

YÖNETİMDEN YÖNETİŞİME: KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

A CONCEPTUAL LOOK FROM MANAGEMENT TO GOVERNANCE

Doç.Dr. Yahya FİDAN

Yönetim ve Organizasyon Uzmanı, Danışman
dryfidan@gmail.com

Özet

Yönetişim, günümüzde gittikçe artan oranda kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Yönetişim kavramının, özellikle kamuda yeniden yapılanma sürecinde kamu yönetimi teorisyenlerince “kamu yönetimi” kavramı yerine kullanıldığı görülmektedir. İşletmecilik dünyasına baktığımızda ise kavram henüz tam olarak tartışılmaya başlamamış gözükmektedir. Bu çalışmada kavramın kökeni ve işletme yönetimi alanındaki anlamı doğrultusunda kavramsal bir değerlendirme yapılacaktır. Yönetişim, içerik itibariyle, bünyesinde barındırdığı iletişim ve birlikte iş yapma vurgusuyla, örgüt yaşamını zengin hale getirmekte ve her bir bireyi örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla motive etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, yönetişim, iletişim.

Abstract

Nowadays, ‘Governance’ is a notion which has been used more and more each day. Especially during the restructuring period we see that the concept ‘governance’ is used by the public administration theorists instead of public administration. But if we look at the business administration world, it seems clearly that this concept has not started being discussed yet. In this study, a conceptual evaluation will be held through the root of the concept and its meaning in business administration field. Governance, by its nature, with its focus on communication and cooperation within itself, enriches the organization life and gives more motivation to each individual in order to realize the goals of organization.

Keywords: Management, governance, communication.

Yönetim, İletişim ve Yönetişim

Yönetişim, Türkçe’imize girmiş ve sık kullandığımız lider, market gibi İngilizce bir kelime olmadığı gibi İngilizce’de bulunan ve Türkçe’ye çevrilen, ya da uyarlanan bir kelime de değildir.

Bilindiği gibi literatürde yönetim kavramını “management” karşılığı olarak kullanmakta, basit olarak “başkaları vasıtasıyla iş görmek” olarak tanımlamaktayız. Yönetişim ise basit anlamda “başkalarıyla birlikte iş görmek” anlamı taşımaktadır. Bu haliyle etkileşimli bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Yönetme görevi olanlarla yönetilenler hedefi birlikte belirleyip, bu hedefe tek vücut olarak yönelmektedirler. Sonuçta ortaya çıkan başarı ekibin elde ettiği bir sonuç olup, tek yönlü gerçekleşen yönetimden daha gerçekçi bir yapı kazanmaktadır.

Yönetişim, köken olarak İngilizce olmayan, tamamen Türkçe iki kelimedenden türetilmiştir. Bu kelimelerden biri “yönetim” diğeri ise “iletişim”dir. Yönetim kelimesinden “yönet”, iletişim kelimesinden ise “işim” eklerinin birleşmesiyle bu güzel Türkçe kelime “**yönetişim**” ortaya çıkmıştır. Kökleri itibarıyla incelendiğinde yönetişim, ilgi çekici, içerik olarak insanı heyecanlandıran bir anlam taşımaktadır.

İngilizce’de hem “management” (yönetim) hem de “communication” (iletişim) den türetilmiş, yönetim ile iletişim kelimelerini içeren ve bizim yönetişim kelimesine yüklediğimiz anlamı taşıyan bir kelime bulunmamaktadır.

Zaman zaman kullanılan ve yönetişimin İngilizce’siymiş gibi gösterilen “governance” kelimesi kamu yönetimi teorisyenleri ve uygulamacıları tarafından yönetişim şeklinde tercüme edilmektedir. Gerçekte ise bu kelime, “yönetim”, “idare” anlamlarına gelmekte ve kamu yönetimi anlamı taşımaktadır. Kamu yönetimi teorisyenlerinin, içerisinde “governance” geçen kelimelerin bir kısmını kamu yönetimi, bazılarını ise yönetişim şeklinde tercüme ettikleri görülmektedir. Hangi kritere göre böyle bir ayırma gittikleri ise bilinmemektedir. Bu durum konunun İngilizce kökeninin olmadığı savımızı desteklemektedir.

