

SEVK VE İDAREDE DAVRANIŞ

Fuat KARAYAZICI

Yüksek Maden Mühendisi

Sevk ve İdarenin, teşekkül içindeki şahısların davranış psikolojisinin tahlili olarak ele alınması son yıllar zarfında büyük gelişmeler kaydetmiştir. Yazımızda Sevk ve idare bu yönden tetkik edilecektir.

Şahıslar tarafından kurulmuş teşekkülün muayyen gayeleri vardır. Bu gayeler politik, sosyal veya ekonomik mevzular gibi çok şümüllü veya bir jimlâstik klübü'nün gayeleri gibi az şümüllü olabilir. Şahıslar Sevk ve İdare ederek, bir başka deyimle karar vererek, ve veya bunları icra ederek teşekkülün gayelerini tahakkuk ettirmeye çalışırlar. Sevk ve İdarede "karar vermenin" nerede bittiği ve "icranın" nerede başladığını tayin etmek imkânsızdır. Alman her karara, daha şümüllü karar veya gayelerin icra vasıtalarından biri diyebileceğimiz gibi, her kararın "icrası" da müteakip ve müteadit kararların alınmasını icap ettirebilir. Teşekkülün ana gayesi dahi, kendisinden daha şümüllü gayelerin vasıtalarından biridir. Bu sebepten, muayyen bir gayeyi tahakkuk ettirmek üzere sevk-ve-idare edenler, daha şümüllü gayeleri tahakkuk ettirmeyi hedef tutanlar tarafından sevk-ve idare edilirler. Meselâ, bir hükümetin iktisadî siyaseti (gayeleri) bir kaç Bakanlığın ana gayelerini (vazifelerini) teşkil edebilir. Aynı şekilde, büyük bir şirketin ana mevzuları (gayeleri) muhtelif şubelerin veya kademelerin vazifelerini teşkil eder.

Gayeler-ve-vasıtalar (sevk-ve-idare edenlerle sevk-ve-idare edilenler) münasebetleri, bir teşekkül ile dışarısına şamil olduğu gibi, teşekkülün içine de şâmilidir.

Teşekkülün gayelerinin tesbiti, esasen, bu teşekküldeki iş taksiminin ana hatlarını tayin eder.

Teşekküllerdeki iş taksimini ikiye ayırabiliriz.

1. Gaye kademelerinin tayini veya şakulî bir iş taksimi neticesinde icra kademeleri veya silsilei-meratip taayyün eder.

2. Gaye nev'ilerinin (fonksiyonların) tayini veya ufki bir iş taksimi neticesinde muhtelif şubeler teşekkül eder.

Gayelerin kademelere ve fonksiyonlara ayrılması neticesinde şubeler ve kademeler içinde ve arasında selâhiyet ve mes'uliyetler ve tasrih edilmiş olur. Bunun vüs'ati, iş taksiminin icabı olarak yapılan talimatnamele ve kabul edilen "prensip kararlarına" tabi olduğu kadar, ileride temas edileceği üzere, teşekkülü teşkil eden şahısların rasyonalitesine de tabidir.

Talimatname v.s. ile, selâhiyet ve mes'uliyetlerin tasrihi daha ziyade "statik" (şematik) bir manâda olup, sevk-ve-idare dinamizminde bunlar değişebilir.

İş taksimi yapılırken, şahısların sevk-ve-idare psikolojisi üzerinde durulmasının en büyük sebebi, her teşekkülün, kendisini teşkil eden şahısların bir fonksiyonu olarak faaliyette bulunmasıdır,

iktisadî faaliyetlerde, alman her kararın bir "maliyet" i vardır.

Teşekkülün içinde, muhtelif kademe ve şubelerde vazife alan şahıslar, sevk-ve-idare ederken, teşekküle en iyi bir şekilde faydalı olmaya çalışırlar. Muhtelif alternatif yollardan birinin tercihi olan "karar" ne kadar ucuza mal olursa veya büyük bir "rant" verirse o kadar isabetli olur.

