

## YÖNETİM PSİKOLOJİSİ VE HALKLA İLİŞKİLER

\* Araş Gör. Ebru ÖZGEN

Yöneten-yönetilen, satan-satın alan ayrımının bulunduğu her ortamda halkla ilişkiler uygulamasından sözedilebilir. Çünkü, halkla ilişkiler bir yandan örgütsel çıktıya bağlı, onun ayrılmaz parçası olan ilişki, öte yandan bu ilişkiye düzenlilik getirme ve çevre öğelerini denetleme için örgüt tarafından geliştirilmiş bilinçli çaba olarak ortaya çıkar(1).

Yönetim belirli hedefleri gerçekleştirmek için biraraya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti ya da bir sosyal olaydır. Yönetim bir faaliyeti içeren dolayısıyla insan davranışlarıyla ilgili bir konudur. Birçok yöntembilimcinin vurguladığı gibi "insan", hisleriyle hareket eden bir varlıktır(2).

Yöneticinin tanımına gelindiğinde yönetici; başkaları vasıtasıyla iş gören kişi olarak tanımlanmaktadır. Tamer Koçel'in İşletme Yöneticiliği kitabında yapılan tanıma göre "Profesyonel yönetici" bu işi meslek olarak yapan kişidir. "Profesyonel yönetici" olarak adlandırılan bu kişiler yönetim işini kendilerine meslek edinmişlerdir.

İşletmelerin amaçlarının gerçekleşmesi için birden çok kişinin biraraya gelmesiyle yönetim olgusu ortaya çıkmıştır. Buradan yönetme yetkisi doğmuştur. Yönetme yetkisi bir yetki yetkinliğidir.

Halkla ilişkiler, diğer işletme fonksiyonlarından farklı özelliklere sahiptir. Konusu, insan ve insanlarla ilişkilere dayalı bir görev alanını oluşturduğundan, halkla ilişkiler biriminin yönetimini üstlenen kişinin, sahip olması gereken yöneticilik özellikleri mevcuttur(3).

Halkla ilişkiler biriminin yönetimini üstlenen kişinin sahip olması gereken özellikler arasında en önemlisi karar verme yeteneğidir. Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun "yönetici" durumunda bulunan kişinin yapmak zorunda olduğu en önemli iş "karar vermek"tir. Sözlükte belirtilen tanımıyla karar "...bir iş için düşünüp taşınarak uygun diye üzerinde durulan çare..." olarak ifade edilmektedir.(TDK Sözlük.s.454)

Tamer KOÇEL'in İşletme Yöneticiliği adlı kitabına göre yöneticilik, karar verme işidir. Karar veremeyen yöneticilik işini yapamaz. Karar vermeye seçim yapma demek mümkündür. Seçim yapılamıyorsa kaynakların nasıl kullanılacağı bilinmiyor demektir. En önemli ve tekrar geri kazanılamayacak bir maliyet unsuru olarak

"zaman" işlemektedir. Böylece amaca ulaşmakta gecikme söz konusu olmaktadır.

Hangi konuda olursa olsun, karar vermenin başlangıcı amaç belirlemek veya sorun tanımlamaktır. En alt kademedен en üst kademeye kadar yöneticiler bu amaç belirleme safhası ile ilgilidir.

Amaç belirleme sonunda, amaç açıklaması ile sonuçlanacaktır. Amaç açıklamalarının etkin olabilmesi yani gayeye hizmet edebilmesi için belirli kriterlere göre yapılması gerekir.(4)

- Amaç aksiyona (faaliyete) işaret etmelidir.
- Amaç ve amaç açıklaması elde etmek istenen sonuca işaret etmelidir.
- Amaç ölçülebilir olmalıdır.
- Amaç açıklamaları daima bir zaman ölçüsüne sahip olmalı ve açıklanan amaçların ne kadar süre içinde gerçekleştirilmesinin beklendiği ifade edilmelidir.
- Amaç motive edici olmalıdır.
- Amaçlarda öncelikler belirlenmiş olmalıdır.

"Halkla ilişkiler" dediğimiz görev, özel ya da tüzel kişinin, yani bir insanın, derneğin, özel ya da kamu kuruluşunun karşılıklı iş yaptığı gruplarla ilişkiler kurması, varsa ilişkilerini geliştirmesi için gösterilecek çabalarıdır. İster kişinin (özel ya da tüzel) kendisi, isterse onun adına çalışan başkaları tarafından yapılsın, bu iş çeşitli tekniklerin kullanılmasını, çeşitli yolların izlenmesini, çeşitli matematik çabalara girişilmesini gerektirir. İşte bunun içindir ki, "Halkla ilişkiler" bugün pek çok ülkede bir meslek, bir öğrenim dalı haline gelmiş, üniversitelerde okutulan dersler arasında yer almıştır(5).

Halkla ilişkiler yöneticisi, bir takım tutum, davranış, inanç, eğilim ve amaçların değerleyicisi, kamuoyunu etkileyen politika ve uygulamalarda yönetimin danışmanı, ayrıca bir iletişim uzmanı gibi görülebilmektedir. Bu durumda halkla ilişkiler yöneticisi, gerçekleri görebilen, bunları halkla ilişkiler programının planlaması ve bütçelenmesinde kullanabilen, yönetici nitelikleri taşıyan, işbirliği anlayışı gelişmiş, inandırma yeteneği güçlü, ileriye kestirebilen bir kişi olmalıdır(6).

