

YÖNETİM TEORİSİNDEKİ OKULLAR *

Çeviren :

Harold KOONTZ

Doç. Dr. İnal Cem AŞKUN

Yönetim öğrencileri gerçi, örgütsel yaşamın başlamasından bu yana yönetimin birtakım sorunları olduğunu öğrenmişlerse de, aslında birkaç ayrığı (istisnası) ile dizgeli (sistematik) bir yönetim sınavının, yaşadığımız çağın ve özellikle geçen on yıllık iki dönemin ürünü olarak ortaya çıktığında görüş birliği etmişlerdir. Öte yandan son yıllara kadar, yönetim sürecini analizden geçirip, bu konuda araştırma, öğretim ve uygulamanın gelişmesine yardımcı olacak bazı kuramsal (teorik) temeller aramaya girişenlerin hemen hepsi, yılların tecrübesini taşıyan yönetim sanatının uygulayıcılarına karşı genellikle daha çok duyarlı ve algılı olmuşlardır. Böylece en azından, **genel** yönetime, bilinen temel bir sanat olarak bakıldığında, bu konuda en eski ciddi çalışmaların FAYOL, MOONEY, ALWN BROWN, SHELDON, BARNARD ve URWICK gibi tecrübeli uygulamacılarca yapıldığı görülecektir. Kuşkusuz, tam olmasa bile, günümüzde söz konusu alanda uygulamalı araştırma yapan akademik görevlilerin çoğunluğu, yıllar boyu adı geçen uygulamacıların tecrübelerinden oluşmuş bu bilginin temelinde yer alan görgül (tecrübî) yönleri görmezlikten gelemeyeceklerdir. Adını andığımız bu kimselerin

(*) HAROLD KOONTZ, (The Management Theory Jungle», **Journal of the Academy of Management**, Vol. 4, No. 3, December, 1961, s. 174-188.

anket, düzenli görüşme (mülakat) veya matematiksel yollara başvurmadan yaptıkları gözlemlerin sonuçlarını, önyargılı veya dayanıksız oldukları gerekçesiyle kesinlikle benimsemek pek kolay değildir.

Çağcıl (modern) yönetim kuramının (teorisinin) önceki yıllarının önemli inceleme ve araştırma noksanlığı, günümüzde akademik çevrelerde yapılan çok sayıda araştırma ya da incelemelerle fazlasıyla giderilmiş bulunmaktadır. Ancak işin ilginç yönü, henüz fazla derinliğine inilmemiş, genç sayılan yönetim teorisinin, beraberinde bir sel görünümünü andıran, çok farklı düşünce dalgaları ile apaçık çatışmaları getirmiş olmasıdır. Şimdi bunları ve boy atıp serpilerek, karmaşık bir durum alan yönetim teorisinin yaklaşımları ile bu yaklaşımları ortaya atanların gerisinde, FREDERICK TAYLOR'un atölye düzeyindeki düzenli yönetim analizini ve HENRI FAYOL'un süzölmüş tecrübesinden çıkan genel yönetim anlayışını görmekteyiz.

Yönetimi kişilerarası ilişkiler karmaşığı olarak ve yönetim teorisinin temelini de yeni, gelişmemiş psikolojî biliminin deneme niteliğindeki ilkelere dayandığını görenler, Hawthorne araştırmalarının ve 1930-1940 yılları arasında insan ilişkilerine toplanan dikkatlerin yarattığı davranışçılar olmuştur. Yönetim teorisinin, sosyolojinin kurumsal ve kültürel yönlerinin yalnız bir görünümü olduğunu yine onlar görmüşlerdir. Aynı konuda başkaları, yönetimin özünde karar almanın yer aldığını gözlemleyerek, bu özden örgüt yaşantısının bütün yönlerine girer olmuşlardır. Böyle bir durum karşısında ise, yönetimi birinci derecede simgeler (semboller) ve hazır modellerle ifade edilen esemeli (mantikî) bağıntıların bir uygulaması olarak düşünenlerin başında da matematikçiler gelmiştir. Ancak bu dağınık gelişme, yönetim çalışmalarının birçok sistem ve altsistemden birinin incelenmesi şeklinde görülmesiyle sonuca ulaşmıştır. Söz konusu durum, tüm fiziksel ve kültürel evreni bir yönetim sistemi olarak görene kadar kanışsız kalmış araştırmacı için anlayabildiği bir gelişme niteliği taşımıştır.

Asırların sorun alanının sosyal, fiziksel ve biyolojik bilim dallarının uzmanlarınca yeni ortaya çıkarılması ve buna bütün teşebbüs türlerindeki yöneticilerin büyük ilgi duymasıyla, yönetim teorisi dediğimiz anlaşılması olanaksız görölen sık «fikir ormanının» kavranması kolaylaşmıştır. Bugün artık psikolog, sosyolog, antropolog, sosyometrist, iktisatçı, matematikçi, fizikçi, biyolog, politika bilimcileri, işletmecilik uzmanları ve hatta uygulamadaki yöneticilerin bu ilgi çekici, kazançlı, uğraştırıcı konu üzerine düşmelerini pek garip karşılamamak gerekmektedir.

Gerek akademik gerek uygulama yönlerfinden gelen bu büyük ilginin,

söz konusu bilgi alanının başlangıçtaki öncülerini görme ve genişlemiş olan uygulamanın düşünsel temelini arama eğilimi, aslında kimseyi şaşırtmamalıdır. Ancak gelişmiş bir yönetimde, geniş sosyal bir güç (potansiyel) arayan uygulamacı ve gözlemciyi şaşırtan nokta, karışık, zarar verici birtakım çatışmalara yol açan yönetim teorisindeki yaklaşımların çeşitliliğidir. Bunun nedeni ise, özellikle akademik disiplinler ve mensuplarının çoğunluğunun başlıca ilgilerinin, yönetime belirgin (başka deyişle «özgün») bir yaklaşım getirmiş gibi görünen meslek önderleri üzerinde toplanmasıdır. Öyleki, bu özgünlüğü (orijinalliği) korumak ve söz konusu mesleğin gelecek kuşakları içinde bir yer tutmak için (veya en azından akademik bir orun ya da yükselmeyi sağlayacak bir yayın sahibi olmak için) bir başkasının söylediği, düşündüğü ya da yaptığının önemini azaltmak, bazan düştüğü yanlışı göstermekte aşırı bir tutuma girilmiştir.

Böyle karmaşık bir ortamda kestirme bir yol bulup, büyük ilgi duyulan araştırma sonuçlarının çok daha anlam taşıdığı şimdiki yönetim teorisinin sorunlarına ışık tutmak için amacımızı türlü yönetim teorisi «okullarını» bölümlendirmeye yöneltmiş bulunmaktayız. Bunu yaparken de varlığına inandığımız başlıca farkları kısaca ortaya koyup, söz konusu teori karmaşıklığını çözecek bazı önerileri getirmeyi öngörmekteyiz. Başlatılacak böyle bir aydınlatma çabası içinde, bu alanda çalışanlar olarak bizlerden, geniş çapta değişme gösteren ve bazan kısır çıkmazlara giren düşünce ürünleriyle, yeni karmaşıklıklara yol açan bir grup «kör adam» düzeyine düşmememiz beklenir.

YÖNETİM TEORİSİNİN BAŞLICA «OKULLARI»

Yönetim teorisinin başlıca okullarını altı ana grupta bölümlendirirken, bazı yaklaşımları dikkate almadığımızı ve her yaklaşımın da bütün incelikleri üzerinde durmadığımızı belirtmek isterim. Ancak incelendiğinde, yönetim teorisine ilişkin yaklaşımların pek çoğunun aşağıdaki «okullardan» biri içine alınabileceği de görülecektir.

