

YÖNETİM KAVRAMININ ANALİTİK BİR DEĞERLEMESİ VE ÇAĞDAŞ YÖNETİM ŞİZOFRENİSİ

Doç. Dr. SÜLEYMAN TÜRKEL (*)

GİRİŞ

Çağdaş toplumların temel özelliklerinden biri giderek örgütsel bir toplum niteliğine bürünmesidir. Toplumlar sosyal, ekonomik ve siyasal yönlerden çağdaşlaşma sürecini artırması oranında örgütlenmeye ağırlık vermektedir. Dolayısıyla bundan kısa sayılabilecek bir süre önce aile fonksiyonları olarak düşünülen bir çok faaliyet örgütler aracılığı ile sürdürülmektedir. Toplumda giderek artan değişik nitelikteki örgütlerle birlikte yönetim olgusu da önem kazanmakta; örgüt denen bu toplumsal olguların rasyonel, verimli ve etken bir biçimde yönetilmesi ve yönlendirilmesi yoğun çalışma ve araştırmalara neden olmaktadır. Bu çalışmaların ışığı altında örgütler bir yandan toplum yararına uygun mal ve hizmet üretmeye çalışırken diğer yandan **insan onuruna** yakışacak, **onun gelişimini** sağlayacak ve **varoluş** nedenine uygun bir ortamı yaratacak düzenlemeleri gerçekleştirmek görevini üstlenmektedir.

Her çeşit yönetim faaliyetinde temel hedef olarak düşünülen bu ilkelerin gerçekleşmesinde temel etkenlerden biri de **yöneticilik** görevini üstlenmiş olan kişilerin tutum ve davranışlarıdır. Yönetim, yönetici olarak nitelenen kişilerin faaliyetlerinin bir ürünüdür. Basite indirgenmiş bir soyutlamayla yönetim; örgüt amaçları, örgüt yapısı ve örgütün kullandığı teknoloji ile çeşitli beşeri değişkenler arasında etken ve verimli sonuca götürecektir toplumsal yapıları oluşturmaktadır. Bu süreç içinde yönetici, örgütsel amaç, örgütsel yapı ve teknoloji ile çok çeşitli nitelikler gösteren insan ögesi arasında uygun bir **bileşke** sağlamaya ve çatışan çeşitli değişkenler arasında **denge** kurmaya çalışır (1). Yönetim süreçleri içinde yönetici, yönetim anla-

(*) Hacettepe Üniversitesi, Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi ve Kayseri Üniversitesi İşletme Fakültesi Kurucu Öğretim Üyesi.

(1) P.E. Holden, C.A. Peterson ve G.E. Germane, *Top Management*, (New York : McGraw-Hill, 1968)

yış ve felsefesine uygun bir biçimde örgüt ve örgüt üyelerini etkilemeye çalışırken, kendisi de bunlardan etkilenecek karar, düşünce ve uygulamasında değişiklikler yapar. Başka bir deyişle, yönetim olgusu dinamik bir süreçtir ve bu dinamik süreç içinde yönetici çeşitli roller üstlenerek faaliyetlerini sürdürür.

Bu incelemede yöneticinin bu çok yönlü rolünü açıklayabilmek için önce örgüt ve örgüt ile ilgili değişkenler yönetici davranışlarını belirleyen yönleriyle ele alınacak, sonra yönetimi analitik bir biçimde belirleyebilmek için yönetimin işlevi, yönetim anlayışı ve temelieri, yönetimin bütünleştirme ve yönlendirme alanları, yönetimin sonuçları ve yönetsel rollerin algılanması konularına yöneticilerin tutum ve davranışlarını belirlemesi açısından kısaca değinilecektir. Daha sonrada, uygulamada yöneticilerin yönetim anlayışının kısa bir değerlendirilmesi verilerek çağdaş bir yönetim hastalığı olan **(Yönetim Şizofrenisine** işaret edilecektir.

A — ÖRGÜT

Toplumsal bilimlerde üzerinde en çok tartışılan konulardan biri olan örgüt, «bireylerin karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreçtir» (2). Her türlü örgütü kapsama amacını güden böyle bir tanım çok genelde kalmaktadır. Benzer fakat işlevsel bir tanıma örnek olarak Schein'in örgüt anlayışını gösterebiliriz. Ona göre örgüt, «... iş ve fonksiyon bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir maksat ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin ussal eşgüdümüdür» (3).

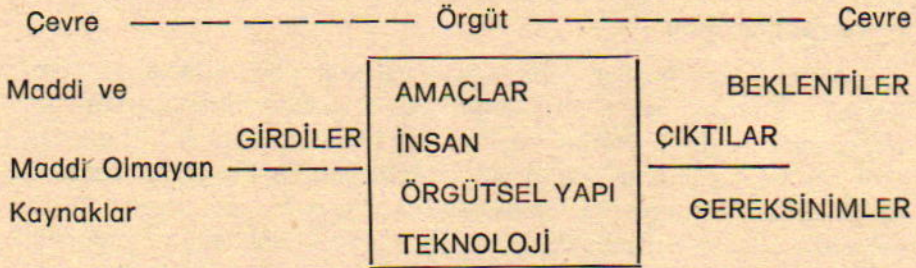
Herhangi bir toplumsal yapıya örgüt denilebilmesi için a) ortak ve açık bir amacın varlığı, b) iş bölümü, c) yetki ve sorumluluk hiyerarşisi ve d) faaliyetlerin ussal eşgüdümü özelliklerini göstermesi gerekmektedir. İşletme örgütleri açısından düşünüldüğünde bu tanıma toplum gereksinimleri, mal ve hizmet kavramları, üretim düşüncesi eklenmelidir.