Bir Public Relations uzmanının temel birimi insandır. Çünkü gerek haberleşmenin kaynağı olan kuruluş, gerekse alıcı olan hedef kitle, insanlardan oluşur. İnsanı tüm özellikleriyle tanımadıkça kuruluşun işleyişini ve mesaj yöneltilecek hedef kitleyi öğrenmenin ve haberleşmede başarı sağlamanın olanağı yoktur. İnsanın özelliklerini

öğrenmenin yolu ise psikoloji ve antropolojiden geçer. Toplumu anlayabilmek için ise sosyoloji, sosyal psikoloji ve o toplumun özelliklerini etkileyen oluşumları öğreten tarih, coğrafya, hukuk, ekonomi gibi konuları kavramış olmak gerekir. Toplumun sanatsal yapısı ve bu yapıdaki gelişim de bir Public Relations elemanının incelemesi gereken konular arasındadır(7).

Halkla ilişkilerde yönetim psikolojisi incelenirken yönetilenler açısından "moral" kavramının açıklanması gereklidir.

Moral tanımlaması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Tek birey için kullanıldığı gibi bir grup için de kullanılabilir. Kısaca tanımlamak gerekirse, bir insana veya bir insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer diyebiliriz(8).

İşletme örgütünü oluşturan birden fazla birey bir çalışma atmosferi içerisinde, iyi niyet duygusuna dayanarak ortak bir amaca doğru beraberce çalışmak zorunda bulunmaktadır. Bu yüzden, örgütlerde bir takım ruhunun geliştirilmesi işbirliğinin sağlanması gerekmektedir(9). Moral dinamik bir kavram olması sebebiyle onu yükseltmek için sürekli bir çaba ve özen gereklidir.

Kuvvetli bir moral duygusunun bileşenleri (10);

- \*Birlik ve beraberlik ruhu ,
- \*Direngenlik ve vazgeçmeme arzusu,
- \*Canlılık ve hareketlilik,
- \*Tatminsizliğe ve hayal kırıklığına karşı direnme,
- \*Amaca bağlılık ve lidere hayranlık.

Bunlara karşın zayıf bir moral duygusunun bileşenleri(11);

- \*Duygusuzluk, gevşeklik,
- \*Kavga ve çekişmeler,
- \*Kıskançlıklar ve çekememezlikler,
- \*İşbirliği ruhunun yokluğu,
- \*Kötümserlik.

Yapılan çalışmalara bakıldığında tecrübeler moral düzeyinin bir işletmenin faaliyet sonuçlarına etki ettiğini göstermektedir. Ancak, bu etkiler, iş verimliliğini her zaman olumlu ya da olumsuz yönde etkilemez. Çünkü; mutsuz "çalışan"ların her zaman verimsiz kişiler olması gerekmez. Verimlilik ve karlılık onları birçok yönden etkileyen etmenlerin sonucu olarak ortaya çıkar(12).

İşgörenin yaratılan işte payının ve yeteneğinin rolü büyük olduğu zaman moralin verme yetkisi fazladır.

Yönetilecek insanların moral düzeyini yüksek tutmayı sağlayabilecek belli başlı hareket biçimlerini şu şekilde açıklayabiliriz(13):

- \*Her bireye görevini nasıl yaptığı konusunda edinilen kanaatler bildirilmelidir.
- \*Personele kendilerine etki edecek değişiklikler hakkında önceden bilgiler verilmelidir; ani değişiklikler genellikle huzur bozucu olmaktadır.
- \*Her kişinin sahip olduğu yeteneklerden maximum ölçüde yararlanmak gereklidir.
- \*Görev dağıtırken ve kuralları uygularken adaletli ve insafılı davranmalıdır.
- \*Kendi görevlerini başkasına yüklemek duygusu ile mücadele etmelidir.

Yöneticiler insan psikolojisi hakkında temel bilgilere sahip olmak zorundadırlar. Motivasyon sanatı, duygusal enerjinin açığa çıkarılmasında yatmaktadır ve bu da duyarlılık ve sabır zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.Hedef, üstlerin personellerine karşı düşüncelerinde küçük ama önemli bir değişiklik gerçekleştirmektir. Sonra da personel üstlerine yönelik düşüncelerini değiştirecektir.Motivasyon yönlendirici bir güçtür.Eğer, personel motive edilmek isteniyorsa, onları güdüleyen şeyler hakkında birşeyler bilmek ve onların gereksinimlerini tatmin etmek gereklidir.Sosyo-psikolojik gereksinimlerin tatmin edilmesi gereklidir. Bunlar, geribesleme, ait olma duygusu, açıklık, dürüstlük, saygınlık, güven, adil olunması, takdir edilme, sorumluluk, katılım gibi kavramlardır.Çok az insan personelin de üstlerinden bazı taleplerde bulunmaya hakkı olduğunun farkındadır. İnsanları daha fazla çaba harcamaya özendiren şey, daha çok kişisel refahla, mutlulukla, insan ilişkilerinin havasıyla ve yapılan işin türü ile ilgilidir.İyi bir atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları, nitelikli personelin ilgisini çeker.

Motivasyon faktörleri şu şekilde sıralanabilir (14) :

- Daha açık stratejik direktifler
- Daha çok enformasyon
- Proje planlamasına daha fazla katılım
- Daha az örgütsel bürokrasi

- Dışarıdan gelen fikirlere açıklık
- Daha az rutin iş
- Daha fazla hizmet için eğitim
- Terfi için daha çok umut

Verimli bir şekilde iş görmek için personelin ve yöneticilerin bağlı olacağı bir yetke kanalı bulunmalıdır(15).

Kuramsal olarak bir plan ve bu planı uygulamaya koyabilecek bir örgütle (organizasyona) sahip olduktan sonra, mantıki olarak bunu hiç kuşkusuz, uygulama evresi izler. Bu uygulamaya girişebilmek için bir başlama, ateşleme işlevine gereksinme vardır. Örgütün bütün personelinin istekli ve etkin biçimde işe koyulmasını sağlamak için bir komuta gereklidir.