Gerek tercihin yapıldığı alternatif yolların adedi ve gerekse alınan kararın bir değerlendirme sistemine göre isabet derecesi (mükemmeliyeti) ilgili cemiyet ve teşekkülün nev'ine ve mantalitesine göre değişir. Bu?

rada mühim olan vasıf şahısların ve cemiyetin (binnetice teşekkülün) rasyonalitesi-dır. Her şahsın rasyonalitesi ve şahsî karakteristikleri bu şahsın karar verme istikametini tayin eder, ve aynı rasyonalitede ve karakterde olan şahıslar, muayyen bir gayenin tahakkuku için aynı şart ve imkânlar için-de aynı kararları verirler.

Şahısların rasyonalitelerini tayin eden başlıca unsurlar, bilgi ile değer idrakidir.

Şahsî karakteristik olarak da uysallık ve huy ile tabîi veya sun'î olarak yaratılmış hafızayı sayabiliriz.

Bir teşekkül, şahıslarda, dahili ve harici münebbihler yaratarak bunların gerek rasyonalitelerine ve gerekse şahsî karakteristiklerine tesir eder.

1. Haricî Münebbihler:

Muhabereye (ulaştırmaya) istinad eden bir koordinasyon sistemi ve müşavere şeklindeki tavsiye ve malûmat verme hizmetleri ile eğitim, haricî münebbihler arasındadır. Bunları sıra ile ele alalım.

a) Koordinasyon:

Koordinasyon, bir muhabere sistemine dayanarak kademeler ve şubeler içinde ve arasında, "kararlar" alınmasını mümkün kılar.

Koordinasyon, muhabere şeklinden daha da ileriye götürüldüğü takdirde, iki şahıs arasında birinin, muhatabını ikna ederek veya etmiyerek kararın seçilmesinde amil olmasına sebep olur. Birincisine psikolojik manâda otorite diyebiliriz. "Otorite eksersizi" olarak ifade edilen ikinci halde, madun, ikna edilmesi mevzubahis olmaksızın amirin verdiği emirleri (aldığı kararları) icra etmek mecburiyetindedir.

iyi amirin, kendi seviyesinde verilecek her kararda madunu üzerinde (empoze etmeden) otorite tesis etmesi icap eder.

"Karar vermede" otorite tesis eden taraf, karara ait selâhiyeti üzerine alır. Amirin kararını madununa empoze etmesi (otorite eksersizi) hallerinde, âmir, teşekkülün idaresine münhasır kalmak üzere, o karara ait mes'uliyeti üzerine alır. (Bu gibi hallerde madun gerek meslekî ve gerekse manevî mes'uliyeti taşımakta devam eder.)

Sevk-ve-idare dinamızında, selâhiyet ve mes'uliyet taşımalarında vukua gelen bu gibi tahavvüer ne kadar az, ve dinamizm, statik duruma ne kadar yakın olursa bir teşekkülün işleyişi o kadar ideale yaklaşır.

Madunların aldıkları kararların tashihi-ni veya zayıf kabiliyetlerinin takviyesini hedef güden otorite eksersizi her iki halde de, merkeziyetçiliğe sebep olur.

Merkeziyetçiliğin mahzurları şunlardır:

1. Yeterlikle verimlilik her zaman beraber gitmez.
2. Merkeziyetçilik, umumiyetle para kaybı ile neticelenen zaman kaybına sebep olur.
3. Amirin çok daha "yeter" olduğu halde dahi, detayın âmire intikali güç olabilir.

b) Müşavirlik hizmetleri:

Bir teşekkül içindeki müşavirlik hizmetleri doğrudan doğruya temin edilebildiği gibi karşılıklı danışma mekanizması ve kademeler ile şubeler arasındaki periyodik toplantılarla da temin edilebilir. Teşekkül içindeki ve dışındaki statistik ve konjüktür hizmetleri ile ilmî ve sosyal araştırmalar da müşavirlik hizmetleri arasına girer.

Karşılıklı danışma mekanizmasının tesisi ve periyodik toplantıların yapılması faydalı olduğu kadar aynı zamanda bir eğitim mahiyeti taşıdığından lüzumludur.

c) Eğitim:

Şahısların rasyonalitesinin genişlemesi bakımından çok faydalı olan iş-eğitimi her kademedeki elemanlar için faydalı ve lüzumludur.

iş eğitimi, her şahsı, teşekkülün gayesine en faydalı olabilecek rasyoneliteye intibak ettirmek hedefini güder. Teşekkül içinde bizzat sevk-ve-idare etmenin de iş eğitimi mahiyetinde bir rolü vardır.

