgüt kültürüne (b) karşılık gelmektedir (Habermas, 1996; Cohen, 2002). Siyasi demokrasilerdeki vatandaşların politik karar alma süreçlerinde meşru pay sahibi olmaları, örgütsel demokraside çalışanların mülkiyet haklarına sahip olması (c) ile analogi kurularak açıklanabilir (Battilana ve diğerleri, 2015).

Ancak, değerlerin temsili ve entegrasyonu açısından müzakereci demokrasi modeli, geleneksel örgütsel demokrasi anlayışından ayrılmaktadır. Örgütlerin geleneksel mantığına göre, finansal değerlerin baskın olduğu varsayılmakta, çatışan değerlerin çözümü örgütsel işlevlerin merkezinde yer almamaktadır (Freeman & Evan, 1990). Bunun aksine, farklı ve potansiyel olarak çatışan değerlerin temsilini ve entegrasyonunu merkeze alacak bir örgütsel yapı kurulduğunda, siyasi demokrasinin avantajları iş yerinde daha demokratik bir yapı oluşturma adına yeni fırsatlar sunmaktadır (Fishkin, 2009).

Bu aşamada, elimizdeki kanıtlar sınırlı olduğundan, bu avantajlar yalnızca spekülasyon ve keşifsel bir şekilde sunulabilir. Kesin sonuçlar ya da reçeteler sunmadan, önceki çalışmalara (Battilana ve diğerleri, 2015) ve çağdaş örgütsel teorilere dayanan bazı önerilerde bulunmaktadır.

İş Entegrasyonu Sosyal Örgütleri, uzun süre işsiz kalan bireyleri yeniden iş gücüne kazandırmaya yönelik olarak faaliyet gösteren kuruluşlardır (Battilana & Dorado, 2010). Bu örgütler, bireyleri istihdam etmekte ve ticari olarak satılan ürünler üretmektedir; elde edilen gelir, kuruluşun operasyonlarının devamını sağlamaktadır. Çalışanlarına sosyal yardım ve eğitim sunan bu örgütler, sosyal hizmet uzmanlarını istihdam ederken aynı zamanda ticari operasyonları sürdürmekle görevli yönetim kadrosuna da sahiptir (Battilana, Sengul, Pache ve Model, 2015).

Fransa'da iki farklı iş entegrasyonu sosyal örgüt üzerinde yapılan araştırma, sosyal ve ticari hedeflerin nasıl dengelenebileceğine dair önemli dersler sunmaktadır (Battilana ve diğerleri, 2015). Araştırmaya göre, daha başarılı örgüt, sosyal ve ticari bölümler arasında net bir sorumluluk ve karar alma yetkisi dağılımına sahiptir. Sosyal hizmet uzmanları, çalışanların işe alınması, eğitimi ve performans değerlendirmelerinden sorumluyken, profesyonel yöneticiler ticari operasyonları yürütmekle yükümlüdür. İki taraf arasında sürekli devam eden gerginlikler, zorunlu toplantılar ve resmi koordinasyon süreçleri aracılığıyla yönetilmiştir. Bu süreçler, sosyal ve ticari tarafların kaygılarını ifade etmelerine ve ortak bir çözüm bulmalarına olanak tanımıştır (Battilana ve diğerleri, 2015).

Bu özellikler, siyasi demokrasideki değerlerin entegrasyonu için gerekli olan üç temel özelliğin iki tanesiyle uyumludur. Siyasi demokrasilerde, farklı değerlerin temsili, resmi ve gayri resmi güç kaynaklarının dağıtılmasıyla sağlanırken, başarılı sosyal örgütler, sosyal ve ticari bölümler arasında eşit temsiliyet sağlamıştır (Battilana ve diğerleri, 2015). Siyasi demokrasilerde, değerler arasındaki gerilimler müzakere yoluyla çözülürken, başarılı sosyal örgütlerde de ticari ve sosyal taraflar arasında sürekli müzakere süreçleri devam etmektedir (Habermas, 1996).

Siyasi demokrasi, bireylerin karar alma süreçlerine katılımını teşvik eden temel iki unsur: kamu bakış açısının geniş sosyal benimsenmesi ve bireylerin güçlendirilmesi olarak ifade edilmiştir. Benzer şekilde, incelenen sosyal örgüt örneğinde, ticari ve sosyal taraflar arasındaki etkileşimler, örgütün genel iyiliği doğrultusunda bireylerin katkısını artırmayı hedeflemektedir. Siyasi topluluklar, bu tür bir kamu anlayışını sürdürmek için tarihsel ve kültürel anlatılara başvurduğu gibi, sosyal örgütler de şirket içi etkinlikler, eğitim programları, iç iletişim ve iş gölgeleme gibi mekanizmalar aracılığıyla ortak hedeflere yönelmeyi kolaylaştırmaktadır. Kamu anlayışının, siyasi demokrasilerde tartışma kültürü ve farklı değerlerin temsiliyi desteklemesi açısından önemli bir rol oynadığı savunulmaktadır. Benzer şekilde, örgütün genel iyiliğine yönelik bir misyonun başarısı, farklı değerlerin müzakere edilmesindeki etkinlikle paralel bir rol oynamaktadır.

Bu hipotezi destekleyen önemli bir veri noktası, Ashforth ve Reingen'in (2014) doğal gıda kooperatifindeki örgütsel gerilimler üzerine yaptığı derinlemesine çalışmadır. Kooperatifin misyonu, hibrit bir örgütün temel özelliklerini yansıtmaktadır. Adalet, barış, çevresel sürdürülebilirlik ve demokratik yönetimi teşvik etmeye adanmış bir yapı sergilerken, aynı zamanda başarılı bir ticari işletme olarak kâr elde etme zorunluluğu da taşımaktadır. Müşterilerinin çoğunluğunun kooperatif üyesi olmaması, üyeler ve yönetim arasında sürekli bir denge ihtiyacını ortaya koymaktadır. Ashforth ve Reingen (2014)'in detaylı analizi, bu iki hedef arasındaki çatışmanın sürekli bir gerilim kaynağı olduğunu göstermektedir. Bu gerilim, üyelerin "idealist" ve "pragmatist" gruplar olarak ayrışmasıyla kendini belli etmiş; bu gruplar, sırasıyla sosyal ve ticari değerlere öncelik vermiştir. Ancak kooperatif, adalet ve sürdürülebilirlik konularına olan ortak bağlılık sayesinde bu gerilimleri hafifletmeyi başarmıştır. Bu misyon, sosyalleşme süreçleri aracılığıyla üyelere benimsetilmiş ve çatışmaları yönetmek amacıyla düzenli olarak gündeme getirilmiştir.

Dikkat çekici bir şekilde, sosyal örgüt örneğinin aksine, kooperatif, sosyal ve finansal ayırmda sıkı bir rol farklılaştırmasıyla tanımlanmamıştır.