Halkla ilişkiler sorumlusunun (yöneticisinin) amacına varabilmesi için personelinin bir bütün olarak ve uyumlu bir biçimde yönetilmesi gerekir. Aynı zamanda personel bir ekip halinde istek ve arzu ile çalışmalı ve işletmenin amacını içtenlikle benimsemelidir.

Halkla ilişkiler gibi insan ilişkileri (beşeri ilişkiler) yaklaşımı da bireylerin gerek örgüt içinde gerekse çevresinde bir yana itilmelerini, ihmal edilmelerini önlemek için ve daha önceki yanlış uygulamaları ortadan kaldırmak amacıyla ortaya çıkmıştır(16).

Bu açıdan yönetimin toplumsal sorumluluk felsefesine değinmekte fayda vardır. İşletmenin çevresinde çeşitli çıkar grupları yer almaktadır. İşletmenin çeşitli çıkar grupları ile yoğun bir etkileşim içinde olmasının kaçınılmaz bir gereklilik olduğu açıkça ortadadır. İşletmeler, yöneticileri ve uyguladıkları yönetim politikaları ile toplumda bir kimlik kazanırlar. Yönetimin yanlış davranışları ile oluşan olumsuz imajın silinmesi uzun yıllar almaktadır(17).

Burada sosyal sorumluluk kavramı devreye girmektedir. Sosyal sorumluluklar, bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkindir(18).

Sosyal sorumluluklar, işletmenin karar mevkiindeki sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve tepe yöneticilerinin kendi çıkarları yanında bir bütün olarak toplumun refahının korunması ve yükseltilmesine ilişkin faaliyetleri yapma zorunluluğu ile ilgilidir(19).

Tanım içinde geçen yükseltme, toplum için yapılan onun refah ve mutluluğuna hizmet eden, işletme çevresine ve tüm insanlığa ayırım yapmadan yararlı olacak faaliyetlerin ve imkanların yaratılması, çoğaltılması ile ilgilidir(20).

## Sosyal sorumluluğun fonksiyonları(21);

\*Kötümser, moral, motivasyonu ve verimliliği düşük bir toplum yerine aktif, iyimser, çalışmayı seven, morali, motivasyonu ve verimliliği yüksek bir toplum,

\*Sınıflar arası farkların belirgin olduğu, düşmanlıkların ve gerilimlerin arttığı bir toplum yerine, sınıflar arası farkların azaldığı, gerilim ve düşmanlıkların törpülendiği insani değerlere ve eşitliğe yönelmiş bir toplum,

\*Politik, sosyal, ekonomik ve dini tüm kurumlarda danışmalı, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu bir toplum,

\*Verimlilik ve yüksek çalışma sonucu oluşan üretim artışının sağladığı daha yüksek hayat seviyesine sahip olan bir toplum,

\*Toplumsal kültürün hem mistik hem de metaryalistik biçimde yorumlanarak ikisinin dengelendiği mutluluk arayışının bu ikisi arasında bulunacağına inanarak çalışan bir toplum.

Sosyal sorumluluk anlayışının ortaya çıkardığı "sorumluluk ilkesi"nden burada söz edilmelidir.

Görevlerin yerine getirilebilmesi bakımından hesap sorulabilme durumuna veya görevlerin yapılıp yapılmamasından sorumlu olma durumuna "sorumluluk ilkesi" denir. Üst, ast'ı bir işin yapılması için görevlendirerek ona yetki verdiği zaman, ast bu görevin yerine getirilmesinden dolayı üst'üne karşı sorumludur. Ast'ın üst'e olan bu sorumluluğu kesin olduğu gibi üst'te ast'ın faaliyetlerinden ve bunun sonuçlarından sorumlu olmakta devam eder. Diğer bir deyimle, üst, ast'ına yetki vermekle sorumluluktan kaçınmaz. Zira o da bir üst'üne karşı ast'ının faaliyetlerinden sorumlu olacaktır(22).

Bir organizasyonda her yöneticiye verilen yetki ve sorumluluğun sınırları kesinlikle belirlenmeli, herkes kimden emir alıp, kimlere emir verebileceğini açıkça bilmelidir. Ayrıca her sorumluya kendisine verilecek görevi yerine getirebilmesi için gerekli olan yetki verilmeli,yani verilen yetki ve sorumluluklar denk olmalıdır(23).

Emir, komuta işlevinin temel aracını oluşturmaktadır. Bir emrin niteliği ve örgüt kademelerinde aktarılış biçimi bu emrin etkin bir biçimde yerine getirilmesine başlıca etkindir.

Yönetim işlevi olarak halkla ilişkilere baktığımızda halkla ilişkiler; personel, pazarlama ve reklamcılık etkinliklerini destekleyici bir işlev olmanın ötesine geçer. Halkla ilişkiler bu yanı sıra bir taraftan örgütsel amaçlar ve felsefenin tanımlanmasına, öte yandan da örgütsel değişimin gerçekleştirilmesine katkı yapan bir işlevdir. Bu katkılarını

da kamuoyunu izleme ve ölçme ve de örgütsel kararları kamulara aktarma, tepkileri alma etkinlikleri yoluyla yapabilir. Böylece yönetim işlevi olma yani örgütsel uyumu ve de değişmeyi kolaylaştırma işlevini de içinde barındırmış olmaktadır(24).

Yönetim psikolojisi açısından halkla ilişkiler incelendiğinde örgütsel iletişimin en iyi şekilde varolması gerektiği görülmektedir. Örgütsel iletişim ise, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler gerekse örgüt ve çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanmaktadır(25).

İletişim, etkileşimde bulunmak için kullanılan bir araçtır ve en az iki birimin birbirine ilişkin mesaj alışverişi olarak ifade edilir.