Yönetim Süreci Okulu

Yönetim teorisine ilişkin bu yaklaşım yönetimi birtakım işleri örgütlenmiş gruplarda çalışan bireylere yaptırarak, tamamlama süreci şeklinde görmektedir. Amacı, söz konusu süreci analizden geçirmek, bunun için kavramsal bir çatı kurmak, temeldeki ilkeleri belirlemek ve bütün bunlardan bir yönetim teorisi meydana getirmektir. Gerçi yönetim ortamının, teşebbüsler ve düzeyleri açısından geniş çapta birbirinden ayrıldığını açıkça belirtmesine

rağmen, bu kuram (teori) teşebbüsün türü veya düzeyine bağlı kalmaksızın, yönetimi evrensel bir süreç olarak görmektedir. Söz konusu yaklaşımda yönetim kuramı, görgüyü (tecrübeyi) düzenlemede bir yol şeklinde ele alınmakta ve uygulamanın, araştırma, ilkelerin görgül denemesi, yönetim sürecine ilişkin temel noktaların öğretilmesiyle iyileştirilebileceği öngörülmektedir (1).

Özellikle eleştiriciler tarafından «gelenekçi» veya «evrenselci» olarak tanıtilen bu okulun önderliğini, gerçi birçok izleyicileri kendisini bilmemişlerse de, HENRI FAYOL'un yaptığı söylenebilir. Bu bilmeyişin nedeni ise, FAYOL'un çalışmasının çağdaşı FREDERICK TAYLOR'un yanında gölgelenmesi ve 1949'a kadar İngilizceye çevirisinin geniş çapta yayılmaması sonucu, örtülü kalmasıdır. FAYOL'dan başka, bu okulun çalışmalarına katkıda bulunanların çoğunluğu, büyük çapta, yönetim sürecinin sadece organizasyon bölümü ile uğraşmışlardır. Gerek yönetimin bu kesimindeki oldukça fazla tecrübeleri, gerek örgütlenme fonksiyonu ile birlikte planlama ve denetim fonksiyonlarına da 1940'dan önce yöneticilerin pek önem vermeleri, kendilerini böyle bir tutum içinde bırakmıştır.

Söz konusu okul, yönetim teorisindeki yaklaşımında, görüşünü aşağıdaki temel noktalarda ortaya koymuştur:

- 1- Yönetim bir süreçtir ve düşünsel açıdan en iyi şekilde, yöneticinin fonksiyonlarının analizden geçirilmesiyle bölümlere ayrılabilir.
- 2- Bir teşebbüsün çeşitli durumlarına ilişkin uzun yönetim tecrübesi — genellikle birtakım ilkeler diye sözü edilen — bazı temel noktaların veya genellemelerin ortaya çıkarılmasında dayanak olabilmektedir. Bunların, yönetimin anlaşılması ve iyileştirilmesinde aydınlatıcı, öngörü sağlayıcı bir değeri bulunmaktadır.
- 3- Bu temel hususlar, gerek kendi geçerliliklerini belirlemek, gerek uygulamadaki anlamları ile kullanılan yollarını iyileştirmek için yapılacak yararlı araştırmaların odak noktasını oluşturmaktadır.

(1) Bu konuda özellikle, yönetimde insan ilişkileri ve davranışsal yaklaşım üzerinde durmuş yazarlardan birisi şöyle demektedir: «Teori tecrübeyi düzenleme (organizasyon) yolu olarak görülebilir» ve «tecrübenin kazandığı çevreden temel bir anlam çıkarıldığı zaman, artık bu tecrübelerin üzerine daha iyi bir düzenin kurulması yolu açılmış olur.» Bkz.: ROBERT DUBIN «Psyche, Sensitivity, and Social Structure.» -derleyen : ROBERT TANNENBAUM-I.R. WESCHLER-FRED MASSARIK, Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach, McGraw-Hill Book Company, New York, 1961, s. 401.

- 4- Söz konusu ilkeler, en azından aksi kanıtlanıp, kesinlikle önemlerini kaybedene kadar, yararlı bir yönetim teorisinin öğelerini geliştirebilmektedir.
- 5- Yönetim, tıp ya da mühendislik gibi birtakım ilkelerin ışığında ve onların anlaşılması ile geliştirilebilen bir sanattır.
- 6- Yönetimdeki ilkeler, biyolojik ve fiziksel bilimlerdeki ilkeler gibi, doğrudur. Öyleki, belli bir olayda uygulayıcının önerdiği işlem veya model, herhangi bir ilke ile bu yolda katlanılacak giderleri yokumsamayı gerektirse ya da söz konusu giderleri dengelemek için birtakım teşebbüsleri içerse, yine de bu durumun geçerliliğini ortadan kaldırmaz. (Kuşkusuz böyle bir durum, tıp, mühendislik gibi sanat yönü olan başka bilim dallarında yeni ortaya çıkmış değildir. Burada sanat, istenen sonucu elde etmede ilkeleri uzlaştırıcı, yaratıcı rol oynamaktadır.)
- 7- Gerçekten diğer sanat ve bilim dallarında olduğu gibi, kültür, fiziksel ve biyolojik öğeler yöneticinin çevresinde değişik etkilere yol açarken, bunun yanında yönetim teorisi, sırasında bilimsel ya da kuramsal bir temele hizmet edecek bilgi alanlarını kapsamına alma gereğini duymamıştır.

Gerçekte bu okulun temel yaklaşımı, birinci derecede yöneticinin fonksiyonlarını incelemekte toplanmaktadır. Söz konusu yaklaşımda ikinci aşama olarak çoğumuz bir yandan yöneticilerin fonksiyonlarını ele alırken, diğer yandan çapraşık yönetim uygulamasında görülebilen başlıca gerçekleri mümkün olduğu kadar açıklıkla ortaya koymada bunlar analizden geçirilmektedir. Kişisel nitelikte olmak üzere bu fonksiyonlarla ilgili yaptığımız incelemede, aşağıdaki sorularla konuyu bğlülendirmeyi uygun görmüş bulunmaktayız:

1. Fonksiyonun niteliği nedir?
2. Fonksiyonun amacı nedir?
3. Fonksiyonun yapısı neyi ortaya koymaktadır?
4. Fonksiyonun sürecinin niteliği nedir?

Belki bu konuda daha faydalı yaklaşımlar vardır, ancak böyle bir çatı içinde yönetimle ilgili hemen her hususu (hatta bazıları oldukça uzak araştırma konu ve kavramları da olsa) yerli yerine koyabileceğimiz bir yolu kendi görüşümüze göre saptamış olmaktadır.

Ayrıca, yönetim teorisi alanında özü bakımından düşünsel bir yararlanma sağlamak için, bu okula bağlı olanlar genellikle, sosyoloji, ekonomi, biyoloji, psikoloji, fizik, kimya ve diğerlerini bütünüyle teori kapsamına almaya teşebbüs etmemişlerdir. Böyle bir tutum sadece söz konusu bilim dallarının yönetim açısından fazla bir önem ya da anlam taşımadığı için değil, bilgide birtakım bölümlere gitmeden, bilim veya sanat dallarında gerçek ilerlemenin sağlanamayacağı inancıyla da gösterilmektedir. Henüz hiç kimse, yaşadığımız fiziksel, biyolojik ve kültürel ortamdaki tamamen ayrı olan, paradan; din ve öğrenime kadar, herhangi bir şeyin üretilip, pazarlanmasına ilişkin eylemlerinde insanları ilgilendiren bir fonksiyonu gerçekleştirmediğinden akılsız sayılmamaktadır. Öte yandan, bilgi ve teorinin diğer «kesimlerinde» bu türlü ilişkilerin olmadığını ileri sürmek mümkün müdür?