Bununla birlikte, üyeler, bu farklı boyutlara daha fazla öncelik veren gruplara kendiliğinden ayrılmış ve bu kendiliğinden seçilen gruplar, ortak bir amaca yönelik farklı bakış açılarını entegre etmek için düzenli ve yoğun tartışma toplantıları gerçekleştirmiştir. Kooperatif örneği açısından önemli bir diğer özellik, Ashforth ve Reingen (2014)'in analizinde, örgütün operasyonel birliğini korumanın kritik yollarından birinin pragmatist ve idealist gruplar arasında güç döngüsü sağlamak olduğunu göstermesidir. Kooperatif, her iki grubun eşit karar verme yetkisi kullanarak birbirlerinin endişelerini karşılama zorunluluğunu ortaya koyan bir güç yapısını benimsemiş ve bu yönüyle farklılaşmıştır.

Her iki örnek de geleneksel olarak tasarlanan örgütsel demokrasi anlayışına genel hatlarıyla uymaktadır. Bu örnekler, geniş bir karar alma yetkisi dağılımı ve bir toplumsal kimlik biçimini vurgulayan bir tartışma kültürü kullanmaktadır. Ancak, siyasi analogiden aldıkları şey, bu koşulların uygulanmasında değerlerin temsilini ve müzakere edilmesini sağlamaya yönelik ayarlanmış farklı bir modeldir. Böylece, “geniş bir karar alma yetkisi dağılımı”, karar alma yetkilerinin, farklı değer sistemleriyle yönlendirilen bireyler arasında anlamlı karar gücünün yayılması şeklinde dağıtılması anlamına gelmektedir. Sosyal örgüt örneğinde, bu değer ayrımı örgüt içindeki rol farklılaştırmasına mükemmel bir şekilde uymaktadır. Bu nedenle, örgütün kritik özelliği, sosyal ve finansal roller arasında karar gücünün bölünmesidir. Ancak kooperatif örneğinde, ilgili değer bölümleri, örgüt içindeki çeşitli roller arasında çok daha dinamik bir şekilde yayılmıştır; bu nedenle etkili değer temsili, bireyler için daha genel bir eşitlikçi oy verme hakkını içermektedir.

Sosyal örgüt örneği, iş ortamında geniş bir güç dağılımı ve katılımın önemini açıkça göstermektedir. Bu durumda, sosyal ve finansal değerler arasındaki gerilimler, bireylerin günlük işlerini yürütme seviyesinde yoğun bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlarla çalışırken, sosyal hizmet uzmanlarının, onların belirli beceri setlerine, belirli zamanlama ve değerlendirme zorluklarına uyum sağlamaları ve işgücü piyasasındaki gelişim yollarına yanıt vermeleri gerekmektedir. Finansal tarafta ise yöneticilerin, sürekli değişen ticari pazara, yeni teknolojilere ve rakiplere uyum sağlama zorunluluğu öne çıkmaktadır. Örgütün genel misyonundaki başarı, değerler arasındaki gerilimin günlük işlerde nasıl dengelendiğini anlamaya bağlıdır. Bu durum, çalışanlarla düzenli ve yapıcı bir danışma ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Çalışanları yapılandırıcı bir şekilde güçlendirmek – resmi veya gayri resmi katılım hakları aracılığıyla – karar alma süreçlerinin ilgili tüm endişelere duyarlı olmasını sağlamak anlamına gelir.

Kültürel açıdan hem sosyal işletme hem de kooperatif, değer yönelimleri arasındaki zorlayıcı çatışmaların örgütsel yaşamın merkezinde olduğu bir ortam yaratma çabası içinde olmuşlardır. Aynı zamanda, bu farklılıkları müzakere etmek için güçlü bir paylaşılan örgüt misyonu anlayışıyla hareket etmişlerdir. Tarihsel örgütsel demokrasi modellerinin büyük ölçüde toplumsal dayanışma idealleri etrafında şekillendiği göz önüne alındığında, burada tartışılan örnekler, örgüt ve hedeflerine daha soyut bir bağlılık içermektedir. Bu durumda kullanılan “topluluk” kavramı, herhangi bir kardeşlik modeline (siyasette olduğu gibi) veya çıkarlar (ekonomik sınıf kimliği gibi) dayalı olmaktan ziyade, ortak bir amaca dair paylaşılan bir duyguya dayanmaktadır.

Yaptığımız öneri, geniş bir güç dağılımının katı bir şekilde gerekli olmadığıdır. Aksine, hibrit örgütlerin – sosyal örgütlerde ya da kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yürüten işletmelerde – karar alma süreçlerinde belirli bir tür dinamik karmaşıklık teşvik etme eğiliminde olduğu savunulmaktadır. Bu tür karmaşıklığın yönetilmesi, bir örgütün misyonunu yerine getirirken çalışanların çeşitli bilgi ve deneyimlerine duyarlı olmayı gerektirir. Örgütsel demokrasiye yönelik ileri sürdüğümüz argüman, yukarıda tartışılan hiyerarşi karşıtı genel yaklaşımlarla güçlü bir bağlantı kurmaktadır. Hiyerarşilerin, statik ve rutin iş ortamlarına uygun yapılar olduğunu gözlemlemekle birlikte, çalışanların hızlı ve dinamik bir şekilde değişen koşullara uyum sağlaması gereken durumlarda farklı zorluklarla karşılaşıldığı açıktır. Sosyal ve finansal değerlerin entegrasyonu, bireysel çalışanlar için iş ortamında dinamik bir karmaşıklık yaratma eğilimindeyse, bu durum hiyerarşilere karşı güçlü bir gerekçe sunmaktadır.

6. Örgütsel Demokrasinin Müzakereye Dayalı Modeli

Müzakereye dayalı örgütsel demokrasi modeli, daha önce tartıştığımız gibi, bireylerin iş faaliyetlerine müdahaleyi en aza indiren piyasa temelli yaklaşımlarla da faydalı bir şekilde karşılaştırılabilir. Piyasa temelli yaklaşımlar, çalışanların kendi iş rolleri tarafından tanımlanan hedefleri en iyi şekilde gerçekleştirmek için karar verme özgürlüğünü artırmayı amaçlar. Bu yaklaşımda, çalışanların kendi faaliyetlerini başkalarının endişeleri ve uygulamalarıyla müzakere etmeye devam etmeleri, etkinliği zayıflatan bir işlem maliyeti olarak görülmektedir. Dolayısıyla piyasa yaklaşımı, iş hedeflerinin müzakere edilmesini asgariye indirirken, baskın ethos, bireysel girişim ve “öz yönetim” anlayışına yöneliktir.