Her gün gelişme kaydeden modern sanayide, randıman ve ekonomik manâda verimlilik mefhumları kadar bizzat faaliyette kalabilmeyi idame ettirebilmek için de teşekkül içinde eğitim bir zarurettir.

d) Dahilî Münebbihleir:

Teşekkül için madden verimli olmak (randımanı arttırmak, maliyeti düşürmek ve kazanç temin etmek) veya manen bir içtimaî gayeye hizmette bulunmak arzularını dahilî münebbihler olarak sayabiliriz.

Bunlardan birincisinde, icra edilen iş sahasında, başka teşekküllerin gıpte edeceği bir başarıya ulaşmak, ikincisinde ise teşekkülün muvaffakiyetinden manevi bir haz duymak hisleri hâkimdir.

Karar verecek şahıs, muhtelif alternatif yollardan birini tercih ederken dahilî ve haricî münebbihlerin tesiri altındadır. Haricî münebbihlerin temin edilmediği hallerde "karar" dahilî münebbihin kaprisine terk edilmiş olur.

Sevk ve idarede mükemmeliyet, şahıslar tarafından sübjektif olarak alınacak kararların teşekkül için rasyonel olmasına tabidir. Bu mükemmeliyet, şahısların ve organizasyonun rasyonelitetlerinin birbirine intibak etmesiyle ideale ulaşır.

Basit gayelerin tahakkuku için kurulmuş teşekküllerde bu neticenin elde edilmesi nisbeten kolaydır. Gayeler şumullendikçe sevk-ve-idarede mükemmeliyete ulaşmak zorlaşır. Bunun başlıca sebebi, şahısların rasyonelitate sahasının ilânihaye genişletilemeyeceğidir.

Yazımızda evvelce de temas ettiğimiz gibi bizzat "mükemmeliyetin" tarifi • dahi muhtelif içtimaî telâkkilere inananlar arasında münakaşa mevzuudur. Maddî kıymetlerin nerede bittiği ve manevi kıymetlerin nerede başladığı (iktisadî ve içtimaî gayeler) telâkkisi dahi her cemiyette zamanla değişmektedir.

Buraya kadar verilen izahatın ışığı altında, sevk-ve-idare etmenin bazı esaslarını (bunlara prensipler denilmesine itiraz edenler çoktur) aşağıdaki şekilde toplayabiliriz:

1. Teşekkülün gayeleri ve bunlarda husule gelecek değişiklikler tam olarak tasrih edilmelidir.

Gayelerin çerçevesi içinde, her kademe ve şubenin vazifeleri, işin nev'ine metoduna, ve yerine göre tasrih edilerek, teşekküldeki iş taksimi ifa edilmelidir.

Yazımızda şahıs rasyonelitesi konusunda zikredilen hususları da hatırlatarak burada bir nokta üzerinde durmak faydalı olacaktır. "İdeal" bir teşekkülde iş taksimi, şahıslara muayyen kademe ve şubelerde vazife verilmesiyle yapılmış olur.

Böyle bir teşekkülde kademe ve şubelerin vazife ve selâhiyetlerinin yazılı olarak tasrih edilmesine dahi lüzum yoktur. Zira, bu teşekkülde şahısların her birinin rasyonelitesi ile, teşekkülün bir bütün olarak rasyonelitesi yek değere tamamen intibak etmektedir; her şahıs, gayeye en iyi şekilde nasıl hizmet edebileceğini, talimatnamelerçe, şemalara lüzum kalmaksızın bilmektedir. Gayet mücerret olan bu misali vermektan maksat, detaylı talimatnamelere baş vurmanın, şahısların rasyonelitetlerini geliştirmenin yerini alamıyacağını ve böyle bir kodifikasyonun her türlü şahsî inisyatife set çekeceğini hatırlatmaktadır. Sevk-ve-idareyi akâdemik bir kariyer olarak seçenler arasında teşekküllerin çalışmasının şematik (statik) olarak ifade edilmesine itiraz edenler çoktur. Günün şartlarına uyacak şekilde tadil edilmesi icap eden şemalar, iş taksimi esaslarını statik mânâda ifade etmeli ve sevk-ve-idare dinamizmini göstermek hedefini gütmeme/li* dir.