Görgül Okul

Yönetimde ikinci yaklaşıma «görgül» (tecrübî, ampirik) okul demeyi uygun görmekteyiz. Buraya, yönetimi görgül bir çalışma olarak gören, bazan birtakım genellemelere giden, fakat çoğu kez yönetimi sadece, bir uygulayıcı ya da öğrenciye tecrübenin öğretilmesi ve aktarılması aracı sayan yazarlar girmektedir. Bu okulun özelliği, yönetimi veya «politikayı», ele aldığı olayların araştırma ve analizini öteki yaklaşımlarla birlikte görmeye çalışmasıdır ki, buna ERNEST DALE «Karşılaştırmalı Yaklaşım» demektedir (2).

İncelendiğinde bu yaklaşımın şöyle bir önyargıya dayandığı görülmektedir: Eğer başarılı yöneticilerin tecrübeleri veya yönetimde yapılan hatalar üzerinde çalışılır, ya da yönetim sorunlarını çözmeye girilirse, bir dereceye kadar en etkin yönetim tekniği türlerini anlamış ve öğrenmiş oluruz. Söz konusu yaklaşım, sık sık görüldüğü gibi, tek tek ortaya çıkan durumlarda neyin yapıldığı, neyin yapılmadığını araştırarak, karşılaştırılabilen olaylarda aynı yolu izleyebileceğini varsaymaktadır.

Kimse böyle bir araştırma ile tecrübe üzerinde çalışma yapmanın veya yönetimde «birşeyin nasıl yapıldığının» incelenmesinin önemini yokumsayamaz. Ancak yönetim hukuk gibi, gelenek ve göreneklere, geçmişte olmuş, ancak gelecekte meydana gelmesi pek mümkün görülmeyen, geleceğe ilişkin karşılaştırmalı durumlara dayanmaz. Gerçekten, geçmiş görgüye (tecrübeye) çok fazla güvenmenin ciddi tehlikeleri vardır. Öte yandan, iyi ince-

(2) ERNEST DALE, The Great Organizers: Theory and Practice of Organization, McGraw-Hill Book Company, New York, 1960, s. 11-28.

lenmemiş yönetsel sorun-çözme tarihi, sadece geçmişte «doğru» olarak kabul edilmiş olması gibi basit bir nedene dayandırılan teknik ya da yaklaşım olarak görülürse, bu tutum gelecekteki durumlara uygun düşmeyebilir.

Görgül yaklaşımı savunanlar, belki olayları veya tarihi analizden geçirirken aslında yapmak istedikleri şey, saptadıkları birtakım genellemelerden, gelecekte ortaya çıkacak olaylarda, düşünce ya da eylem kılavuzluğu yapabilecek olanları çıkarmaktadır. Bu konuda ERNEST DALE, yönetimin büyük ustaları hakkındaki değerli çalışmasında, «evrenselcilerin» ortaya attığı ilkelere «uygulamalı değeri» olanların pek az bulunduğunu ileri sürdükten sonra, dikkati çeken bazı «genelleme» ya da «ölçütü» belirtmiştir (3). Bilinen gerçeklerin farklı bir inceleycisi olması dışında, DALE'in «karşılaştırmalı» yaklaşımının, aslında karşısına çıktığı «evrenselci» yaklaşımla aynı olup olmadığı konusunda da biraz kuşku uyandırıcı yön bulunmaktadır.

Görgül okulun tecrübeler üzerine ağırlık vermesi, öyle görünüyor ki araştırmada düşünce yoğunluğuna yol açarak, ilkelerin doğruluğunun kanıtlanması çalışmalarının hızlanmasına yardımcı olabilmıştır. Ayrıca, bu okulun üyelerinin yönetim süreci okulunun üyelerinden daha yararlı bir ilkeler topluluğunu ortaya koyabilmiş olmaları da olurlu görülmektedir. Ancak, görgül okulun araştırmalarından çıkardığı kadarıyla ve üyelerinin tecrübenin anlamsızlığı ile tutarsızlığını değiştirmekte kanısız kaldıkları sürece, bu yaklaşımın yönetim süreci okulunkine benzediğini ve onunla aynı yolu izleme eğilimi gösterdiğini belirtmek zorunluluğu çıkmaktadır.

İnsancıl Davranış Okulu

Yönetimin, insanlar için yine onları çalıştırmayı içeren bir kavram olduğu yolundaki yönetim analizine ilişkin bu yaklaşım, yönetim çalışmalarının kişilerarası ilişkiler üzerinde toplanması gerektiği tezine dayanmaktadır. «İnsan İlişkileri», «Önderlik» veya «Davranış Bilimleri» gibi çeşitli yaklaşım adlarıyla da anılan bu okul «mevcut ve yeni geliştirilmiş teorileri, yöntemleri, bir uçta bireylerin kişilik dinamiklerinden diğer uçta kültür ilişkilerine kadar sıralanan kişisel ve kişilerarası olaylar üzerindeki çalışmalara ilişkin sosyal bilim tekniklerini» meydana çıkarmaktadır (4). Başka deyişle, bu okul yönetimin «insan» kesimine ağırlık vermekte ve amaçları başarmak için grup olarak bir araya gelen bireylerin bulunduğu yerde «insanlar insanları anlamalıdır» ilkesi üzerinde durmaktadır.

(3) A.g.k., s. 11, 26-28, 62-66.

(4) TANNENBAUM-WESCHLER-MASSARIK, s. 9.

Bu okulun mensupları, psikoloji ve sosyal psikolojiye büyük bir yatkınlık göstermektedir. Üzerinde durdukları başlıca nokta, insanın sosyo-psikolojik bir varlık olması ile onu güdüleyici öğelerdir. Söz konusu okulun üyeleri, bunu yöneticinin görevlerinden sayıp, insanları anlayıp, ihtiyaçlarını giderek, güdülemelerini karşılama ona yardımcı bir araç olarak görenlerden; yönetimi bütünüyle bireyler ve grupların psikolojik davranışı görenlere kadar değişmektedir.

Bu okulda, insan ilişkileri üzerinde, yöneticinin anlayıp, uygulaması gereken yararlı bir sanat olarak duranlar bulunmaktadır. Öte yandan, yöneticiyi bir önder şeklinde görüp, bazan yönetimi önderliğe eşit tutarak, böylece gerçekte tüm grup eylemlerini «yönetilen» hususlara bağlama eğilimine dikkati çekenler görülmektedir. Bu arada, grup dinamiği ve kişilerarası ilişkiler üzerindeki çalışmaları, yalın bir sosyo-psikolojik ilişki incelemesi niteliğinde görüp, böylece «yönetim» terimini sadece sosyal psikoloji alanına bağlayanlara da rastlanmaktadır.

Bir kere yönetimin insan davranışı ile bağıntısı olması gerektiği, aksi ileri sürülemeyecek bir husustur. İster yönetim çevresinde, ister yönetim dışı çevrelerde insan etkileşimleri, önemi ve yararı kimse tarafından yokumsanmayacak bir durum göstermektedir. Ancak ne var ki, insan davranışı alanının, yönetim alanına denk olup, olmadığı hususu, oldukça farklı birşey olmaktadır, bu belki, insan anatomisi üzerindeki çalışmaları, kardiyoloji alan-dakilerle denk tutmaya benzer.