Oticon (1993), Avrupa’da işletme cihazları üreten bir firma olarak, Valve (2012) ise önde gelen bir bilgisayar oyunu geliştiricisi olarak bu duruma örnek teşkil etmektedir. 1990’larda Oticon, “spagetti örgütü” adını verdiği

piyasa temelli bir örgüt tasarımını benimseyerek ünlendi. Valve da benzer bir tasarımı benimseyerek tanınmıştır. Her iki tasarımın temel varsayımı, örgütsel hiyerarşinin büyük ölçüde azaltılmasıdır; böylece çalışanlar yöneticiler tarafından projelere atanmak yerine kendi seçtikleri projelerde kendilerini organize edebilmektedir (Foss, 2003; Wingfield, 2012). Oticon (1993) ve Valve (2012)'da, bireylerin eylem ve tercihlerinin koordinasyonu, yöneticilerin otoritesi veya müzakere ve entegrasyon için bir tartışma süreci değil, arz ve talep mekanizması ile sağlanmıştır. En büyük talebi çeken fikirler öne çıkmaktadır. Buna karşılık, örgütsel demokrasi, koordineli eylemlerin işletmenin ortak hedefleri ve faaliyetleri üzerine yapılan müzakerelerle şekillendirilmesi gerektiğini vurgular. Önemle belirtmek gerekir ki, esasen, savunduğumuz demokrasi mantığı hibrit örgütlerle sınırlı değildir. Geleneksel kâr amacı gütmeyen bir çerçeve içinde bile, işletmeler kısa vadede sıklıkla gerilim içinde olan çeşitli yerel hedefleri dengelemek zorundadır. Bir örgüt araştırma ve geliştirmeye daha fazla mı yatırım yapmalı yoksa mevcut ürünlerini pazarlamak için bu kaynakları mı yönlendirmelidir? Maliyet azaltmaya mı yoksa çalışan gelişimine mi öncelik vermelidir? vb. İyi tanımlanmış bu tür soruları yanıtlamak için, genel olarak, çeşitli tartışma katkılarını çeşitlendirmek önemli bir yol olarak önerilmektedir (Page, 2007).

Bu tür argümanların vaatlerini reddetmiyoruz; ancak hibrit örgütlerin sunduğu zorlukların neyin özgün olduğunu vurgulamak istiyoruz. Yukarıda tarif edilen türdeki ikilemlerde, bir firma, rekabet eden yerel hedeflerin uzlaştırılmasını üst bir hedefe kârın maksimize edilmesi olacak şekilde gerçekleştirebilir: Bu tür ikilemler, önceden belirlenmiş bir sona ulaşmanın en verimli yolları ile ilgili sorular haline gelir. Buna karşın, hibrit örgütler, çözüm için önceden belirlenmiş bir hedef veya standart olmayan rekabet eden hedefleri müzakere etmek durumundadır.

Sosyal ve finansal hedeflerin entegrasyonunu nasıl gerçekleştireceği sorusu, esasen benimsenmesi gereken amaçlarla ilgilidir. Demokrasi, çeşitli perspektiflerin işlenerek üst hedeflerin sürekli yorumlanması ve yeniden değerlendirilmesi sürecini ifade eder. Burada demokrasinin ayırt edici değeri, çeşitli bilgi kaynaklarının genelde faydalı olmasının yanı sıra, sosyal ve finansal hedefler arasındaki gerilimlerin ifadesinin yeterince çeşitli olduğu ve dolayısıyla çalışanların farklı rollerini üstlenerek sürekli bir danışma gerektirdiğidir.

7. Modelin Zorlukları ve Gelecek Araştırma Yönleri

Bu bölümde iki ana konu ele alınmaktadır: İlk olarak, son yıllarda iş örgütlerindeki hiyerarşik ve piyasa tabanlı yaklaşımların baskınlığının

altı çizilmektedir. İkinci olarak ise, iş dünyasındaki güncel eğilimlerin örgütsel demokrasinin avantajlarını yeniden değerlendirme gerekliliği vurgulanmaktadır. Siyasi demokrasinin belirgin faydalarına atıfta bulunarak, müzakereci bir demokratik yaklaşımın bu avantajları iş ortamında yansıtma potansiyeline sahip olduğu ve daha demokratik örgüt modellerinin sağladığı faydaların araştırılması gerektiği iddia edilmektedir. Ancak, bu argümanın doğruluğunun ampirik bir testle sınanması önemlidir. Daha demokratik tasarımların, karma örgütlerin çoklu hedefleri dengeleme konusunda geleneksel hiyerarşik tasarımlara veya non-demokratik alternatiflere göre daha etkili olup olmadığını incelemek gereklidir. Geleneksel hiyerarşik yapıya alternatif arayan birçok örgütün artmasıyla, bu tür araştırmaların hem mümkün hale geleceği hem de büyük bir önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Bu çerçevede, örgütsel demokrasi ile ilişkili en önemli zorluklar da belirlenmelidir. Her bir zorluk, daha demokratik örgüt çözümlerinin ve bunların çoklu hedefleri izleyen örgütler üzerindeki etkilerinin araştırılmasını bir dizi sorunun gündeme getirmektedir. Örneğin, örgütsel demokrasinin uygulanabilirliği, çalışan katılımının artırılması ve bu katılımın nasıl yapılandırılacağı gibi konular, derinlemesine incelenmeyi gerektirmektedir.

Ayrıca, yeni teknolojilerin bu zorlukların üstesinden gelme potansiyeli de dikkate alınmalıdır. Dijital platformların ve iletişim araçlarının, çalışan katılımını artırma ve demokratik süreçleri güçlendirme konusundaki rolü araştırılmalıdır. Son olarak, daha demokratik örgüt modellerinin çeşitli sektörler ve kurumsal ilişkiler arasında ne kadar genelleştirilebileceği incelenmelidir. Bu araştırmalar, örgütsel demokrasinin geniş bir yelpazede nasıl uygulanabileceğine dair değerli bilgiler sunabilir ve örgütlerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerine katkıda bulunabilir.

Gelecek araştırmalar, örgütsel demokrasi modelinin uygulanabilirliğini ve etkisini artırmak amacıyla mevcut zorlukların üstesinden gelme yollarını keşfetmek için disiplinlerarası bir yaklaşım benimsemelidir. Bu, hem teorik hem de pratik düzeyde örgütsel demokrasiyi geliştirecek önemli adımlar atılmasına yardımcı olacaktır.

7.1. Zorluklar

Karma örgütleri benimseyen örgütlerin piyasa rekabetinde yeterli verimlilik sağlayıp sağlayamayacağı sorusu, kısmen ilgili piyasa rekabetini şekillendiren değer önerisine bağlıdır. Yukarıda, demokrasinin finansal verimlilik alternatiflere göre zayıflatan işlem maliyetleri doğurabileceği endişesine doğrudan yanıt verecek bir şey söylemedik. Deliberatif demokrasi, işlem maliyetleri açısından oldukça masraflıdır. Ancak, farklı bir değer

önerisi çerçevesinde, deliberatif yaklaşımın avantajlarını savunduk. Karma örgütler, finansal verimlilik değerine yanıt verebilirken, sosyal kaygıları da göz önünde bulundurmalıdır. Bu değer önerisi dikkate alındığında, daha demokratik örgüt modellerinin alternatiflerine göre önemli avantajlar sunabileceği düşünülmektedir. Bu avantajların belirleyici olup olmadığı ise henüz açık bir soru olarak kalmaktadır. Genel olarak, finansal verimlilikteki maliyetlerin bu avantajları aşacak kadar önemli olduğu sonucuna varmak da mümkündür. Ancak bu sorunun yanıtı, karma olmayan bir değer önerisi sunarak verilemez. Bu soruyu doğru bir şekilde ele almak için daha fazla sektör ve ülke düzeyinde araştırmaya ihtiyaç vardır.