Yönetim açısından iletişimin başlıca iki hedefi vardır :

Olup bitenler hakkında bilgi almak ve vermek kişilerin tutumunu etkilemektir. Emir ve direktiflerin yukarıdan aşağıya doğru akışına dikey iletişim adı verilmektedir. Yukarıdan aşağıya gelen her şey emir olmayabilir. Örneğin takdirlerde yukarıdan aşağıya doğrudur. Aynı mevkideki kişilerin birbirleri ile arasındaki mesaj alışverişine yatay iletişim denilmektedir.(26)

Taylorist anlayışla yönetilen örgütlerde iletişim tek yönlüdür. Bilgi akışı durumunda kesintiye uğratılıdır. Astarlar, üstlerden bilgi saklar. Üstler, zaten astlara bilgi verme gereğini duymazlar. Hemen her kademe, saklanan bilgiyi, örgüt içi iktidarın kaynağı olarak algılamaktadır. Yönetimde başarı için, öncelikle, yöneticiler ve astlar arasında etkili ve verimli bir iletişim ortamı kurulmalıdır. İletişim son 20 yılda yöneticiliğin en gözde konusu haline gelmiştir. Katkı üzerinde yoğunlaşmak iletişimin gelişmesine yol açar ve böylece ekip çalışmasını mümkün kılar.

İşletme içinde özgür haber akışının sağlanması önemli bir yönetici sorumluluğudur. Yöneticinin özel tavırları ve insanlara karşı tutumları, personele onla ne zaman açık konuşabileceğini gösterir. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir.

Belirsizlik ne kadar artarsa verimlilik o kadar düşer.

Örgütsel iletişim konusu incelenmeden önce iç halkla ilişkilerle değinilmelidir.

İç halkla ilişkiler kurumun hem dirlik düzeninin hem de dinamizminin bir göstergesidir. Örgütün çevreyle iyi ilişki kurabilmesi için önce kendisinin iyi olması gerekir. Bu yönüyle iç halkla ilişkiler hem

olumlu bir örgüt ikliminin belirtisi hem de dışa yönelik halkla ilişkiler uygulamasının göstergesidir. Bir deyiş, "iyi halkla ilişkiler kurumun içinde başlar" der. Kendi içinde iyi ilişkileri olan kurumun dışarıyla da iyi ilişkiler içinde olacağı varsayılır. İçeride önemli sorunlarını çözememiş, kendi personeli ile dargın olan bir kuruluşun çevreyle uyumlu bir halkla ilişkiler programı yürütmesi olanaklı değildir (27).

İç halkla ilişkiler açısından yönetime katılma üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Yönetime katılma, kuruluştan çalışanların yönetsel kararlarda söz sahibi olması demektir. Bu yolda çalışan, örgütün çalışma düzeni, çevreyle ilişkiler ve örgütün yönlendirilmesinde bir güç haline gelmiştir. Örgütün üyesi öneride bulunma ve bu önerilerin uygulamaya konulmasında söz sahibidir. Ancak böyle bir önemli yetki belirli sorumlulukları da almayı gerektirir. Üyelerin yönetime katılması ya doğrudan doğruya ya da seçtikleri temsilciler aracılığıyla olur (28).

İç halkla ilişkiler uygulamasında yer alan en önemli yöntem işletme gazetesidir. Bu yolla yönetim önemli saydığı kararları çalışanlara duyurabileceği gibi çalışmalar arasında da iletişimi yine bu yolla sağlar. İşletme gazetesi gayri resmi haberleşme aracı da olabilmektedir (29).

Örgütsel iletişim, örgüt içi ilişkiler ve örgütün işleyişinden sonra örgüt açısından incelendiğinde liderlik; örgüt içi halkla ilişkiler açısından incelenmesi gereken bir konudur. Toplum bilimlerinde liderliğin üç temel anlamı vardır (30). Belli bir makamı elinde bulundurmaktan doğan bir sıfatı olması, liderliğin bir kişinin bir özelliği ve bu davranış kategorisi anlamında bulunması, liderliğin, etkileyen bir organ ile etkileyen kişilerin bir arada bulunmasını gerekli kıldığıının unutulmaması gerekir.

Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir. Liderlik grup başarısı için çok önemlidir, çünkü önderlik, potansiyeli gerçeğe dönüştürür. Liderlik yönetim olayının tümü olmamakla birlikte en önemli bir parçasını oluşturur. Yöneticilerden planlama ve örgütlenme işlevlerinin yerine getirmeleri istenirken, liderlerden, sadece kendisini izlemeleri için kişileri etkilemeleri beklenir.

Toplum liderlik hakkında daha çok şey öğrendikçe, güçlü liderliğin, etkili rol davranışının sonucu olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik, kişinin özelliklerinden çok eylemleriyle ortaya çıkar. Kişisel özellikler eylemleri etkiler, ancak eylemler üzerinde izleyiciler, hedefler ve eylemin yer aldığı çevrenin de etkisi vardır. Bundan, örgütsel liderliğin, belirli ortamlarda izleyicileri belirli amaçlara doğru



birleştiren ve harekete geçiren rol davranışı olduğu sonucu çıkar. Bu dört öge - önder, izleyiciler, hedefler ve çevre - uygun rol davranışını belirlemede birbirini karşılıklı olarak etkileyen değişkenlerdir.

Liderlik davranışını belirleyen temel faktörler şunlardır(31):

- \*Liderin kişisel özellikleri,
- \*Astların davranışları, gereksinimleri ve diğer kişisel özellikler,
- \*Örgütün amaçları, yapısı, yapılacak görevlerin nitelikleri,
- \*Toplumsal, ekonomik ve siyasal ortam.