Sosyal Sistem Okulu

İnsancıl davranış Okulu ile yakından ilgili olan ve çoğu kez onunla karıştırılan okul, Sosyal Sistem Okulu adını taşımaktadır. Buraya, yönetimi sosyal bir sistem olarak, daha doğrusu karşılıklı kültürel ilişkiler sistemi, şeklinde gören araştırmacılar girmektedir. Bazan MARCH ve SIMON'un yaptıkları gibi (5), sistem; yönetimde çoğu kez kullanılan yetki-eylem kavramından çok, biçimsel örgütlerle sınırlandırılmakta ve işletmeye eş anlamda olmak üzere «organizasyon» terimiyle anlatılmaktadır. Öte yandan diğer durumlarda, söz konusu yaklaşım, biçimsel örgütü ayırdetmeyip, genellikle insan ilişkilerindeki her çeşit sistemi kapsamaktadır.

Ağırlığı sosyolojik yönde toplanan, yönetimdeki bu yaklaşım, aslında sosyolojinin yapacağı bir çalışmayı yerine getirmektedir. Bununla türlü sos-

(5) J.G. MARCH-H.A. SIMON, Organizations, John Wiley Inc., New York, 1958.

yal gruplardaki kültürel ilişkilerin niteliği ortaya konmakta, bu ilişkilerin bir-biriyle bağıntılı, bütünleşmiş bir sistem olarak gösterilmesine çalışılmaktadır.

Cesaretle ve yüksek sesle konuşan yönetim kuramcılarının meydana getirdiği bu okulun ruhanî başkanı muhtemelen CHESTER BARNARD olmaktadır (6). Yönetme sürecinin temelinde yer alan hususlara bir cevap ararken, bu derin düşünceli işletme yöneticisi, bireyin işbirliği ile kendisine ve çevresine ilişkin biyolojik, fiziksel, sosyal sınırlamalar karşısında çözüme kavuşturacağı ihtiyaçlarında dayanacağı bir işbirliği kuramını geliştirmiş bulunmaktadır. BARNARD daha sonra, işbirliğine dayanan sistemlerin bütünlüğünü meydana çıkararak, böylece «biçimsel örgüt» diye tanımladığı bir karşılıklı ilişki düzenini ortaya koymuştur Kendisinin biçimsel örgüt kavramı, yönetim uygulayıcılarının anladıklarına pek benzemeyip, içinde bireylerin birbirleriyle haberleşebildikleri, ortak bir amaca doğru bilinçli, eylemsel bir katkıda bulunmak istediğini gösterdikleri bir işbirliği (kooperatif) sistemi olmaktadır.

BARNARD'ın işbirlikçi sistemler kavramı, yönetimin sosyal sistem okulu üyelerinin birçoğunun çalışmalarına geçmiştir. Sözelimi HERBERT SIMON bir keresinde, organizasyon teorisinin konusunu ve insancıl düzenlerin niteliğini, «ortak bilgilerin amaçları niteliğinde sonuçları olan yüksek derecede ussal bir davranış yönü ile en azından, çoğu kez üyelerinin bilinci düzeyinde özellik gösteren türlü ilksel (primary) grupları kapsayan, karşılıklı bağıntılı (interdependent) eylem sistemleri» olarak tanımlamıştır (7). SIMON ve başkaları sonradan, bu sosyal sistemler kavramını, işbirlikçi ve amacı olan karşılıklı grup ilişkileri veya davranışını kapsayacak biçimde genişletme yoluna gitmişlerdir.

Bu okulun yönetime önemli katkıları olmuştur. Örgütlenmiş teşebbüsün sosyal bir organizma olarak tanınması ve kültürel çevrenin bütün baskı ya da çatışmalarına konu olması, yönetim kuramcısına ve aşağı yukarı uygulamacısına yardım etmiştir. Daha da yararlı bazı görünümüler arasında, örgütte yetkinin kurumsal temellerinin farkına varılması, biçimsel olmayan örgütün etkisi gibi WICHT BAKKE'nin «örgütün bağları» dediği benzeri sosyal

(6) CHESTER BARNARD, *The Functions of the Executive*, Harvard University Cambridge, Mass., 1938.

(7) HERBERT SIMON, «Comments on the Theory of Organization», *American Political Science Review*, Vol. 46, No. 4, December, 1952, s. 1130.

etkenler bulunmaktadır (8). Nitekim, BARNARD'ın özendirmeler (teşvikler) ekonomisi, çıkarıcılık teorisi gibi birçok yararlı görüşleri, yönetim uygulaması alanına sosyolojik bir anlayış gücü getirmiştir.

Temel sosyoloji, sosyal davranış kavramları analizi ve sosyal sistemler çatısına dayanan grup davranış araştırmaları, yönetim alanında büyük değer taşımıştır. Ancak bu arada, bunun yönetim olup olmadığı sorusu sorulabilir. Şöyleki; yönetim alanı ile sosyoloji alanının sınırları bir midir? Yoksa sosyoloji, dil, psikoloji, fizyoloji, matematik ve diğer bilim dalları gibi önemli bir temel bilim alanı mıdır? Yönetimin bir bilim topluluğuna göre tanımlanma zorunluluğu varı mıdır?

Karar Teorisi Okulu

Yönetim teorisinde gittikçe büyüyen bir araştırmacı grubunca ele alınan başka bir yaklaşım da Karar Teorisi Okulu adıyla anılmaktadır. Bu grup çabalarını — bir hareket tarzı veya düşüncesinin olurlu almaşıkları arasından seçimi anlamına gelen — karar konusuna ilişkin ussal bir yaklaşım üzerinde toplamıştır. Söz konusu yaklaşım, kararın kendisi ile kararı alan kişi ya da örgütsel grup veya karar sürecinin analiziyle ilgili olabilmektedir. Bazıları kendilerini, kararın ekonomik ussallığı ile epeyce kısıtlarken, diğerleri işletmede meydana gelen herhangi bir şeyi analizden geçirebilecekleri bir konu olarak görmekte, bir kısmı ise karar teorisinin kapsamına kararların ve karar alıcıların psikolojik, sosyolojik yönleri ile çevresini de almaktadır.

Karar Alma Okulunun, iktisatçıların JEREMY BENTHAM'ın 19. Yüzyıldaki günlerinden bu yana üzerinde durdukları tüketici tercihi teorisinden çıktığı açıktır. Okul bu tür ekonomik sorunlardan doğmuş ve fayda çoğaltımı (maksimizasyonu), farksızlık eğrileri, marjinal fayda, risk ve belirsizlik durumlarında ekonomik davranış vb. konuları incelemiştir. Bu nedenle okul üye-

(8) WIGHT BAKKE, Bonds of Organization, Harper and Row, New York, 1950. Söz konusu «bağlar» veya «tedbirler» (devices), örgütte BAKKE tarafından şöyle açıklanmıştır:

1. İşlevsel (fonksiyonel) gerekler sistemi (bu, işbirliği için, iş gerekleri ve düzenlemelerinden doğan bir takım çalışması sistemidir.)
2. Statü sistemi (yetkinin dikey basamaklar sırası).
3. Haberleşme sistemi.
4. Ödüllendirme ve cezalandırma sistemi.
5. Örgütün ayrıcalığı (örgüte veya teşebbüse özelliğini, kişiliğini kazandıran düşünceler ve araçlar).

lerinin çoğunun iktisatçı olması kimseyi şaşırtmamalıdır. Buna bağlı olarak, söz konusu okulun içeriğinin büyük çapta model kurmaya ve matematiğe yatkın bulunmasının da garip karşılanmaması gerekir.