Demokratik kültürlerin oluşturulması zordur. Öncelikle, güç yapılarını değiştirme zorluğunu içeren eşitlikçi bir etik gerektirir. Argyris, çalışanların güçlendirilmesine yönelik birçok örgütsel çabayı incelerken, güç yapılarında yapılan çoğu değişim çabasının başarısız olduğunu belirtmektedir; çünkü hem yöneticiler hem de çalışanlar güçlendirmeyi gerçekten isteyip istemediklerinden emin değildirlen. Genellikle hiyerarşinin azaltılmasına yönelik çabalar, ya yeni bir hiyerarşinin ortaya çıkması ya da önceki hiyerarşinin yeniden canlanması yoluyla hiyerarşinin devam ettiğini vurgular. Diefenbach ve Sillince, resmi ve gayri resmi dinamiklerin etkileşimine dikkat ederek, hiyerarşilerin, temsilci demokratik, postmodern ve ağ organizasyon biçimleri gibi alternatif örgüt formlarında bile varlığını sürdürdüğünü bulmuşlardır. Bazı gözlemciler, örgütlerde eşitlikçi bir etiği başarmanın, bilgelik, olgunluk veya yüksek bilinç düzeyleri gibi özel kişisel nitelikler gerektirdiğini belirtmektedir ve bu nitelikler oldukça nadirdir. Bu yazılar, örgütsel hiyerarşinin köklü bir sosyal eğilim olduğunu ve kolay değişime karşı direndiğini göstermektedir. Hiyerarşik güç ilişkilerinin sürdürülebilir bir şekilde nasıl değiştirilebileceği konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

İkinci olarak, demokratik örgütlere yönelik bir tartışmacı yaklaşım, sosyal grupların ayrışma eğilimlerini aşmayı gerektiren paylaşılan bir kimlik oluşturmayı zorunlu kılar. Sosyal kimlik teorisindeki klasik araştırmalar, rastgele atanmış alt gruplar arasındaki en basit ve önemsiz farklılıkların bile dış gruptaki üyelere karşı rekabetçi veya ayrımcı tepkilere yol açtığını göstermektedir (Tajfel & Turner, 2007). Psikodinamik bir perspektiften – yukarıda bahsedilen gıda kooperatifi çalışmasında sergilendiği gibi – içsel gerilimlerle karşılaşan gruplar, rahatsız edici kısımlarını sıklıkla ayırır veya dışlarlar. Sonrasında, bu olumsuz duyguları veya özellikleri ilgili sorunlardan sorumlu tutulan bir alt gruba yansıtırlar. Bu farklı araştırmalar, sosyal bölünmelerin ve çatışmaların ortaya çıkma potansiyelini vurgulayarak demokratik örgüt biçimleri için ortak bir kaygı duygusunu benimsemenin

zorluklarını göstermektedir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar, daha demokratik örgüt modellerinin nasıl uygulanabileceğini ve sürdürülebilirliğini incelemelidir.

Üçüncü olarak, araştırmalar, tartışmanın bireylerin görüşlerini yumuşatması ve yeni bilgilerin entegrasyonuna yol açtığı rasyonel tartışma idealinin pratikte ulaşılması zor bir hedef olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, siyasi açıdan iyi belgelenmiştir ve şu anki siyasi tartışma durumuna bakmak, güçlü bir demokratik kültüre sahip bir toplumda bile tartışmacı bir kültürün garantisinin olmadığını göstermektedir. Ayrıca, ses ve psikolojik güvenlik üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerin ve ekiplerin birden fazla bakış açısını öğrenme ve entegre etme çabalarında karşılaştıkları zorlukları vurgulamaktadır; çünkü bireyler genellikle kritik bilgilerle seslerini yükseltmekte ya da daha yüksek güç veya statüye sahip olanlara boyun eğmektedir (Edmondson, 1999; Milliken & Morrison, 2003). Bilgi işleme perspektifinden, onay önyargısı üzerine yapılan araştırmalar, bireylerin mevcut inançlarını desteklemek için bilgileri filtrelediklerini ve çelişkili kanıtlarla karşılaşsalar bile inançlarına ısrarla tutunmaya devam ettiklerini göstermektedir (Mercier & Sperber, 2011; Nickerson, 1998).

Ayrıca, grup düşüncesi ve aceleci kapanış üzerine yapılan araştırmalar, çelişkili bakış açılarını veya değerleri entegre etmenin ve müzakere etmenin, grupların baskın bir bakış açısını benimsemesine neden olabilecek stresli ve olumsuz bir deneyim olduğunu önermektedir; bu durum, kapanış veya kesinlik ihtiyacını karşılama çabası olarak görülmektedir (Esser, 1998; Kruglanski ve diğerleri, 2006). Son olarak, bu müzakereler sırasında çalışanlar, örgütsel yaşamın doğasında bulunan siyasi kaygılar nedeniyle demokratik karar verme süreçlerinde örgütün en iyi çıkarlarını gözetmeyebilirler (Pfeffer, 1981). Örgütün en iyi çıkarlarını gözetmeye istekli olsalar bile, “büyük resmi” anlamak için gerekli deneyim, eğitim veya maruziyet eksikliği yaşayabilirler. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar, sosyalizasyon süreçlerinin ve sistemlerinin, eğitim ve teşvik sistemleri dahil, demokratik modellerin kritik bir bileşeni olan üretken tartışmalara katılma istekliliğini ve yeteneğini artırıp artırmayacağını araştırmalıdır.

Kapsamlı bir analiz, genellikle birkaç küçük örgüt örneğine dayanmıştır. Ancak, çok büyük bir örgütün bu tartışmacı demokratik modeli uygulaması ne anlama gelecektir? Hangi çalışanların hangi tartışmalara katılacağına nasıl karar verilecektir? Nihayetinde, kararlar nasıl alınacaktır?

Bir olası model, Holokrasi adı verilen son zamanlarda ortaya çıkan bir örgüt tasarımı inovasyonudur (Robertson, 2015). Holokrasi, iş gruplarının nasıl organize edileceğine dair kararları demokratikleştiren bir yönetim

sistemidir. Bu sistemde bireyler, iş grubunun yapısında değişiklik önermeye, görevleri oluşturma, değiştirme veya silme gibi yetkilere sahiptirler. Bu tür tasarım kararları, çoğu organizasyonda genellikle en kıdemli yöneticiler tarafından alınmaktadır. Ancak Holokrası’de, bu kararlara katılma yetkisi tüm örgüte dağıtılmıştır.