Bu dört faktörün uygun bileşimi liderlik davranışını etkili kılacaktır. Liderlikle ilgili yazın tarandığında etkili liderliğin, iş ve ilişki boyutlarını uyumlaştırdığı ölçüde arttığı varsayılmaktadır. Lider yönettiği kişileri tanımak zorundadır. İnsanı davranışa iten neden, gereksinimlerdir. Gereksinimler, güdü ve dürtülerden etkilenip tutumlar tarafından biçimlenir. Lider, emri altında çalışan kişilerin gereksinimlerini bildikçe bunları tatmine yönelik davranışları geliştirmeye uygun ortamları yaratacak kişisel duyumunu arttıracaktır(32).

Yöneticilerin işinde görevlendirme sürecinden daha temel bir şey belki de yoktur. Eğer, " işi başkalarının aracılığıyla yapmak " yönetimin genel tanımı olarak kabul edilirse, yöneticileri yönetici olmayanlardan öncelikle ayırt eden şey görevlendirme olur. Görev devri, operasyonel ya da yönetsel kararlarda bir ya da birkaç anlamlı görev ya da sorumluluğun bir ya da birkaç asta verilmesidir. Görev devri ve yönetime ilişkin birtakım yanlış anlamalar söz konusudur.

Birinci Yanlış Anlama:" İyi devrediciler iyi yöneticilerdir" düşüncesidir. Açıklığa kavuşturulması gereken birinci yanlış anlama, iyi devredicilerin tanım gereği iyi yönetici olduklarıdır. Etkili bir yöneticinin etkili bir devredici olması gerektiği doğrudur. Ama bunun tersinin mutlaka doğru olması gerekmez. İyi devredici olmak mutlaka ön koşuldur, ama bu tek başına kişinin iyi bir yönetici olmasını garanti etmez. İyi yöneticilik daha birçok başka niteliği gerektirir. İyi bir yöneticinin iyi bir planlamacı, örgütleyici, iletişimci ve koordinatör olması gerekir.

İkinci Yanlış Anlama: Yöneticiler Mümkün Olan Her Durumda Yetki ve Görev Devretmelidir. Bu cümlenin kilit sözcüğü "mümkün"dür. Bir yönetici en az bir ast elemana sahipse, görev devri mümkündür. Ne var ki, bunun mümkün ama gerçekte pratik olmadığı birçok durum vardır. Örneğin, belli bir görev ya da sorumluluğun nadiren yerine getirilmesi gerekebilir. Bu gibi durumlarda söz konusu görevi bir elemana açıklamak ya da onu bu görevi yapabilecek şekilde eğitmek, yöneticinin bu işi kendisi yaptığından olacağından daha fazla zaman harcamasını gerektirebilir.

Üçüncü Yanlış Anlama: Karar Alan Ne Kadar Üst Düzeyse, Karar O Kadar İyi Olur. Başka bir yaygın inanç da, karar alıcının düzeyi yükseldikçe kararın kalitesinin iyileşeceği'dir. Bunun doğru olup olmaması kararın karakterine ve karar alıcının niteliklerine bağlıdır. Bazı kararların ve yönetsel işlevlerin üstyönetim düzeylerinde ele alınması gerektiği doğrudur; ama etkili karar almada yönetsel düzeyin önemi abartılmamalıdır.

Dördüncü Yanlış Anlama: Yetki ve Görev Devri Denetim Azalmasını İçerir. Yönlendirme faaliyetlerinin ve denetimin etkili yönetimin bileşenleri olduğu doğrudur. Denetim gerçekten de önemli bir yönetim işlevidir. Yöneticilerin görev devretme de çekingen davranmalarının bir nedeni de kontrolü yitirecekleri korkusudur. Yetki devretme sözcüğü birçok yöneticiye denetimin azalmasıyla eşanlımlı gelmektedir. Aslında yöneticiler soruna objektif olarak baksalar, her şeyin tam kontrol altında olmasının ancak her işi kendilerinin yapmasıyla mümkün olabileceğini görürlerdi. Ancak bu da denetim sorununa çok kısır bir yaklaşım olurdu. Yetki ve görev devri, bütün görev ve sorumlulukların devredilmedikleri durumda olduğu kadar tatmin edici bir şekilde yerine getirilmesini içerir.

Beşinci Yanlış Anlama: Yetki Devri Yetkiden Vazgeçmektir. Bazı yöneticiler hesap vermek durumunda oldukları bütün görev ve sorumlulukları kendilerinin yerine getirmesi gerektiğini düşünür. Hatta kritik işlev ve görevleri devretmenin yönetim sorumluluğundan vazgeçmek anlamına geleceğine inanırlar.

Yönetim psikolojisi açısından yönetimde insan ilişkilerinin konusu insan-insan ilişkisidir. Yönetimde insan ilişkileri, örgütsel davranış biliminin bulgularına dayanarak ve öteki ilgili bilimlerden de yararlanarak, örgütsel amaçları gerçekleştirecek ve iş görenlerin gereksinmelerini karşılayacak biçimde ilişkileri düzenlemeye çalışır. Yönetimde insan ilişkileri uygulamalı bir bilimdir, dolayısıyla yönetmenin nasıl davranacağını bulmaya çalışır. Oysa örgütsel davranış bilimi saf bir bilimdir ve yönetmene iş görenin davranışı hakkında bilgi verir, ama nasıl kullanılacağını göstermez(33).

Evrensel ilkelerin, yönetimde insan ilişkileri ile ilgili olan birtakım önemli maddeleri söz konusudur. Bunlar(34);

\*İnsan gücünün sınırı bilinmemektedir. İnsanın devimsel gücünün sınırı tam olmasa bile ölçülebilmektedir. İnsanın bilişsel ve duyuşsal gücünün kesin sınırını bilmek şimdilik olanaksızdır.