Kamu yöneticilerinin yönetişim kavramını sahiplenmeleri ve bakış tarzları, bazı aşırı uçların, ABD’nin küreselleşme ve yeni dünya düzeni ile dayatmak istediği düşünce yapısına karşı koyuş konuları arasına yönetişim kavramını da katmıştır. Ancak bu grupların hedef aldığı kamu yönetişimi kavramı bizim işletmecilikte kastettiğimiz yönetişimden farklı değerlendirilmelidir. İşletmecilik dünyasında kavrama ideolojik bir anlam yüklenmemektedir.

Kavram kamu yönetimi alanında kullanıldığında bize göre kamu eki getirilmeli ve “kamu yönetişimi” olarak ifade edilmelidir. Bu anlamıyla kamu yönetiminin, bürokratik devlet yönetimi yapısından farklı olduğunu, yönetme gücünün seçilmiş ya da atanmışlarca değil, hizmetin asıl muhatabı, müşterisi olan halkla paylaşılması gerektiğini; bu süreçte seçilmiş ve atanmış yöneticiler, hizmetin yöneldiği halk ve sivil toplum örgütleri arasında kurulacak işbirliğiyle sağlanması gerektiğini vurgulamalıdır. Bu şekliyle bizim işletme yönetiminde kastettiğimiz yönetişim, kamu yönetimi alanında gerçekleşmiş olacak ve kamu yönetişimi şeklinde isimlendirilecektir.

Kapsamlı bir tanım yapmak gerekirse **yönetişim**, “**örgütsel amaçların mükemmel olarak gerçekleştirilmesi için güçlendirilmiş kişilerin, ortak çıkarları kişisel çıkarlarının önüne alarak davrandığı, iletişim ve etkin bilgi paylaşımı, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimsemiş, müşterek karar verebilen, duygusal**

zekâsı yüksek, empatik, proaktif ve sinerjik davranarak gerçekleştirilen örgütsel etkinlikler” şeklinde tanımlanabilir.

Bu anlamdaki yönetim kavramı kamu örgütlerinde de kullanılabilir. Ancak kamu örgütlerinde yönetimin fonksiyon sayısı artacak ve süreç daha karmaşık bir yapı kazanacaktır. Bu durumda ilave edilecek fonksiyonlardan bazıları bize göre şunlardır: Yerinden yönetim, etkin sivil toplum ve vatandaş katılımı, vatandaş odaklı politikalar, e-devlet uygulamaları ve bürokratin karar ve uygulamalarından dolayı bireysel sorumluluğu.

Kültür ve bilgi seviyesi artan insan, işletmede bir faktör olarak değil, bir aktör olarak bulunmak istemektedir. İşten ayrılan insanlar üzerinde yapılan araştırmalar, çalışanlar tarafından kendilerine değer verilmeyen, görüşleri sorulmayan, katılımları istenmeyen işyerlerinin tercih edilmediğini göstermektedir. İnsan her şeyden önce insandır. Duyguları, düşünceleri, coşkuları vardır. Bir yönetici ya da girişimci, birlikte hedefe yürüdüğü takım arkadaşlarını amaçlar doğrultusunda heyecanlandırıp coşturamıyorsa istediği sonuçları alması güçleşecek bazı durumlarda imkânsız hale gelecektir.

Yönetişim, bir nevi orkestrayı anımsatmakta olup, orkestra şefi bir yönetimcidir. Yönetimci olarak orkestra şefinin görevini etkin olarak yapabilmesi, takımında bulunan her bir enstrümana kulak vermesi, değerlendirmesi ve tepki vermesine bağlıdır. Bir antrenör için de durum bundan farklı değildir. Koçluğunu yaptığı takımı dinlemesi, anlaması ve tepki vermesi gerekmektedir.

Yönetişimin Fonksiyonları

Görevi insanları ve diğer üretim faktörlerini etkin kılmak olan her lider ve yöneticinin, birlikte yola çıktığı takım arkadaşlarıyla yönetimde olması zorunludur. Yönetişim sürecini oluşturan ve yönetişimin fonksiyonları olarak ifade edilebilecek kavramlar ise; iletişim ve etkin bilgi paylaşımı, empati, duygusal zekâ, beyin fırtınasına dayalı müşterek karar verme, proaktif düşünce, sinerji, güçlendirme, şeffaflık ve çok yönlü güvendir:

a. İletişim ve Etkin Bilgi Paylaşımı: İletişim, gerçekçi yönetişimin belirlediği yönetsel işlevler arasında, diğer işlevlere en çok bağlantısı olan, böyle olması açısından da birçok işlevin yerine getirilmesinde bir ön koşul özelliği taşıyan, kazanılması kesinlikle gerekli bir “ilişki” değişkenidir.¹ Yönetici öncelikle takım arkadaşlarıyla etkin bir iletişim içerisinde olmalı ve sahip olduğu bilgileri cömertçe paylaşmalıdır. Sözü edilen iletişim tek yönlü değil çok yönlü olarak tasarlanmalıdır. Örgüt üyelerinin başarısını arttıracak ve amaçların gerçekleşmesine olumlu katkı yapacak her türlü bilgi, oluşturulacak ağlarla ilgililere zamanında iletilmelidir. Böylece kanallar arasında dolaşan ve değeri arttırılan bilgi (geçtiği her bir kanalda ilaveler yapılan ve etkin hale getirilen) diğer üretim faktörlerinden farklı olarak azalmayarak artış gösterecek ve örgütsel süreci zenginleştircektir. İyi iletişimciler, kendilerini iyi ifade etmenin yanında, başkalarının kendilerine söylediği

1 Kadir Özer; **Gerçekçi Yönetişim: Yönetici/Liderlik Modeli**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.110

her şeyi de dikkatle dinleyip, etkin dinleme² dediğimiz beceriyi yoğun olarak kullanırlar.

b. Empati: Empatisi gelişmiş kişi, tek bir nesneyi düşünmez; daha bütüncül yaklaşıır.³ Bu nedenle sürecin ikinci aşamasında empati bulunmaktadır. Karşısındaki kişinin ayakta durmasını giymeyi, onun bulunduğu tarafa geçmeyi, onun baktığı yere onun bakış tarzıyla bakabilmeyi ve insanların farklı düşüncelerini anlayışla karşılayabilecek anlayışa sahip olmayı ifade eden empati, taraflar arasında anlayış ortamının zenginleştirilmesine katkıda bulunacaktır. Bu aşamada sadece sözlere ve yazılara değil beden diline de yoğunlaşmalı, mesajların doğru algılanmasına dikkat etmelidir.

c. Duygusal (Sosyal) Zekâ: Sürecin üçüncü aşamasını duygusal (sosyal) zekâ oluşturmaktadır. Duygusal zekâ⁴ insanın kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme nitelikleri olarak ifade edilmektedir. Duygusal zeka ile, bir insanın kendi duygularını anlama, başka insanların duygularını tanıyabilme, duygularını birbirinden ayırt edebilme ve bütün bu bilgileri düşünce ve davranışların oluşumunda doğru bir biçimde kullanabilme yeteneğidir.⁵ Dikkat edilirse sayılan bu niteliklerin yönetsel ortamın sağlıklı işleyişi için önemli kavramlar olduğu görülecektir.

d. Beyin Fırtınasına Dayalı Müşterek Karar Verme: Beyin fırtınasına (zenginlik üretme toplantılarına) dayalı müşterek karar verme, örgütsel önceliklerin çok yönlü düşünülerek belirlenmesini ifade etmektedir. Örgütün yeni fikirler ve zenginlik üretmesinin en kestirme yollarından olan bu etkinlikler, örgütsel amaçların en üst düzeyde kabul edilmesine zemin hazırlayacaktır. Örgütün bir bütün olarak elde edeceği ortak akıl, yöneticilerin kendi başlarına belirledikleri yöntemlerden daha etkili olacaktır. İş hayatında sonuç almanın en iyi yollarından biri de, insanlara sorumluluk vermektir. İnsanlar sorumlu olduklarını bildiklerinde daha etkin sonuçlar üretirler. Hedefler konusunda kararsız olan ya da hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecini en ince ayrıntısına kadar kendileri yönetmek isteyen lider ve yöneticiler, çalışanlarının yenilikçiliğini köstekler ve şevklerini kırar.⁶ Sözü edilen zenginlik üretme çalışmalarının yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve çalışanların kendilerini işlerine adanmalarına katkısı yüksek düzeyde gerçekleşecektir.

e. Proaktif Düşünce: Proaktif (yapıcı) düşünce yapısı kişilerin kendilerine güven duymasını ve yaşam kalitelerinin artmasına katkıda bulunacaktır. Proaktivite⁷ insan olarak kendi yaşamlarımızdan sorumlu olduğumuzu ifade eder. Buna göre davranışlarımız koşullarımızın değil, kararlarımızın işlevindedir.

f. Sinerji ve İşbirliği: ‘Birlikten kuvvet doğar’ şeklinde ifade edebileceğimiz sinerji, parçaların tek tek toplanmasından daha büyük bir değeri ifade etmektedir.