Holokrası hem küçük hem de büyük ölçekli organizasyonlarda uygulanmakta olup, en büyük örneklerinden biri 1.500 çalışanı istihdam etmektedir. Holokrası, ilk kez Brian Robertson tarafından 2007 yılında bir organizasyonel yönetim modeli olarak geliştirilmiş ve daha sonra 2010 yılında yayımlanan “Holacracy Constitution” (Holokrası Anayasası) ile sistematik bir yapıya kavuşmuştur. Bu model, organizasyonlarda karar alma süreçlerini daha şeffaf, dağıtılmış ve dinamik hale getirmeyi hedeflemektedir. Yazarlar, Holokrası’nin benimsenmesi üzerine yaptıkları incelemede, bu yönetim modelinin ölçeklenebilirliği için kritik öneme sahip özellikleri tespit etmişlerdir. Ancak, üç benzersiz özellik tespit edilmiştir. Holokrası’nin ölçeklenebilirliği açısından tanımlanan ilk önemli özellik, son derece yapılandırılmış bir tartışma ve müzakere sürecidir. Bu süreç, organizasyon içindeki iş gruplarının yapısında önerilen değişikliklerin görüşüldüğü resmi “yönetim toplantıları” aracılığıyla yürütülmektedir.

Yapılandırılmış süreç, her öneri için ilgili bilgilerin ve geri bildirimlerin sunulmasını sağlamak ve zarar verebilecek önerilerin geçmemesini temin etmektedir. Ancak, tartışma sürecinin son derece yapılandırılmış doğası, herkesin katılımını sağlamaya yardımcı olmakta ve bu tartışmaların çok fazla zaman almamasını temin etmektedir. Ayrıca, geçerli karar alma kuralı uzlaşmayı gerektirmemektedir; bunun yerine, yalnızca itiraz olmaması yeterlidir. Bu durum, varsayılan durumu değişim yönünde kaydırarak değişikliklerin daha kolay hale gelmesini sağlarken, aynı zamanda grubun zarar verebilecek önerileri durdurmasına olanak tanımaktadır.

Holokrası’de demokratik kararların ölçeklenebilirliğini sağlayan bir diğer kritik özellik, bireylerin değişiklik yapabilecekleri alanların net bir şekilde tanımlanmasıdır. Holokrası’de bireyler yalnızca ait oldukları iş grubunda değişiklik önerme yetkisine sahiptirler. İstisna gerektiren durumlarda, bir iş grubunun temsilcilerine başka bir iş grubunda resmi bir karar alma rolü verilebilir; bu da bireylerin kendileriyle ilgili diğer konularda etkilerini artırırken, her bir iş grubunun tartışma sürecindeki üyeliği sınırlamaktadır.

Holokrası, bir tartışmacı yaklaşımın ölçeklenebilirlik açısından nasıl uygulanabileceği konusunda bir olası model sunmaktadır. Ancak, bu tür örgüt modelleri hakkında daha fazla araştırma gereklidir ve özellikle

demokratik karar verme süreçlerini sürdürülebilir hale getirecek araçlar, süreçler ve sistemler üzerine yoğunlaşmak önemlidir.

7.2. Teknolojinin Rolü

Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT), yukarıda tartışılan tartışmacı demokratik modellerin uygulanmasındaki engellerin aşılmasına katkı sağlama potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir. Ancak, bu teknolojilerin kapsamı ve işlevselliği açıkça tanımlanmalıdır. Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT), genel olarak elektronik iletişim ve bilgi işlem sistemlerini içeren dijital araçlar ve altyapılar olarak tanımlanabilir. BİT, insanların birlikte çalışma biçimlerini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Öyle ki, bazı araştırmacılar, BİT'in geleneksel hiyerarşik örgüt biçimlerini bile gereksiz hale getirdiğini savunmaktadır (Hedlund, 1994). Gerçekten de, gözlemciler yeni dijital teknolojilerin daha az sınır ve daha az hiyerarşi ile sonuçlanan örgütsel değişimlere yol açtığını ifade etmektedir (Fulk & DeSanctis, 1995; Davis, 2016). Fulk ve DeSanctis'in (1995) belirttiği üzere, elektronik iletişim teknolojilerinin etkisiyle değişen iç örgüt boyutları arasında yatay koordinasyon, iletişim kültürleri ve mülkiyet gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu boyutlar, örgütsel demokrasinin üç temel unsuru olan karar hakları, örgüt kültürü ve mülkiyet payları ile örtüşmektedir. Her ne kadar bu görüş, demokratik örgüt biçimlerinin ortaya çıkmasını zorunlu kılmasa da, yeni teknolojilerin tartışmacı bir yaklaşımı destekleme potansiyeli taşıdığı öne sürülmektedir. Özellikle, bu tasarımların ölçeklenebilirliği söz konusu olduğunda, yeni teknolojilerin katkıları belirgin hale gelmektedir. Benzer şekilde, araştırmacılar siyasi olarak da BİT'in tartışmacı demokrasiye olan katkılarına ilişkin önerilerde bulunmuşlardır (Sunstein, 2001).

BİT'in, yatay iletişimi kolaylaştırdığı, uzay ve zaman boyunca koordinasyonu ve iş birliğini desteklediği ve firmalar içinde daha merkezi olmayan karar alma süreçlerine yol açtığı gösterilmiştir (Fulk, Schmitz ve Ryu 1995; Ahuja ve Carley, 1999; Argyres, 1999; Kirkman ve diğ., 2004; Hamel, 2011; Briscoe, 2007; Fjeldstad ve diğ., 2012). Bilgi paylaşımını kolaylaştırarak, İYT örgütlerin hem içindeki hem de dışındaki kolektif zekayı kullanmalarını sağlayabilir (Pinsonneault & Kraemer, 1997; Bonabeau, 2009). IBM'in "İnovasyon Hamuru" örneğini inceleyen Bjelland ve Wood (2008), dijital araçların çalışanların projelerine sahip çıkmalarını sağladığını ve yaratıcı düşünmeyi teşvik ettiğini açıklamaktadır. Dağıtılmış karar alma süreçlerini kolaylaştırarak ve kolektif zekayı kullanarak, İYT daha demokratik örgüt biçimlerinin geliştirilmesi ve sürdürülebilmesi için gerekli olan bazı koşulları sağlamaya katkıda bulunabilir.

Ancak, teknolojinin otomatik olarak örgütlerdeki temel güç yapılarını değiştireceğine inanmak naiflik olur. Örneğin, büyük bir İskandinav otomotiv şirketinin elektronik iş sistemini nasıl uyguladığını inceleyen Eriksson-Zetterquist ve Styhre (2009), yeni elektronik sistemin altında şirket içinde hiyerarşiyi artırdığını bulmuşlardır. Bu bulguları yankılayarak, Pfeffer (2013) teknolojilerin yaygınlaşmasının, örgütsel hiyerarşinin kalıcı gerçekliğini gizleyebileceğini savunmaktadır. Bu noktada, teknoloji ve BİT'in daha demokratik örgüt biçimlerinin geliştirilmesine ve sürdürülebilmesine yardımcı olup olamayacağı ve eğer yardımcı oluyorsa hangi koşullarda olacağı sorusu gündeme gelmektedir. Bu tür araştırmalar, BİT'in örgütsel yaşamın çoğu yönünde giderek daha yaygın hale geldiği için örgütsel açıdan kritik sonuçlar doğuracaktır.