\*İnsanın bilişsel, devimsel ve duyuşsal güçleri birbirinden farklıdır. Bireysel ayrıntıların bilinmesi, insan ilişkilerinin düzenlenmesinde sorunları azaltır. Yönetmen iş görenlerin gücünü tanıdığına ve onlara güçlerine oranlı olarak iş verdiğinde insan ilişkileri daha iyileşmektedir.

\*İnsan saygıya ve sevgiye layıktır. İşgörenlere saygıya ve iş görenleri sevmeye dayanmayan bir yönetim başarıya ulaşamaz.

İnsana güven asıldır. Yönetmen, işgörenlere güvenmek zorundadır. İşgörenler, ortam elverişli olduğunda görevlerini yüklenmeye ve sorumluluk almaya istekli olurlar.

\*İnsan ilişkilerinde açık olunmalıdır. Yönetimde açıklık, insan ilişkilerinin önemli koşuludur. Kapalı kapılar ardında verilen kararlar, gizli ilişkiler, işgörenlerde kuşku ve güvensizlik yaratır. Kuşku ve güvensizlik de ilişkileri kötüleşmeye zorlayan önemli etkenlerdir.

\*İnsana hakça davranılmalıdır. Yönetmenin astlarına adaletli davranmaması, onlar arasında yasal olmayan ayrımlar yapması, dağıtılmış haklardaki adaletsizlikleri düzeltmemesi ya da düzeltmemeye yanaşmaması gibi durumlar iş görenlerin adalet duygusunu sarsmaktadır.

\*İnsana dostça yaklaşılmalıdır. Dostça yaklaşım işgörenle senli benli olmak değildir. Dostça yaklaşım işgörene karşı düşmanca duygular beslemekten arınmak, saygı ve sevgiyle yaklaşmaktır.

\*İnsan kusurları hoşgörülle değerlendirilmelidir. Kusur insana özgüdür. İnsan kusurlarını arıtarak yetkinleşir. Kusurlardan arınma ise insana hoşgörü ile yaklaşmakla olur.

Yönetimde işgörenlere insanca yaklaşıldığında insan ilişkilerinin gereken düzeye ve niteliğe çıkması için bir engel kalmayabilir.

İnsan ilişkilerinden söz edilirken dayanışmanın varlığından söz etmek yerinde olacaktır.

Uzmanlaşmaya önem veren modern toplumlarda herkesin bir yeri, bir özel görevi vardır. Modern toplum, bireylerinin hepsinin birbirine dayandığı toplumdur. Karşılıklı dayanışma toplumlarda statikliği ortadan kaldırır. Durgunluğun yerini dinamizm, değişme ve kendi kendini geliştirme almıştır. İnsanlar arasındaki dayanışma fiziksel olaylara yol açtığı gibi onların, birbirlerinin düşünceleri ve davranışları hakkında fikir yürütmesini de gerektirir. Dayanışma olayında karşımızdakinin fiziki davranışları bize yaptığımız işin doğruluğu ya da yanlışlığı konusunda bir fikir verecek ve hareketlerimiz ona göre ayarlanacaktır. Ayrıca karşımızdakinin gösterdiği tepkiler, onun nasıl bir insan olduğu, dayanışma sırasında nasıl davranacağı konusunda da birtakım tahminler yapmamızı sağlayacaktır. Sosyal yapı içindeki insan başkalarına dayanma ihtiyacı içindedir(35).

Örgütlerin en çok gereksinme duyduğu olgulardan biridir. Sadece aynı bölümde çalışan ve yatay düzeyde yer alan insanlar arasında değil, aynı zamanda üst-üst ilişkilerinde de karşılıklı güven duygusunun yerleşmiş olması gerekir. Örgüt üyeleri kararlara katılmalıdır. Ancak bu ölçüde buldukları grubu ve araçlarını benimser ve işbirliği yoluna giderler.

Halkla ilişkiler, örgütün sesi ve kulağıdır. Bu nedenle örgütün üst düzey yönetimine yakın, hatta tepe yönetime doğrudan bağlı olması gerekir. Çünkü; örgütteki gelişmeler, örgütün faaliyetleri, politikaları gibi konularda eksiksiz bilgiye sahip olmayan birimin işletmeyi layık olduğunca tanıtmaya ve savunmaya olanağı kalmaz. Yöneticiler halkla ilişkilerin kuruluş açısından gerekli bir fonksiyon olduğunu düşündükçe, faaliyetin etkili olması için elverişli ortamlar kurulacak ve yeterli olanaklar sağlanacaktır(36).

Yönetim psikolojisi incelenirken halkla ilişkiler açısından da disiplin olayının varolma gerekliliğinden söz edilmelidir. Maddi örgütsel faktörlerde olağan ve olağanüstü koşullardan dolayı meydana gelen kayıp ve zararlar kolayca giderilebildiği halde, insan alışkanlık ve davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları gidermek ve arzu edilen alışkanlık ve davranışları kazandırmak son derece güç bir iştir. İşgörenin davranışlarını kontrol etmek, olumlu ve örgütsel koşullara uygun biçimde yönlendirmek ve geliştirmek disiplin konusunu ilgilendirmektedir.