Gerek iş taksimi şemalarında ve gerekse talimatnamelerde ne kadar detaya gidileceğini ve bunların ne zaman revize edileceğini tayin etmek üst kademedede sevk-ve-idare edenlerin en mühim vazifelerinden biridir.

2. Yazımızın başında temas edilen, sevk-ve-idare edenlerle, sevk-ve-idare edilenler arasındaki temadilik de hatırlatılarak bir "Amir" de aşağıdaki vasıflar aranmalıdır:

a> Teşekkülde bilhassa anahtar mevkiilerde vazife alacak âmirlerin rasyonelitesi birbirlerine ve teşekkülün gayelerine azamî derecede yakın olmalıdır.

b) Emirler sarıh ve kafi olmalı; kararlar zaman kaybedilmeden verilmelidir. En çabuk karar ile en isabetli karar muvazenesini bilmek âmirin mühim vasıflarından biridir.

c) Âmir, psikolojik mânâda bir otorite tesis ederek, başka bir tabirle amirlik tagla-

madan (otorite eksersizine baş vurmadan) sevk-ve-idare etmelidir. İngiltere'nin sevk-ve-idare otoritelerinden birine "bir âmirde aranan en büyük vasıf" sorulduğunda mezkûr şahıs "şayanı kabul olmak (Acceptability)" diyerek bu hakikati en iyi bir şekilde ifade etmiştir ki, âmirde aranan bir çok unsurları bu vasıfta toplamak mümkündür.

d) Âmirin doğrudan doğruya sevk-ve-idare edeceği madunlarının sayısı mahdut olmalı; bu adet işin nev'ine ve yerine göre değişmelidir.

e) Âmir, silsilei meratipe riayet ederek sevk-ve-idare etmelidir. Bir alt veya daha alt kademelere emir vererek sevk-ve-idare eden âmir, alt kademelerin işini ifa ederken ya kendi işini ihmal etmektedir, veya bulunduğu makama veyahut o makamda kendisine ihtiyaç yoktur. Âmirin yetersizliği, alt kademelere itimad etmeyişi veya bunların yetersizliği gibi sebeplerle böyle bir vaziyette bulunan teşekkül muhakkak ki çok talihsiz bir yoldadır.

3. Her teşekkülde, en alt kademededen, en üst kademeye kadar tatbik edilmek üzere bir danışma mekanizması kurulmalıdır. Bu keyfiyet iş ve işveren münasebetlerine de teşmil edilmelidir.

4. Teşekkülün her kademesinde bir eğitim programı tatbik edilmelidir. Böyle ha-

reket etmeyen bir teşekkül ilerleme kaydedemez.

Sosyal gayeler ile maddi gayeler arasında bulmak imkânsız olmakla beraber, teşekkül lü idare edenlerin, ne dereceye kadar maddî ve ne dereceye kadar manevi gayelere hizmet ettiklerini bilmeleri, alacakları kararların "isabetli" olmasında müessir olacaktır. En üst kademedeki âmirlerin bu hususu idare ederek hareket etmeleri teşekküldeki iş ahenginin sağlanmasını temin edebileceklerdir.

Gerek iktisadî ve gerekse sosyal sahada "randımanlı" çalışabilmek, büyük bir ölçü* de cemiyetin sevk-ve-idare mükemmeliyetine tabi olacaktır.

Modern dünyamızın gelişmesine muvazi olarak sevk-ve-idare mükemmeliyetini elde edemeyen cemiyetlerde iktisadî teşebbüsler faaliyetlerine devam edemeyecekler, devlet teşebbüslerinde ise maddî kıymetler yerini tedricen sosyal değerlere terkedecektir.

Bunun tabîi bir neticesi olarak şahısların sevk-ve-idare kabiliyetleri uzun vadede, buldukları cemiyetin mantalitesine dahî tesir edecek ve sevk-ve-idarede iktisadî mânada daha iyi muvaffak olan cemiyetlerde iktisadî ve içtimaî gayeler arasındaki hat, daha kafi ve daha belirli olacaktır.