7. 3. Genelleştirilebilirlik

Daha demokratik örgüt modellerinin karşılaştığı zorlukları ve yeni teknolojilerin bu zorlukları aşma potansiyelini tartıştıktan sonra, şimdi argümanımızın hibrit durumu aşarak çeşitli kurumsal ortamlardaki iş modellerinin tamamına ne ölçüde uzandığını değerlendirmemiz gerekmektedir. Bu, açık bir soru olmasına rağmen, örgütleri geleneksel ile hibrit modeller arasında bir ikilik olarak düşünmek yerine hibrit örgütün dereceleri açısından değerlendirmesini öneriyoruz. Spektrumun bir ucunda, finansal hedefleri baskın ve tekil amaç olarak benimseyen firmalar bulunmaktadır; bu firmalar sosyal değerleri yalnızca bu değerlerin finansal hedeflere hizmet ettiği ölçüde benimsemektedir. Örneğin, kamu ilişkileri işlevi gören kurumsal sosyal sorumluluk bölümlerine sahip örgütler buna örnek olarak verilebilir. Spektrumun diğer ucunda ise, sosyal değerlere temel bir öncelik veren ve bu değerler ile finansal kaygılar arasındaki gerginliği dikkate alan firmalar yer almaktadır. Arada ise birçok farklı yapılandırma seçeneği bulunmaktadır.

Günümüz iş ortamında, giderek artan sayıda firma, finansal, sosyal ve çevresel hedefleri bir arada takip ettiklerini iddia etmektedir. Bu durum, hibrit örgütün istisna değil, norm haline geldiğini göstermektedir. Bu eğilim, çoklu hedefleri desteklemek ve sürdürülebilmek için gereken örgütsel formlar hakkında yeni sorular ortaya çıkarmaktadır. Sosyal ve finansal gerilimin en derin olduğu durumlarda, demokratik modelin önemi en yüksek olacaktır.

Aynı şekilde, tartışmacı yaklaşımın karakterize eden üç unsurun da uygulama derecelerine uygun olduğunu öneriyoruz. Örgütsel demokrasiyi bir ikilik olarak düşünmek yerine, demokratikleşme idealinin daha analitik açıdan verimli olacağını savunuyoruz. Gelecekteki çalışmaların yalnızca

örgütsel özellikleri değil, aynı zamanda örgütlerin bağlı bulunduğu kurumsal çevrenin özelliklerini de dikkate alması gerektiğini belirtmek önemlidir. Bazı kurumsal çevrelerin, daha demokratik örgüt modellerinin yaratılmasını ve sürdürülebilmesini kolaylaştıran özelliklere sahip olması mümkündür. İşçi katılımını destekleyen yasal haklar, dünya genelinde büyük farklılıklar göstermektedir; bazıları anti-demokratik iken, diğerleri işçilerin katılımını kolaylaştırmaktadır. Almanya'daki eşitlikçi sistemin iyi bilinen bir örneği, 500'den fazla çalışana sahip tüm şirketlerin ve tüm hisse senedi şirketlerinin işçi temsilcilerinin firmaların denetleme kurullarına atanmasını zorunlu kılan yasalara tabi olduğu eşit katılımıdır (Gorton & Schmid, 2000). Almanya sisteminin bir diğer önemli bileşeni, beş veya daha fazla çalışana sahip kuruluşlarda zorunlu olan işçi konseyleridir; bu konseyler iş gücü tarafından seçilir ve bilgilendirme, danışma ve müzakere haklarına sahiptir (Addison ve diğ., 2001). Gelecek araştırmaların, bu tür kurumsal düzenlemelerin demokratik örgüt modellerinin gelişiminde ve sürdürülebilirliğindeki rolünü incelemesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Sonuç

Bu bölümde, derin demokrasi ve çatışma yönetimi kavramlarının örgütlerdeki uygulanabilirliğini ele alarak, güç dağılımının yeniden şekillendirilmesi ve sürdürülebilir yönetim modellerinin geliştirilmesine yönelik bir çerçeve sunulmuştur. Derin demokrasi, örgütlerin yalnızca çoğunluğun değil, aynı zamanda azınlık görüşlerinin de dikkate alındığı, herkesin katılımının önemsendiği bir yönetim anlayışını temsil eder. Günümüzde karşılaşılan çevresel tahribat ve toplumsal eşitsizlikler gibi küresel zorluklar, örgütlerin bu sorunlara çözüm bulma sorumluluğunu artırmaktadır. Bu perspektifte, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımı, geleneksel hiyerarşik yapıların dönüşümünü sağlamak ve daha adil, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesine katkıda bulunmaktadır.

Çatışmalar, bu demokratik yaklaşım sayesinde bir sorun olarak değil, örgütün gelişimi için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların doğrudan karar alma süreçlerinde yer alması, demokratik yönetimin önemli bir gerekliliği olarak kabul edilmektedir. Bu durum, örgütlerin yalnızca finansal başarılarını değil, sosyal ve çevresel sorumluluklarını da dengeleyerek sürdürülebilir bir yönetim modeli oluşturmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, teknolojinin demokratik süreçlere entegrasyonu, çalışanların daha geniş katılımını sağlamak ve bu süreçlerin uygulanabilirliğini güçlendirmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre; örgütlerin daha demokratik yapılarla yönetilmesi, çalışanların haklarının ve çıkarlarının korunmasının yanı sıra sosyal ve çevresel sorumlulukların yerine getirilmesine de katkıda bulunduğu söylenebilir. Derin demokrasi ve çatışma yönetiminin örgütlerde nasıl uygulanabileceğine dair bir çerçeve sunmak, bu kavramların sürdürülebilir yönetim modellerine nasıl entegre edilebileceğini incelemek amaçlanmıştır. Çalışan katılımının artırılması, yalnızca bireysel düzeyde değil, toplumsal düzeyde de demokratik süreçlerin güçlenmesine katkıda bulunacaktır.

Sonuç olarak, derin demokrasi ve çatışma yönetimi, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu çalışma, demokratik yönetim anlayışının örgütlerde çatışma yönetimi süreçlerini nasıl etkilediğini ve demokratik katılımın iş yerindeki sorunları çözüme oynadığı rolü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Gelecek araştırmalar, örgütsel demokrasinin uygulanabilirliğini artırmak ve bu konuda karşılaşılan zorlukları aşmak için disiplinlerarası bir yaklaşım benimseyerek, örgütlerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerine katkıda bulunabilir.