Karar Teorisi Okulu ufkunu almaşıkları değerlendirme sürecinin oldukça ötesine genişletme eğilimi göstermiştir. Bu nokta birçokları için, tüm insan-cıl eylem alanının gözden geçirilmesinde sadece bir sıçrama tahtası olmuştur ki, sözü edilen alana örgüt yapısının niteliği, birey ve grupların psikolojik, sosyolojik tepkileri, kararların dayanacağı bilgi temelinin geliştirilmesi, değerlerin, özellikle amaçlarla ilgili değer yargılarının analizi, haberleşme ağları ve özendirmeler girmektedir. Bilindiği gibi, karar kuramcıları **karar almanın** küçük fakat merkezci alanında çalıştıkları zaman, bir anahtar deliği bakışı ile gördükleri yönetimde, işletmenin bütün eylem alanını ve çevresini ele alma eğilimine girmektedirler. Sonuçta, karar teorisi, karar üzerindeki sıkı ve dar kapsamlı uğraşısından fazla bir şey ortaya koyamamış, ancak bunun yanında sosyal bir sistem olarak geniş bir teşebbüs görüşünün gelişimine yol açmıştır.

Kararlara ağırlık vererek yönetimin özgüleseyeceğine inananlar ve yönetim teorisinin gelecekteki gelişimini büyük çapta, kararı odak noktası yapıp, geri kalanın bu yapısal merkeze bağlı kalacağına gönenler, yine bu okulun üyeleridir.

Bu gerçekten herkesin görebildiği şekilde meydana gelmekte karar, karar süreci ve karar alana ilişkin incelemeler, kesinlikle tüm yönetim alanını kapsayacak biçimde genişletilebilmektedir. Bununla beraber, böyle bir incelemenin; çevresinde, ne dereceye kadar bütünüyle bir insan-cıl bilgi alanının oluşumunda kullanılıp kullanılamayacağı da ayrı bir merak konusu olmaktadır. Çoğu kez karar kuramcılarının kabul ettikleri gibi, seçme sorunu örgütsel olduğu kadar, bireysel özellik de taşımakta, bu yüzden, genellikle söylendiği üzere, katıksız bir karar teorisi Robinson Crusoe'nin yaşayış ve düşünüş biçiminde bile geçerlilik kazanmaktadır.

Matematiksel Okul

Gerçi matematiksel yöntemler, yönetim teorisinin herhangi bir okulu tarafından kullanılabilirse de ki, kullanılmıştır, yönetimi matematiksel model ve süreçlerin bir sistemi olarak gören kuramcıları seçip, bir okul içinde toplamayı uygun bulmaktayız. Bunların arasında en büyük grup diyebileceğimiz olanlar, zaman zaman kendilerini iddialı şekilde «yönetim bilimcileri» adıyla tanıtan yöneylem araştırmacıları veya analizcileridir. Bu grubun kök-

l inançlarının başında; eğer yönetim, organizasyon, planlama veya karar alma esemeli (mantık) bir süreç ise, o vakit metametiksl simge ve bağıntılara göre ifade edilebilecekleri düşüncesi gelmektedir. Söz konusu okulun temel yaklaşımı modeldir. Çünkü, ele alınan probleme temel bağıntılar ve seçilmiş amaçları gözönünde tutularak, bununla belirlenen özellikler kazandırılmaktadır.

Herhangi bir araştırma alanında kuşkusuz, matematiksl yaklaşımların sağladığı büyük yarar yokumsanamayacaktır. Matematiksl yaklaşım, araştırmacıyı bir problem veya problem alanının tanımı için zorlayarak, bilinmeyen veriler için birtakım simgelerin kullanılmasını olurlu kılmaktadır. Bilimsel uygulama ve soyutlamadaki yıllar boyu gelişmiş, mantığa dayalı metodolojisi ile matematik çapraşık olguları yalınlaştırılması veya çözüme kavuşturulmasında güçlü bir araç niteliği taşımıştır.

Ancak matematiği yönetim teorisinde; fizik, kimya, mühendislik veya tıpta ne derece ayrı bir «okul» olarak görülüyorsa, sadece bu düzeyde görmek gerekmektedir, bundan öte bir anlayışa gitmek güçleşmektedir. Burada, biz de konuyla ancak bu kadariyle ilgilenebiliyoruz. Aslında bunun nedeni de, kenlerini yönetim alanına veren matematiksl analizcilerin çevresinde bir çeşit ekolün gelişmeye başladığının görülmesidir.

Matematiği bir okul olmaktan çok, bir araç olarak ele alırken bununla amacımız, matematiğin yönetim bilimi ve uygulamasındaki etkisinin değerini düşürmek değildir. Aksine, böyle son derece önemli ve çapraşık bir alana, fiziksl bilimlerin araç ve tekniklerini getirmekle matematikçiler düzenli düşünmeye büyük çapta katkıda bulunmuşlardır. Yönetimde alışanları, sorunları açıklıkla görmeye ve çözüm yollarını bulmaya zorlamışlar, amaçların ve etkili ölçülerin saptanması gereği yönünde bilim adamlarıyla uygulamacılara baskıda bulunmuşlar, yönetim alanının mantığa dayalı bir ilişkiler sistemi olarak görülmesine büyük çapta yardım ederek, yönetim çalışanların bilgi kaynakları ve sistemleri inceleyip, zaman zaman bunları matematiğin sağlayabildiği akla yatkın niceliksel bir anlamda yeniden düzenlemelerine yol açmışlardır. Ancak bütün bu anlamlı katkısı, büyük çapta kesinlik ve özenle sonuçlanan plan düzenine rağmen, matematiği yine de astromide olduğundan fazla nitelikte bir yönetim teorisi şeklinde görmemiz mümkün olmamaktadır.

TEORLERDE DüşüNSEL ENGELN TEMEL KAYNAKLARI

Yönetim teorisinin çeşitli okulları veya yaklaşımlarını özetlerken, bu düşünce gruplarının fiziksl ve kültürel çevremizden çok farklı anlamlar ı-

karmadıkları açığa çıkmış olmaktadır. O halde neden aralarında birçok farklar olmuştur; özellikle kendi akademik üyelerimiz arasında, birbirlerinin yaklaşımlarının geçersizliğini ortaya koyma çabası şeklindeki bu mücadele- nin anlamı nedir? Söz konusu durum tıpkı, aslında dünyaya yönelmiş, aynı amaçları taşıyan Hristiyan dinindeki birbirinden geniş çapta ayrılan, büyük grupların durumuna benzemektedir.

Yönetim teorisinin okullarındaki birçok düşünsel engel kaynaklarından başlıcalarını şöylece belirtmek olurludur:

Okulların Kavram Kargaşalığı

Başlıca sorunlar üzerinde tartışma yapıldığında çoğu kez görüldüğü gibi, karşılaşılan bazı güçlükler aslında temel kavramların anlamından çıkmaktadır. Kavramların anlamı sorunu, özellikle yönetim alanında ciddiye kazanmaktadır. Öyleki, «yönetim» sözcüğünün anlamında bile farklılıklar görülmektedir. Çoğu kimseler bunun, insanlara yine onlar aracılığı ile iş yaptırma anlamına geldiğinde fikir birliği etmektedir. Ancak bununla, resmi örgütlerde mi, yoksa tüm grup eylemlerindeki insanlar mı anlatılmak istenmektedir? Bu hükmetmek, önderlik etmek veya öğretmek midir?