Disiplin kavramını, personelin inancını ve arzu ederek iş yeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlayabiliriz. Burada vurgulanması gereken husus, personelin

inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve örgüt düzeninin uymasının gerektiğidir. Alışkanlıklar kazandırılırken yöneticinin rolü, uygulanan yöntem kadar personelin de başarıları önemli rol oynamaktadır. Bazıları kısa süre içinde gerekli davranış ve tutumları öğrenip uygulayacakları gibi bazıları da aksine çok uzun süre öğrenme ve uygulamada önemli güçlükler çıkarabileceklerdir. Yöneticinin göstereceği sabır, dikkat ve iyi bir öğretici olma becerisi bu güçlükleri yenmede en önemli silah olarak karşımıza çıkmaktadır. Disiplini bozan yanlış bir davranışı derhal ve görüldüğü her yerde durdurmalıdır. Görüldüğü halde görmemezlikten gelme ve müsamaha gösterme o davranışın uygun görüldüğüne ve en azından tolere edilebileceği anlamına gelmektedir. Bu ise, hataları ve yanlışları özendirici tutumları artırıcı bir rol oynar. Eğer tüm düzeltme çaba ve ikazlarına ve yeniden öğretme ve hatırlatma uğraşlarına rağmen yanlış davranışlar devam ediyorsa bu taktirde gittikçe daha ciddi uyarılara yönelmek ve gerekirse örgütten uzaklaştırıcı uygulamalara gitmek gereklidir(37).

Yönetim psikolojisi açısından halkla ilişkilerde çok önemli bir konu daha var ki o da takım bilincini geliştirmektir.

Bir takım işgörenlerin oluşturduğu bir kümedir. Ama bir kümenin takım olabilmesi için daha üst düzeyde özellikler göstermesi gerekir(38):

\*Takımda her işgören, takımın etkin, saygın ve vazgeçilmez bir üyesi olduğu bilincini geliştirmiş olmalıdır.

\*Takım çalışması birbirine geçmiş zincir halkaları gibi, üyelerin eş güdümlenmiş eylem ve işlemlerinden oluşur.

\*Takım üyelerinin ulaşacakları hedefe coşku ile güdümlenmiş olması başarıları için gereklidir.

\*Takımda düşünce üretmek, seçenek bulmak, öneri geliştirmek için ılımlı bir çatışmanın ötesinde, üyeler arasında hedefe yönelik çabaları engelleyecek bir çatışma olmamalıdır.

\*Üyeler birbirine inanmalı ve güvenmelidir.

\*Takım üyeleri birbirlerini en azından kimin ne yapabileceği, ne yapamayacağı yönünden tanımalıdır. Bundan da ötede üyelerin kaygı, korku, cesaret gibi yönleri takım önderince bilinmelidir.

\*Takımın ulaşacağı hedefleri ve işi üyelere çekici gelmelidir. Takımın hedefleri ile üyelerin amaçları başdaşık olmalıdır.

\*Kararlar ve çözümler takımın her üyesinin katkısıyla oluşturulmalıdır.

\*Her üye üyelerin uyumsuzluk problemlerini çözmesine yardım etmelidir.

Bir örgütün etkililiğini sağlamak ve yükseltmek, örgütsel amaçlara götüren işlerin takımlarca yapılmasına bağlıdır. Üyeleri takım bilincine ulaştığında, takımın her üyesi, takımın etkililiğinin sorumluluğunu yüklenir. Ama takımın etkililiğinin sonul sorumluluğunu yüklenen takımın önderidir. Takımların yönetim biçiminin, takım üyelerine uyumlu olması zorunludur. En iyi yönetim biçimi, yönetilenlere uygun olanıdır(39).

Yönetim psikolojisi açısından da halkla ilişkilerde uygulanması gereken takım bilincinin oluşturulabilmesidir.

## SONUÇ

Yönetimi, başkaları aracılığıyla iş görme sanatıdır, diye tanımlamıştık. Yönetim psikolojisi açısından yöneticinin iyi bir lider olması örgütsel amaçların gerçekleşmesini de tehlikeye sokacaktır. Liderlik stili, örgüt içi halkla ilişkileri etkiler. Çünkü, örgüt, tanımdan gelen özellikler nedeniyle bir bakıma yönetici ile özdeşleşmiştir. Örgüt içi halkla ilişkiler iyi liderlik özellikleri ile gelişip güçlenecektir. Çalışanlar, liderlerini sevip, yaptığı işleri onayladıkça örgüt ile ilgili iyi düşüncelere sahip olabilirler.

Halkla ilişkiler yöneticisi, gerek kamuoyunda ve gerekse birlikte çalıştığı medya mensupları arasında, kendisinin ve temsil ettiği örgütün güvenilirliğini, inandırılığını ve saygınlığını kanıtlamak zorundadır. Verilen sözlere saygı, açıklanan bilgilerin doğruluğu, örgütün sosyal sorumluluk anlayışını ön planda tutması gibi unsurlar, bu güvenilirliği ve saygınlığı kanıtlayan özelliklerdir.

Halkla ilişkiler örgütün üst düzey yönetimine yakın hatta tepe yönetimine doğrudan bağlı olması gerekir. Çünkü örgütteki gelişmeler, örgütün faaliyetleri, politikaları gibi konularda eksiksiz bilgiye sahip olmayan birinin işletmeyi layık olduğunca tanıtmaya ve savunmaya olanağı kalmaz.

Gerek kurumun içindeki halkla ilişkiler, yani personelle ilişkiler, gerekse kuruluşun dışarıya karşı ilişkileri ve davranışları halkla ilişkiler yöneticisinin sorumluluğu içindedir. Halkla ilişkiler çok çeşitli fonksiyonları içermektedir. Bu fonksiyonlar, kuruluşun tanıtımından, bir ülkenin yurt dışında tanıtılmasına, turizm alanındaki pazarlama çalışmalarına yardımcı olmasına kadar çok geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır. Halkla ilişkiler, insan ilişkilerine dayalı bir fonksiyondur. İnsan ilişkilerinin kaynağı insanın kişiliğidir. İnsanın kişiliği ise içinde yaşadığı kültürün ürünüdür.