2 Mustafa Gümüş; **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998, s. 117

3 Nevzat Tarhan; **Duyguların Dili**, Timaş Yayınları, İstanbul 2006, s. 99

4 Daniel Goleman; **Duygusal Zeka**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1999, s. 50

5 Kudret Eren Yavuz; **Duygusal Zeka**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2009, s. 30

6 Carolyn B. Thompson ve James W. Yare; “Gerçek Yükümlülük” **Executive Excellence**, Mayıs 2004, s. 6

7 Stephen Covey; **Etkili İnsanların 7 Ahşkanlığı**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1999, s. 69

“Hiçbirimiz hepimiz kadar iyi olamayız” şeklinde de ifade edebileceğimiz ve örgütsel süreçte en yüksek düzeyde işbirliğini amaçlayan sinerji süreci güçlendirecektir.

g. Güçlendirme: İnsanlara yetki vererek, görevlerini ilginç ve daha zengin hale getirerek oluşturulacak güçlendirme süreci yönetişime geçen bireylerin yetkinliğini arttıracaktır. Genel olarak kabul edilen bir gerçek, insanların yapacakları işleri ayrıntısına kadar tarif etmenin onların motivasyonlarını, yenilikçiliklerini yok ettiği görüşüdür. Bu nedenle, yönetim ortamında taraflar, bireyselliğe değer vermeli, ana çizgilerde ortak bir görüş oluşturulmasına azami özeni göstermeli, ancak ayrıntılarda bireyin öznel davranmasını cesaretlendirmelidir. Güçlendirilmiş bireyler yönetim ortamının belirgin olarak görülmesini sağlar.

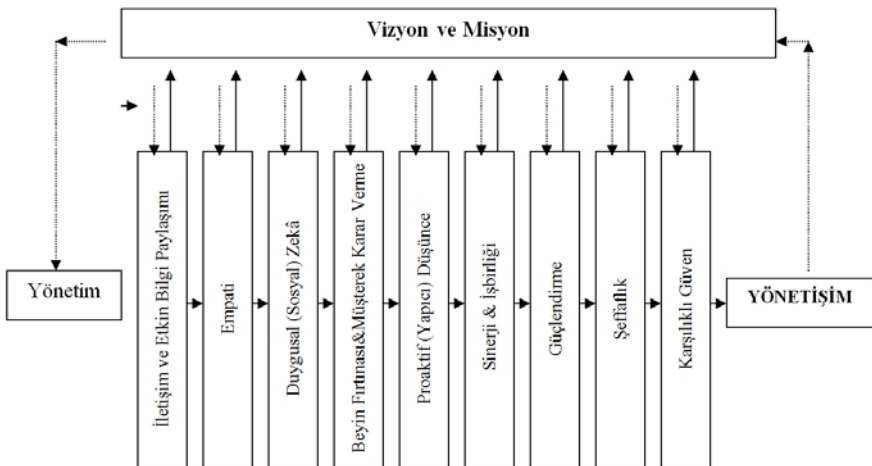
h. Şeffaflık: Örgüt amaç, politika ve stratejilerinde ve insan ilişkilerinde hakim olacak şeffaflık kişilerin kavrayışlarını arttıracak, daha bilinçli çaba ve ayrıntılara özen gösterilmesine imkan sunup güven ortamını sağlayacaktır. Taraflar arasında tesis edilecek şeffaf bir bakış açısı, ana amaçların gerçekleşmesi için çok yönlü motivasyon sağlayacaktır.

ı. Çok Yönlü Güven: Örgütlerde karşılıklı güvensizlik çatışmaların kaynağını oluşturmaktadır. Çalışan-çalışan, çalışanlar-örgüt gerekse örgüt ve müşteriler arasında oluşturulacak güven ortamı her bir kesimi mutlu kılıp yaşam kalitesine katkı yapacak ve yönetimden yönetişime geçiş sürecini tamamlayacaktır.