Kaynakça

- Acker, J. (2006). *Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations*. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206288941>
- Ackoff, R. L. (1994). *The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*. Oxford University Press.
- Addison, J. T., Schnabel, C., & Wagner, J. (2001). Works councils in Germany: Their effects on establishment performance. *Oxford Economic Papers*, 53(4), 659-694. <https://doi.org/10.1093/oep/53.4.659>
- Adler, P. S., Kwon, S. W., & Heckscher, C. (2008). Perspective—professional work: The emergence of collaborative community. *Organization science*, 19(2), 359-376.
- Ahuja, M. K., & Carley, K. M. (1999). Network structure in virtual organizations. *Organization science*, 10(6), 741-757.
- Ahuja, M. K., & Carley, K. M. (1999). Network structure in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 741-757.
- Amis, J., Mair, J., & Munir, K. (2020). Organizational research in the context of the COVID-19 pandemic: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1402-1421. <https://doi.org/10.1111/joms.12645>
- Ancona, D., Bresman, H., & Kaeufer, K. (2002). The comparative advantage of X-teams. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 33-39.
- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization science*, 10(3), 216-232.
- Anderson, R. E., & Huang, W. Y. (2006). Empowering salespeople: Personal, managerial, and organizational perspectives. *Psychology & Marketing*, 23(2), 139-159.
- Andrasfay, T., & Goldman, N. (2021). A marginal decline in mortality among older adults in the United States. *Demographic Research*, 44, 915-942. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2021.44.34>
- Argyres, N. S. (1999). The impact of information technology on coordination: Evidence from the B-2 “Stealth” bomber. *Organization Science*, 10(2), 162-180.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516.
- Bahrami, H. (1992). The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, 34(4), 33-52.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy*

- of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57515000>
- Battilana, J., Ferreras, I., & Méda, D. (2022). The role of hybrid organizations in the fight against climate change: New perspectives on public-private collaboration. *Public Administration Review*, 82(2), 246-261. <https://doi.org/10.1111/puar.13357>
- Battilana, J., Krol, L., Sheppard-Jones, K., & Ubalijoro, A. (2023). Could social business become the norm?. *Social Economy Science: Transforming the Economy and Making Society More Resilient*, 169.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management journal*, 58(6), 1658-1685.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0064>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bjelland, O. M., & Wood, R. C. (2008). An inside view of IBM's' Innovation Jam'. *MIT Sloan management review*, 50(1), 32.
- Blasi, J. R., Freeman, R. B., & Krus, D. L. (2013). *The citizen's share: Reducing inequality in the 21st century*. New Haven: Yale University Press.
- Bonabeau, E. (2009). Decisions 2.0: The power of collective intelligence. *MIT Sloan management review*, 50(2), 45.
- Brenkert, G. G. (1992). Freedom, participation and corporations: The issue of corporate (economic) democracy. *Business Ethics Quarterly*, 251-269.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of management review*, 32(3), 864-888.
- Briscoe, F. (2007). From iron cage to iron shield? How bureaucracy enables temporal flexibility for professional service workers. *Organization Science*, 18(2), 297-314. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0207>
- Cafferata, G. (1982). The building of democratic organizations: An embryological metaphor. *Administrative Science Quarterly*, 27(2), 280-303. <https://doi.org/10.2307/2392530>
- Carter, C., & Martens, M. (2011). The role of voice in workplace democracy: A review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 926-948. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559264>
- Ciulla, J. B. (1998). Imagination, Fantasy, Wishful Thinking and Truth: Life is translation and we are all lost in it.(Clifford Geertz). *Business Ethics Quarterly*, 8(S1), 99-107.

- Coase, R. T. (1959). The Federal Communications Commission. *Journal of Law and Economics*, 2(1), 1–40.
- Cochran, T. C. (1958). The Organization Man in Historical Perspective. *Pennsylvania History: A Journal of Mid-Atlantic Studies*, 25(1), 9-24.
- Cochran, W. C. (1956). Snedecor GW & Cochran W G. Statistical methods applied to experiments in agriculture and biology. Ames, Iowa.
- Cohen, J. (2002). Deliberation and democratic legitimacy. In D. Estlund (Ed.), *Democracy* (pp. 95-119). Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Collins, D. (1995). A socio-political theory of workplace democracy: Class conflict, constituent reactions and organizational outcomes at a gainsharing facility. *Organization Science*, 6(6), 628-644.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306761>
- Courpasson, A., & Dany, E. (2003). Indifference or obedience? Business firms as democratic hybrids. *Organization Studies*, 24(8), 1231-1260. <https://doi.org/10.1177/0170840603248001>
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B., & Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 293-327. <https://doi.org/10.2307/2393617>
- Dahl, R. A. (1985). *A preface to economic democracy*. Berkeley: University of California Press.
- Darr, E. D. (1999). Conflict and conflict resolution in a cooperative: The case of the Nir Taxi Station. *Human Relations*, 52(3), 279-301. <https://doi.org/10.1177/001872679905200301>
- Davis, G. F. (2010). 'Do theories of organizations progress?'. *Organizational Research Methods*, 13, 690–709.
- Davis, G. F. (2016). Can an economy survive without corporations? Technology and robust organizational alternatives. *Academy of Management Perspectives*, 30(2), 129-140.
- Derber, C. (1970). *The American idea of industrial democracy*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Dewey, J. (1927). *The public and its problems*. New York: H. Holt and Company.
- Downs, A. (1957). *An economic theory of democracy*. New York, NY: Harper & Row.
- Richardson, H. A., Vandenberg, R. J., Blum, T. C., & Roman, P. M. (2002). Does decentralization make a difference for the organization? An examination of the boundary conditions circumscribing decentralized decision-making and organizational financial performance. *Journal of management*, 28(2), 217-244.

- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Elster, J. (1997). Ways of constitution-making. *Democracy's Victory and Crisis*, 123-42.
- Eriksson-Zetterquist, U., Lindberg, K., & Styhre, A. (2009). When the good times are over: Professionals encountering new technology. *Human relations*, 62(8), 1145-1170.
- Esser, F. (1998). Editorial structures and work principles in British and German newsrooms. *European journal of communication*, 13(3), 375-405.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (1998). Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 358-396. <https://doi.org/10.2307/2393616>
- Ferns, R., & Amaeshi, K. (2021). Organizational democracy and its implications for social responsibility: An exploration of the Mondragon Corporation. *Journal of Business Ethics*, 168(3), 509-523. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04124-1>
- Ferreras, I. (2017). *Firms as political entities: Saving democracy through economic bicameralism*. Cambridge University Press.
- Fishkin, J. (2014). *Bottlenecks: A new theory of equal opportunity*. Oxford University Press, USA.
- Fishkin, J. S. (2009). *When the people speak: Deliberative democracy and public consultation*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Fishkin, J. S., Luskin, R. C., & Siu, A. (2014). Europolis and the European public sphere: Empirical explorations of a counterfactual ideal. *European Union Politics*, 15(3), 328-351.
- Fjeldstad, Ø. D., Snow, C. C., Miles, R. E., & Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, 33(6), 734-750. <https://doi.org/10.1002/smj.1006>
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56, 255-274.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56, 255-274.