Belki tek başına, en büyük kavram kargaşalığı «organizasyon» sözcüğünden çıkmaktadır. Yönetim Süreci Okulunun çokluk üyeleri, bunu bir teşebbüsün eylem-yetke yapısını tanımlamak için kullanmakta ve bu arada kuşkusuz, çoğunlukla uygulamacılar bir eylem grupları ve yetki ilişkileri çatısı kurduklarında, bunun «örgütlendirme» olduğu inancını taşımaktadırlar. Bu durumda organizasyon, bir işletmede insanların çalışma çevresini düzenleyen biçimsel çatıyı ortaya koymaktadır. Henüz, «organizasyon» kuramcılarının büyük bir çoğunluğu, organizasyonu, herhangi bir grup eylemi içinde insan ilişkilerinin toplamı olarak anlamakta ve bu anlayışlarıyla söz konusu kavramı **sosyal** yapıyla eşanlamda görme eğilimi göstermektedirler. Öte yandan bazıları ise, «organizasyonu» **teşebbüs** veya **işletmeyi** anlatmakta kullanılmaktadırlar.

Eğer organizasyonun anlamı açıklığa kavuşturulmayıp, yönetim kuramcılarınca standart bir terim benimsenemezse, bu tür farklı anlamlar üzerinde belli bir görüş ve eleştirinin dayanacağı temel olmayacaktır. Sözelimi, ayrı olarak ele aldıklarında yönetimin planlama fonksiyonunu, örgütlendirmenin bir bölümü şeklinde görmedikleri için Yönetim Süreci veya «Evrenselci» Okulun organizasyon teorilerini eleştiren MARCH ve SIMON'un tutumunu doğrulamak oldukça güç görünmektedir. Öte yandan, eğitim, yol gösterme

veya insanlara önderlik etmeyi, adamlama (staffing) ve yöneltme içinde ele alanları da, «işgöreni basit bir araç» veya «değişken olmaktan çok bir veri» şeklinde görüyorlar diye de eleştirmemek gerekir (9). Yanlış önyargılardan çıkan böyle suçlamalarda bulunmak, gerçekten hatalı olur.

Diğer taraftan, anlamaya ilişkin başka engellerden de bu arada söz edilebilir. Örneğin bazılarına göre karar alma, almaşıklar arasında bir seçim yapma süreci bazıları için ise bütünüyle yönetsel görev ve çevredir. Ayrıca, önderlik çoğu kez yöneticilikle eşanlamda kullanılırken, başkalarına göre analitik olarak birbirinden ayrılır. Haberleşme, yazılı veya sözlü rapordan, biçimsel ve biçimsel olmayan geniş bir ilişkiler ağına kadar herşeyi anlatabilmektedir. Kimisine göre insan ilişkileri, insanları bir ruh sağlığı konusu olurken, kimisi için insanlar ile onlar arasındaki ilişkileri inceleme ve anlama sanatı olmaktadır.

Bir Bilim Dalı Olarak Yönetimin Tanımındaki Farklar

Kavramları anlama konusundaki tartışmalardan da görüldüğü gibi, çoğu kimsenin yönetimin insanlar aracılığı ile insanlara iş yaptırma anlamına geldiğinde birleşmelerine rağmen, «yönetim» yine de standart bir anlama kavuşmamıştır. Acaba söz konusu görüş tüm insan ilişkileriyle uğraşma anlamına mı gelmektedir? Bir sokak satıcısı yönetici olacak mıdır? Anne-baba bir yönetici midir? Bir kalabalığın önderi yönetici olabilir mi? Yönetim alanı, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarının bileşimi mi demektir? Yoksa bütünüyle sosyal ilişkiler sistemine mi denktir?

Gerçi yönetimde, tıpta veya mühendislikte olduğundan daha fazla kesin çizgilerin çizilemeyeceğini kabul etmekte isek de, şimdi olduğundan daha kesin bir ayırımın yapılabileceği de açıktır. Ancak yönetim edebiyatı ve uzmanlarının aşırılıkları ile herşey «yönetim» ışığı altına alınmak istenirken; acaba insan, yönetim teorisinden uygulayıcıya çok yararlı veya bilimsel katkılar bekleyebilecek midir?

Peşin Bir Varsayım

Yönetim kuramındaki (teorisindeki) karışıklık, bu alana yeni gelenlerin geçmişteki gözlem ve incelemeleri «peşin» nitelikli görüp, bir tarafa bırakmaları eğilimi ile daha da artmıştır. Bu durum, «evrenselci» diye tanınan FAYOL, MOONEY, BROWN, URWICK ve diğerlerinin çalışmalarını bir kenara atmak isteyenlerin sık karşılaşılan suçlamasını (ithamını) ortaya koymaktadır. Söz konusu kimselerin köklü tecrübelerinin **peşin** bir uslamlamayı

(9) MARCH-SIMON, s. 29-33.

gösterdiği şekilde bir varsayımda bulunmak, yönetimde tecrübenin önemi ni unutmak anlamına gelir. Halbuki anlayışlı ve tecrübeli uygulamacıların ulaştıkları sonuçlar geçerliğini yitirmemiştir. Bunlar kesinlikle gerçek, «hayali» olmayan bir durumu göstermektedir. Şundan kuşku duymamak gerekir ki, hiçkimse yönetim kuramının (teorisinin) son sınavını uygulama olduğunu, yönetim teorisi ve biliminin gerçekler yardımıyla gelişmek zorunluluğu içinde bulunduğunu yoksun sayamaz.

İlkeleri Yanlış Anlama

Geçmiş bir tarafa itip, özel bir düşünce ya da yaklaşımı öne sürerek orun kazanacağına inananlar sık sık yönetim ilkeleri ile çok az ilgisi olan şeyleri görmezlikten gelmeyle sevinç duymaktadırlar. Bazıları bunlara yavan sözler demekle aslında doğruluklarını koruduklarını ve doğru olan bir şeyin de geçerliğini kaybetmedikçe değersizleşmeyeceğini unutmaktadırlar. (ROBERT FROST'un dediği gibi «düşündüğümüz, gördüğümüz değişikliklerin çoğunluğu yararımıza veya zararımıza işleyen sadece doğrulardır»). FAYOL'un ve diğer uygulamacıların ilkelerini önemseyen bazıları, sadece onların yönetim çalışmalarından belirgin genellemeleri çıkarmak için bunu yapmaktadırlar. Ancak bu tür keşfedilen birçok genellemeler çoğu kez; kesinlikle eleştirilen «evrenselcilerin» gördükleri aynı temel gerçeklerin farklı sözcüklerle anlatımı olmaktadır.

Yönetimsel kuram (teori) pazarının tutulan oyunlarından biri, ilkelerle ilgili tüm yapıyı, bir ilkenin uygulamada geçersizliğini gören gözlemciye dayanarak çürütmektir. Böylece, evrenselcilerin birçok eleştiricisi, örgütlenmiş teşebbüste çift yanlı astlık durumuna ilişkin bilinen olayları göstererek, komuta birliği diye bir ilkenin olmadığı şeklinde yanlış bir sonuca ulaşmışlardır. Ancak bu teşebbüsün, komuta birliği ilkesi çevresinde kurulması veya bunun dikkate alınmamasının masraflı olmadığını kanıtlanmadığı gibi, örgütte sık sık fonksiyonel yetkilerin saptanması durumlarında görüldüğü üzere, giderleri karşılayacak başka yararların bulunmadığını da kanıtlanamamaktadır.