Yönetişimin fonksiyonları şeklinde ifade edebileceğimiz ve yukarıda kısaca ifade etmeye çalıştığımız kavramlar yönetimden yönetişime geçişi sağlarken her bir aşamada örgüt vizyonu ve misyonuna bağlı kalmaya çalışacaktır. Bu aşama vizyon ve misyona gerçekleşme şansı verirken yönetim sürecinin vizyon ve misyon şemsiyesi altında şekillenmesine de katkı sağlayacak, örgüt bütünlüğünün gerçekleşmesini güçlendirecektir.

Yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan yönetimden yönetişime geçiş süreci aşağıdaki gibi gösterilebilir:

Yönetimden Yönetişime Geçiş Sürecinin İşleyiş ve Aşamaları *



* Yazar tarafından tasarlanmıştır.

Sonuç

Doğru olanı yapmak isteyebilirsiniz, hatta bunu doğru nedenlerle de isteyebilirsiniz. Ancak doğru ilkeleri uygulamazsanız, kafanızı yine de duvara toslayabilirsiniz.⁸ Yönetişim süreci, ben bilirim, ben isterim siz yaparsınız, ben ne emredersem onu yaparsınız şeklindeki tek yönlü ve tepeden aşağı, hiyerarşik, merkezi olarak akan yönetim düşüncesinden farklıdır.

Yönetim kavramıyla sunulan ben bilirim ve yaparım, insanları yönetirim düşüncesinin yerini “birlikte yaparız”, “ortak akıl”, “hiç birimiz hepimiz kadar iyi olamayız”, “sinerji” şeklindeki “insanlarla birlikte yaparız” düşüncesi almaya başlamıştır.

Bilgi çağında kişi ve örgütlerin başarısı, yönetişimi ne kadar bildikleri ve becerebildikleri, yönetişime geçirebildikleri bireylerin sayısı ile doğru orantılı olacaktır. İster bir anne ya da baba, ister bir öğretmen ve öğrenci, isterse bir çalışan ve çalıştıran ilişkisi olsun toplumsal yaşamın tüm alanlarında yönetimden yönetişime geçenler kazanacaktır. Bunu rakiplerinden daha etkili uygulayan birey, örgüt ve toplumlar, diğer birey, örgüt ve toplumlar üzerinde yadsınamayacak bir güç elde edeceklerdir. Yönetişime geçmiş bireyler, örgütler ve toplumlar etkinliğe ulaşma ihtimali en yüksek olanlardır.

Yönetişim, yöneticiler ile iç ve dış müşteriler arasındaki iletişime dayalı süreci ortaya koyması açısından da ayrı bir değer taşımaktadır. Bu anlamda gerçekleşen yönetişim, diyalog ve uzlaşmaya dayanmakta olup çağımızın ihtiyacı ve gerçekliğidir. Günümüz insanı üyesi olduğu örgütte bir faktör değil aktör olmak istemektedir. Aktör olmak yönetilmeyi değil yönetimde olmayı beraberinde getirmektedir. Kanaatimize göre yönetişim bu ihtiyacı en güzel şekilde karşılayabilecek içeriğe sahiptir. Yeter ki, örgütlerimizin yöneticileri, yönetişimi oluşturan kavram ve süreci gereği gibi anlasın ve insanları bu yolda heyecanlandırabilsin. Yönetişime geçmiş bir örgütte, toplumda ve ülkede yaşamak, tüm taraflar için daha zevkli ve motive edici olacaktır.

KAYNAKLAR

- Covey Stephen R., A. Merrill, R. Merrill; **Önemli İşlere Öncelik**, İstanbul, Varlık, s. 150
- Covey Stephen; **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1999, s. 69
- Goleman Daniel; **Duygusal Zeka**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1999.
- Gümüş Mustafa; **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998.
- Kudret Eren Yavuz; **Duygusal Zeka**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2009.
- Özer Kadir; **Gerçekçi Yönetişim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Tarhan Nevzat; **Duyguların Dili**, Timaş Yayınları, İstanbul 2006.
- Thompson Carolyn B. ve James W. Yare; “Gerçek Yükümlülük” **Executive Excellence**, Mayıs 2004.

8 Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill; **Önemli İşlere Öncelik**, İstanbul, Varlık Yayınları, s.150