- Foss, N. J. (2003). Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. *Organization Science*, 14(3), 331-349.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359. [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90022-E](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90022-E)
- Frega, A. (2020). Democracy at work: A critical appraisal of participatory management. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 679-693. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3991-5>
- Fuerstein, M. (2013). Epistemic trust and liberal justification. *Journal of Political Philosophy*, 21(2), 179-199.
- Fulk, J., & DeSanctis, G. (1995). Electronic communication and changing organizational forms. *Organization Science*, 6(4), 337-349. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.4.337>
- Fulk, J., Schmitz, J., & Ryu, D. (1995). Cognitive elements in the social construction of communication technology. *Management Communication Quarterly*, 8(3), 259-288.
- Gorton, G., & Schmid, F. A. (2000). Class struggle inside the firm. National Bureau of Economic Research Working Paper No. 7945. <https://doi.org/10.3386/w7945>
- Griffin, J. (2017). The role of organizational democracy in fostering innovation. *Journal of Business Research*, 77, 122-129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.016>
- Gruenfeld, D. H., & Tiedens, L. Z. (2010). Organizational preferences and their consequences. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 644-680). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Gutmann, A., & Thompson, D. F. (2004). *Why deliberative democracy?*. Princeton University Press.
- Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48-60. <https://doi.org/10.1016/j.hbr.2011.11.012>
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.14413002>
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 73-90. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151008>

- Heller, M. (1998). *Democracy in the workplace: A review of the literature*. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 613-630. <https://doi.org/10.1080/095851998340091>
- Hsieh, N. (2005). Rawlsian justice and workplace republicanism. *Social Theory and Practice*, 31(1), 115-142. <https://doi.org/10.5840/soctheorpract20053113>
- Hsieh, N. (2008). Survey article: Justice in production. *Journal of Political Philosophy*, 16(1), 72-100. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9760.2008.00299.x>
- Jaques, E. (1996). *Requisite organization: A total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century*. Rockville, MD: Cason Hall & Co. Publishers.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75.
- Kanter, R. M. (2009). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In *Knowledge management and organisational design* (pp. 93-131). Routledge.
- Kerr, S. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.14413003>
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Kirsch, L. J., Ko, D. G., & Haney, M. H. (2010). Investigating the antecedents of team-based clan control: Adding social capital as a predictor. *Organization Science*, 21(2), 469-489.
- Klein, N. (2014). *This changes everything: Capitalism vs. the climate*. New York: Simon & Schuster.
- Krause, M. (2008). Undocumented migrants: an Arendtian perspective. *European journal of political theory*, 7(3), 331-348.
- Kruglanski, A. W., Pierro, A., Mannetti, L., & De Grada, E. (2006). Groups as epistemic providers: Need for closure and the unfolding of group-centrism. *Psychological Review*, 113(1), 84-100. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.113.1.84>
- Levitsky, S., & Ziblatt, D. (2018). How wobbly is our democracy. *NY TIMES* (Jan. 27, 2018), <https://www.nytimes.com/2018/01/27/opinion/sunday/democracy-polarization.html>.
- Lockwood, A. (2018). The role of participatory governance in organizational change: A case study of the Mondragon Corporation. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 740-760. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1387>

- Manville, B., & Ober, J. (2003). Beyond empowerment: Building a company of citizens. *Harvard Business Review*, 81(1), 48-53.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1984). Searching for the “unleader”: Organizational member views on leading self-managed groups. *Human Relations*, 37(5), 409-424.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305. <https://doi.org/10.2307/3556659>
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- McMahon, A. (1994). Understanding language change. *Cambridge UP*.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2003.00461.x>
- Moriarty, J. (2010). Participation in the workplace: Are employees special? *Journal of Business Ethics*, 92(3), 373-384. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0075-8>
- Morrell, K. (2012). Evidence-based dialectics. *Organization*, 19(4), 461-479.
- Munir, K. (2021). Exploring the role of organizational democracy in shaping corporate social responsibility: A qualitative study. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 83-99. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04601-2>
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175-220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
- Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2015). 50 years of human capital research: Assessing what we know, exploring where we go. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 287-295.
- Oticon. (1993). The Spaghetti Organization. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1993/01/the-spaghetti-organization>
- Ouchi, W. G., & Jaeger, A. M. (1978). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, 3(2), 305-314.
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Petit, J. (1959). Industrial democracy, worker status, and economic-efficiency. *California Management Review*, 1(2), 66-75. <https://doi.org/10.2307/41165036>
- Pfeffer, J. (1981). Understanding the role of power in decision making. *Power in organizations*, 404, 423.
- Pfeffer, J. (2013). You're still the same: Why theories of power hold over time and across contexts. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 269-280. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0084>
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1997). Middle management downsizing: An empirical investigation of the impact of information technology. *Management Science*, 43(5), 659-679. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.5.659>
- Riker, W. H. (1982). *Liberalism against populism: A confrontation between the theory of democracy and the theory of social choice*. San Francisco: W.H. Freeman.
- Robertson, B. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. New York: Henry Holt and Company.
- Sankowski, E. (1981). Freedom, work, and the scope of democracy. *Ethics*, 91(2), 228-242.
- Sausser, W. I. (2009). Sustaining employee owned companies: Seven recommendations. *Journal of Business Ethics*, 84, 151-164.
- Schaller, L., & Carius, A. (2019). Empowerment and employee voice: The role of leadership in promoting participative decision-making. *Journal of Business Research*, 102, 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.007>
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. Berkeley; Los Angeles: University of California Press.
- Simons, T. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small groups. *American Sociological Review*, 20(3), 300-310. <https://doi.org/10.2307/2092037>
- Slater, P., & Bennis, W. G. (1990). Democracy is inevitable. *Harvard Business Review*, 68(5), 167-176.
- Sorge A (1976) The evolution of industrial democracy in the countries of the European Community. *British Journal of Industrial Relations*, 14(3), 274-294.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. <https://doi.org/10.5465/256789>
- Sunstein, C. R. (2001). *Republic.com*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sunstein, C. R. (2003). *Why societies need dissent*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2007). The social identity theory of intergroup behavior. In W. B. Gudykunst & Y. Y. Kim (Eds.), *Readings on communicating with strangers* (pp. 18-27). Boston: McGraw-Hill.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4311668>
- Tomaskovic-Devey, D., & Avent-Holt, D. R. (2019). *Relational inequalities: An organizational approach*. Oxford University Press.
- Valve. (2012). *Valve handbook for new employees*. Retrieved from https://www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
- Weber, M. (1946). *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577. <https://doi.org/10.1086/227496>
- Williamson, O. E. (1996). Economics and organization: A primer. *California management review*, 38(2), 131-146.
- Zenger, T. R. (2002). Crafting internal hybrids: Complementarities, common change initiatives, and the team-based organization. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 79-95. <https://doi.org/10.1080/13571510210123992>