Belki, sadece birine bakıp tüm ilkelerin geçerliğini çürütmek isteyenler için artık eskimiş olan destek, yönetim (veya denetim) alanı ilkesi çevresindeki yanlış anlamadır. Yetkinin olağan kaynağını eleştirenlerin sözünü ettikleri kişi Sir IAN HAMILTON'dur. Kendisi asla evrensel bir ilke koymayı amaçlamamıştır. Buna karşılık, ordudaki tecrübelerini yansıtan kitabında kişisel bir gözlemde bulunarak, kendi denetim alanını 3 - 6 arası astla sınırlamayı akıllıca bir hareket olarak gördüğünü çekinmeden belirtmiştir. Hiçbir çağdaş evrenselci böyle tek gözleme dayanmayacak ve gerçekten pek azı

kesin veya evrensel sayılı bir tavan ortaya koyabilecek ya da koymak isteyecektir. Sir IAN bir yönetim kuramcısı olmadığı ve böyle bir isteği de bulunmadığına göre, onun ruhunun bu masum görüşü için rahat bırakılmasını isteyebiliriz.

Temel gerçeklerin veya genellemelerin bir yeniden gözden geçirilmesi kanısında olanların ilgilendikleri hususlar, yönetimin anlaşılması ve incelenmesine yardımcı olabilir. Bu tür gerçek ya da ilkelerin uygulamaya son derece yararlı hizmeti olduğunu yönetsel tecrübelerinden bilenler, bazı araştırmacılar için yanlış şeyleri ya doğru olmayan ifade ya da ilkelerin yanlış uygulaması yoluyla kanıtlanma eğilimine yol açmaktadır. Bu tür yanlış anlayış ve uygulamanın klasik örneği CHRIS ARGYRIS'in «Personality and Organization» (Kişilik ve Örgüt) adını taşıyan ilginç kitabında yer almaktadır (10). Gerek bu kitabı, gerek diğer çalışmaları ile yönetime değerli katkılarda bulunmuş olan adı geçen yazar, «biçimsel örgüt ilkeleri, kendi ihtiyaçları ile uyuşmayan nisbeten sağlıklı bireyleri talep etmektedir» ve «düş kırıklığı, çatışma, başarısızlık, kısa görüşlülük bu temel uygunsuzluğun sonuçları olarak beklenmektedir» şeklinde bir sonuca ulaşmaktadır (11). «Sağlam» örgüt ilkelerini temel alarak ortaya çıkması gereken «iyi» biçimsel örgütün tam karşıtı olan bu şaşırtıcı sonuç, ARGYRIS'in sözünü ettiği dört «ilkeye» dikkat edildiğinde, bunlardan birinin örgüt ilkesi olmayıp, ekonominin uzmanlaşma ilkesi olduğu, diğer üç «ilkenin» de yanlış ifade edildiği şeklinde açıklanabilir (12). Böyle bir tutum içinde başka örgüt ve yönetim ilkelerini doğru mu, yanlış mı diye inceleme çabası göstermemekle ARGYRIS, yalın olarak kötü uygulanan yanlış ilkelerin düş kırıklığına yol açacağını ve her yönetim uygulayıcısının da bunu doğru bileceğini kanıtlamıştır.

Yönetim Kuramcılarının Birbirlerini Anlamadaki İsteksizlik ve Yetersizliği

Buraya kadar sözü edilenlerin ortaya çıkardığı sonuç, bu denli karışık yönetim teorisine yönetim kuramcılarının birbirlerini anlamada isteksiz ya da yetersizliğinin yol açtığıdır. Burada kuşku yaratan durum yetersizlik olmaktadır. Çünkü insanın bir yerde, yönetim teorisiyle ilgilenen bir kimsenin en azından kavram ve çatıyı, türlü «okulların» yaklaşımlarını kavrayabile-

(10) CHRIS ARGYRIS, *Personality and Organization*, Harper and Row, New York, 1957.

(11) A.g.k, s. 74.

(12) A.g.k, s. 58-66.

ceğini kabul etmek zorunluluğu vardır. Bu durumda ulaştığımız sonuç, anlayışa engel olan hususun isteksizlik olduğudur.

Söz konusu isteksizlik, belki disiplinlerde ortaya çıkan meslek «duvarlarından», belki bir kimse ya da yeni bir şeyin şimdiki meslek ya da akademik statünün yerini alacağı korkusundan, belki de mesleğin yahut bilginin geçersiz duruma gelmesinden duyulan kuşkudan ileri gelmektedir. Ancak sebep ne olursa olsun, öyle görünmektedir ki, bu duvarlar; varlıklarının anlaşılmasına, bell okulların tüm üyelerinin kendilerinden başka okulların yaklaşım ve içeriğini incelemeye istekli olmasına, şimdiki karışıklıktan fikir alışverişi ve anlayışla bir düzenin ortaya konmasına kadar kaldırılmayacaktır.

YÖNETİM TEORİSİNDEKİ KARIŞIKLIĞI ÇÖZME

Yönetim teorisindeki karışıklığı çözmeye atılacak adımlar önemlidir. Belki şimdi bu çok erkendir ve önümüzdeki yıllarda ortaya çıkacak yeni yaklaşımlar, anlamlar, savlar, karşı savlardan da pek birşey beklenmemelidir. Ancak, toplum için bu kadar önem taşıyan bir alanda, yönetsel sanata dayanan ve bilim dışı olarak yapılan birçok acemilikler çok pahalıya mal olabilir. Ümidimiz, bunun uzun sürmeyeceği yönündedir.

Burada yapılabilecek bazı şeyler ortaya çıkmaktadır. Açıkçası, gördüğümüz kadarıyla başlıca engelleyici öğelerin çoğunluğunun ortadan kaldırılması gerekmektedir. Aşağıdaki düşünceler bu bakımdan önemlidir:

1. Bilgi Alanının Tanımına Duyulan Gereksinme

Kuşkusuz, eğer bir bilgi alanında birtakım yanlış anlamaların içine düşülmeyecekse, o vakit öncelikle söz konusu alanın tanımlanmasına gereksinme duyulacaktır. Bunun çok kesin, ayrıntılı ve sert çizgilerle yapılması gerekmez. Oldukça türsel bir içerik sağlaması yeterlidir. Çünkü yönetim gerçektir, yaşamdır, uygulamadır. Kanımızca bunun güçlü, zeki uygulamacının ilgisi çerçevesinde tanımlanması yerinde olur. Hizmet edeceği sanati ile bağıntısı bulunmayan bir bilim pek verimli olmaz.

Birçok ülkede, çeşitli işletmelerde her düzeyde çok sayıdaki kişilerce yapılan yönetim çalışmalarının temsilci niteliğinin olmayıp, yetersizliği karşısında, ulaştığımız sonuç yönetimin **biçimsel olarak örgütlenmiş gruplarda** insanlara, onlar aracılığıyla iş yaptırma; insanların birey olarak çalışmaları ve ortak amaçlar için işbirliği ettikleri bir ortamı örgütlenmiş grupta yaratma; böyle bir başarının engellerini kaldırma; etkinlikle amaçlara erişmedeki verimliliği kıvamlştırma sanatı olduğu yönündedir. Söz konusu alanın

bu tür bir tanımlama yeterli değilse, o vakit bunun önce uygulamacının **durumu**na göre, sonra da elde edilen sonuç karşısında uygulamanın araştırılıp incelenmesiyle tanımlanması gerektiği hususunda bir uzlaşmanın sağlanacağı kanısını taşımaktayız.

Aynı zamanda, bu alanı tanımlamada, analiz ve araştırma amaçları için bazı sınırlamalar koymak emredici bir nitelik göstermektedir. Eğer tüm kültürel, biyolojik ve fiziksel ortamı yönetim alanı içine alacak olsak, aslında kimya ya da jeoloji gibi kendilerine oldukça yeni bir alan açmamış dalların yapabildiğinden daha fazla bir ilerleme sağlamış olmayız; sadece genel bir bilgi edinmiş oluruz.