Yönetenlerle yönetilenler arasında oluşan insan ilişkileri, ailedeki, toplumdaki insan ilişkilerine koşut ama onlardan daha geride kalarak gelişmiştir. Bunun başlıca nedenleri, yönetenlerin daha güçlü olması ve bu güç altında bir yarar paylaşımı olmasıdır.

Hem örgüt içi halkla ilişkilerin hem de örgüt dışında yaratılacak imajın kalıcılığı ve başarısı, halkla ilişkilerin etkili bir biçimde yönetilmesine bağlıdır.

Halkla ilişkiler, uzun süreli çabalara bağlı bir fonksiyondur. İşletmeler, yöneticileri ve uyguladıkları yönetim politikaları ile toplumda bir kimlik kazanırlar. Yönetim yanlış davranışları ile oluşan olumsuz imajın silinmesi uzun yıllar alabilir.

İşletmedeki her fonksiyon, kendine verilen değere göre örgütteki yerini alır. Bu nedenle, yöneticilerin halkla ilişkiler işlevine verdikleri önem ile doğru orantılı olarak birimin örgütteki yeri, kadrosu, donanımı ve statüsü farklılaşacaktır.

Yönetici hem firmanın içini hem de dışını iyi izlemelidir. İçeride personelin huzursuz, moralinin düşük olması verimlilik krizine yol açar. Bir yönetici, elemanlarının çalışmalarını denetleyerek, sorunların kriz haline gelmesini önlemeye çalışmalıdır. Halkla ilişkiler yöneticisinin her zaman karşılaştığı ya da karşılaşılabileceği bir takım sorunlar söz konusudur. Bunlar:

- Yönetim ile ilgili sorunlar
- Personel ile ilgili sorunlar
- Organizasyon ile ilgili sorunlar...

Bu ve buna benzer pek çok sorunla sık sık karşılaşılabileceği asla unutulmamalı.

## DİPNOTLAR

- (1) KAZANCI, Metin, HALKLA İLİŞKİLER, Turhan Kitabevi, Eylül 1995
- (2) EREN, Erol, YÖNETİM PSİKOLOJİSİ, İstanbul, 1989, Yön Ajans, s.1
- (3) BUDAK, Gönül, BUDAK, Gül, HALKLA İLİŞKİLER DAVRANIŞSAL BİR YAKLAŞIM, Beta Basın yayım A.Ş., İstanbul, 1995, s.97
- (4) KOÇEL, Tamer, İŞLETME YÖNETİCİLİĞİ, Beta Basın yayım A.Ş., İstanbul, 1993, s.39
- (5) ASNA, Alaeddin, PUBLIC RELATION, Der yayınları, İstanbul, 1993, s.7
- (6) BUDAK, Gönül, BUDAK, Gül, A.g.e, s.99
- (7) ASNA, Alaeddin, A.g.e, s.112
- (8) EREN, Erol, YÖNETİM PSİKOLOJİSİ, İstanbul, 1989, Yön Ajans, s.1
- (9) A.g.e, s.135, Bkz. Tiffin Jet E.TMc Cormick, Psychologue
- (10) A.g.e. s.136
- (11) A.g.e. s.137
- (12) A.g.e. s.138, Bkz.Harre, M., Psychologie et Commandement dans L'Entreprise, Editions d'Organization, Paris, 1968, s.149
- (13) A.g.e. s.154, Bkz.Penfield, R.P., s.208-209.
- (14) HAGEMANN, Gisela, MOTİVASYON, Rota Yayın Yayım Tanıtım Tic.Ltd.Şti., Çev:Gökтуğ AKSAN, İstanbul, s.42.
- (15) A.g.e. s.156.
- (16) KAZANCI, Metin, HALKLA İLİŞKİLER, Turhan Kitabevi, Eylül, 1995, s.44.
- (17) BUDAK, Gönül, BUDAK, Gül, A.g.e. s.103
- (18) EREN, Erol, İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM, Cilt 1, Yenilenmiş 3.Baskı, İstanbul, 1990.
- (19) A.g.e. s.111, Bkz.Davis K.ve R.I Bloustrom, Business and Society : Enviroment and Responsibility, 3 rd edition, Newyork, Mc Graw Hill, 1975, s.39
- (20) A.g.e. s.111.
- (21) A.g.e. s.118
- (22) ULGEN, Hayri, İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI, İstanbul, 1993, s.58.
- (23) A.g.e. s.59
- (24) VAROL, Muharrem, SİYASET VE HALKLA İLİŞKİLER BİR BAŞLANGIÇ, İMET Yayıncılık, Ankara, 1994, s.15.
- (25) GÜMÜŞ, Mustafa, YÖNETİMDE BAŞARI İÇİN ALTIN KURALLAR, Alfa Yayınları, İstanbul.
- (26) BUDAK, Gönül, BUDAK, Gül, A.g.e. s.54
- (27) KAZANCI, Metin, A.g.e. s.246
- (28) A.g.e. s.248
- (29) A.g.e. s.249
- (30) BUDAK, Gönül, BUDAK, Gül, A.g.e. s.90
- (31) A.g.e. s.91



(32) WELLS, Ronald G., YETKİ DEVRİ, KİŞİSEL VE YÖNETİM DİZİSİ, Rota Yayıncılık.

(33) A.g.e. s.91

(34) BAŞARAN, İbrahim Ethem, YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1992, s.18-19

(35) A.g.e. s.19

(36) ASNA, Alaeddin, A.g.e. s.56-57

(37) BUDAK, Gönül, BUDAK, Gül, A.g.e. s.188-189

(38) EREN, EROL, YÖNETİM PSİKOLOJİSİ, İstanbul, 1989, Yön. Ajans, s.350-957

(39) BAŞARAN, İbrahim Ethem, A.g.e. s.194