Bilgi yapısını tanımlamada, dikkatin araçlar ile kapsam arasındaki ayrıma da gösterilmesi zorunludur. Bu durumda matematik, yöneylem araştırması, muhasebe, ekonomi teorisi, sosyometri ve psikoloji gibi disiplinler yönetimin önemli **araçları** olmakta; ancak kendileri doğrudan doğruya söz konusu alanın **kapsamının** bir bölümü niteliğini taşımamaktadır. Kuşkusuz böyle bir yargı, bunların önemsiz oldukları veya uygulayıcı yöneticinin edinmesi gereken şeyler olduğu anlamına gelmemektedir. Ayrıca bundan, söz konusu disiplinlerin, yönetim biliminin öncülerini geriye itmede araç olacakları da anlaşılmalıdır. Sadece, bunların asıl alanın temel kapsamıyla karıştırılmaması gerektiğini bilmek yeterlidir.

Bu, yönetimi etkileyen disiplinlerle verimli çalışmaların sürdürülemez olduğu demek değildir. Kuşkusuz yönetim alanına katkıda bulunacak doğrultuda, sosyoloji, sosyal sistemler, psikoloji, ekonomi, politika bilimi, matematik ve diğer dallardaki çalışmalar sürdürülüp, desteklenmelidir. Böylece, bu ve diğer bilgi dallarındaki önemli bulgular, yönetim alanına ışık tutabilir ya da onun kavramlarını pekala değiştirebilir. Söz konusu durum, öteki bilim dallarında ve kendisine bir bilim alanını temel yapan her sanat dalında da görülmektedir.

2. Yönetim İle Diğer Disiplinlerin Bütünleşmesi

Eğer yönetim alanı için uygun bir kapsam tanımlanmış olsaydı, kanımızca şimdiki yanlış anlama yarışı ortadan kalkabilirdi. Aslında yönetime özel bir disiplin olarak bakmak, öteki disiplinleri onun önemli temelleri şeklinde görmek gereği vardır. Durum böyle olunca, söz konusu destekleyici ve temel disiplinlerin hem işletme ile kamu yönetimi okulları, hem de uygulayıcılar tarafından sadık yardımcıları olarak görülmeleri gerekmektedir. O vakit yönetim ile diğer disiplinlerin bütünleşmesinin zor olmayacağı anlaşılacaktır.

3. Yönetimde Sözcük Anlamlarının Açıklığa Kavuşması

Yönetim sözcüklerinin anlam açıklığı ve birörnekliliği gereksinmesinin bir bilim dalı olarak bu alanın tanımı tarafından karşılanacağını beklerken, sözcük anlamına ilişkin sorunlar daha özel bir dikkati gerektirebilmektedir. Sözcük anlamının (semantics) zorluğa yol açacak kadar önemli olduğu çok fazla yer yoktur. Burada yeniden, kullandıkları sözcükler özel bir anlam açıklığını gerektirmediği sürece, yeterlikli (ehil) uygulayıcıların sözcüklerinin benimsenmesini önermekteyiz. En azından, zaten karmaşık olan bu alanı bilimsel veya akademik olsun diye anlamsız sözcüklerle daha da karıştırıp, kuramcı (teorisyen) ve uygulayıcı arasına bir dil engeli koymamamız gerekir.

Bu sorun için belki en çıkar yol konuyla yakından ilgili akademik kuruluşlar ile uygulayıcı yönetici birliklerini temsil eden bir komisyon kurmaktır. Bunu yapmak o kadar zor değildir. Eğer olursa, sonuçları gösterilen çabalara değer.

4. Temelleri Özleştirme ve İnceleme İsteği

Kuşkusuz, bir bilimin olgunluğunu ve yararını inceleme, onun temelinde yer alan ilkelerin kesinliği ve geçerliliği yönünde olmaktadır. Şimdi olgun olarak nitelendirilen hiçbir bilim, karşıtlık kabul etmeyecek kadar kesin ve tam bir ilkeler dizisinden yola çıkmamıştır. Fizik gibi eski bilimler bile, kendi kanunlarını gözden geçirmekte ve yeni ilkeleri ortaya çıkarmaktadırlar. Bugün herhangi bir bilim, faydalı olmaktan da öte, asırlarca, genellemeleri temel alarak, bazı kanunları, ilkeleri ve varsayımları işlemiştir.

Sosyal bilimleri küçülten nedenlerden birisi, bunların açık ve seçik bir durumlarının olmayışıdır. Öte yandan, durumları açıklık gösteren bilimlerde bile büyük çapta belirsizlikler söz konusu olmakta, ilkeleri tam olarak kanıtlanmamakta, bunlar da uygulamalı sistemler ile yapısal öğelerinin biçimine kavuşturulmasında sanatı kullanmaktadırlar. İçinde yönetim de olmak üzere, sosyal bilimlerde sık sık karşılaşılan en zayıf tutum; yönetimin açıklanabileceği, uygulamanın düzeltilebileceği ve eğer tecrübenin süzgecinden geçirilerek ilkeler (veya genellemeler) ortaya konup, bunlar belli bir mantık çerçevesine de alınabilirse; araştırma amaçlarının çok daha anlamlı olacağı gerçeğini görmezlikten gelmedir. İki bilim adamı bu konuda şunları söylemektedir (13):

(13) O. HELMER - N. RESCHER, «On the Epistemology of the Inexact Sciences», The Rand Corporation, P-1513, Santa Monica, Calif., s. 4-5.

«Sosyal bilimlerle ilgili böyle bir zayıflık görüşünün nedeni, bilimsel çabanın doğasındaki temel bir yanlış anlamada bulunabilir. Sorun, gen-yöntemlerde ve umulan yetideki tutarsızlıkların ne derecede ortadan kaldırılıp, kaldırılamayacağı değlidir....: daha çok **nesnellik** (objektiflik) sorunudur. Başka deyişle, herhangi bir kişinin sezgisel yargısından bağımsız kılınan bulgular arasındaki öznelliktir. Bu, bilimi sezgiye dayalı tahminlerle yapılan işlerden ayırmaktadır... Ancak, yeni bir gerçek veya yeni bir fikir ortaya atıldımı, ne kadar sezgiye dayalı bir temeli olursa olsun, nesnel bir deneme ve herhangi bir kimse tarafından onaylanma yetisinin bulunması zorunludur. Bilimsel nesnellığın, sosyal bilimlerin uymalarında zorunlu olarak amaçlanan tamlık ölçütünden çok, asıl standartı budur.»

Yönetim teorisini açıklığa kavuşturmadaki bu yaklaşımda, şu birkaç ölçütün unutulmaması gerekir:

1. Teorinin bir bilgi alanı ile ilgili olması ve «yönetilebilir» bir hususu incelemesi gerekir. Burada kişi tüm ortamı düşünmedikçe, bilgice büyük ilerlemeler sağlanmayacaktır.
2. Teorinin uygulamayı düzeltmede **yararlı** olması ve uygulayıcı ile onun görevini görmezlikten gelmemesi gerekir.
3. Teori, sözcüklerin anlamları, özellikle uygulayıcı tarafından anlaşıl-mayan yararsız, karışık bir dil içinde kaybolmamalıdır.
4. Teori, araştırma ve öğretime yön verip, yararlı olmalıdır.
5. Teori, kendisinin daha büyük bir bilgi ortamı ve kuramın parçası olduğunu kabul etmelidir.