İncelememizde örgüt kavramı toplumca gereksinim duyulan mal ve hizmeti karşılamak amacı ile teknolojik bir sürece uygun olarak

(2) Herbert, G. Hicks, *The Management of Organizations : A Systems and Human Resources Approach*, (New-York : McGraw-Hill, 1972) s. 25

(3) Edger H. Schein, (Çev. Mustafa Tosun) *Örgüt Psikolojisi*, (Ankara : TODAİE Yayını, 1978), s. 44.

çevresinden sağladığı girdileri pazarlanabilen mal ve hizmet şekline dönüştüren sosyo-teknik bir sistem olarak tanımlanmaktadır (4). Başka bir anlatımla, örgütler çevreden sağladıkları maddî ve maddi olmayan kaynakları belirli teknolojik sürece uygun olarak değiştirip çevrenin beklenti ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik faaliyetlerde bulunan, insan tarafından oluşturulmuş toplumsal sistemlerdir. Sistem yaklaşımından esinlenerek yukarıda verilen tanımı basit bir yöntemle şekil 1'de olduğu gibi gösterebiliriz.



Şekil 1 : Basit Kavramsal Bir Örgüt Modeli

Açık bir sistem olarak düşünülen, dolayısıyla çevreden çeşitli girdileri sağlayan, çevreye mal ve hizmet aktaran örgütü kavramsallaştıran modelde gösterilen öğelerden ne anlaşıldığının özetlenmesi yararlı olacaktır.

a — Çevre

Örgütün doğuş nedeni genellikle **çevrenin** itici veya sınırlayıcı güçlerinden kaynaklanmaktadır. Bu güçler toplum ihtiyaçları, ulaşılabilir kaynaklar, bilgi düzeyi, toplumsal-siyasal değerler sistemi ve bunlara benzer çevresel etmenlerden oluşmaktadır (5). Çevre ile işletme örgütleri arasında dinamik bir dengenin kurulması gerekmektedir. Yönetimin en önemli işlevlerinden biri bu dinamik dengeyi sağlıklı bir biçimde kurabilmesidir (6).

(4) «Sosyo-teknik sistem» İngiliz Tavistock Enstitüsü sosyal bilimcilerinin geliştirdiği bir kavramdır. Bkz. F.E.Emery and E.L.Trist, «Sosyo-tecnical Systems», C.W. Churchman and Milchel Verhulst, (der.) **Management Sciences : Models and Techniques**, (New-York : Pergomon Press, Vol. 2, 1960), ss. 83-97.

b — Örgütsel Amaçlar

Geleneksel olarak işletme örgütlerinin amacı kârdır şeklinde amaç tanımı verilmektedir. Ancak zamanımızın işletme örgütleri kâr amacına ek olarak çeşitli ekonomik ve toplumsal işlevleri yüklenen kuruluşlar biçimine dönüşmüşlerdir. Dolayısıyla, örgütsel amaçlar örgütün belirli bir zaman kesiti içinde çeşitli alanlarda ulaşmak istediği **sonuçların düzeyidir**. Böyle bir tanım, bir yandan amaçların her türlü örgütsel uğraşların düzenlenmesi ve yönlendirilmesinde yol gösterici niteliği olduğunu; diğer yandan, örgüt faaliyetlerinin yasal temeli ve kabul edilebilirlik derecelerini gösterdiğini vurgulamaktadır (7).

Amaçlar çeşitli kişi, grup, yazılı belgeler veya yasalarca belirlenebilir. Duruma göre bazı örgütlerde ortakların irade beyanları, bazılarında örgüt üyelerinin oyları, bazılarında mütevelli heyetleri aracılığı ve bazılarında da örgüt yöneticilerince bu görev üstlenilmiştir. Bütün durumlarda, amaçların uygulamaya geçirilmesinde yöneticilere çeşitli sorumluluklar verilmektedir. Yöneticinin amaçları yorumlama ve çevreyi değerlendirebilme yeteneği örgüt başarısının önemli göstergelerinden biridir.

c — Örgütsel Yapı

Örgüt oluşumunu hazırlayan, birbirleriyle ilişkili çeşitli düzenlemeler örgüt yapısını oluşturur. Örgüt yapısını oluşturma ana hatlarıyla dört aşamadan oluşan kararlar dizisini içermektedir. 1) Örgütün tüm faaliyetlerini anlamlı bir şekilde iş bölümü esaslarına göre küçük parçalara ayırarak kapsamalarını belirleme ve tanımlama; 2) Belirli bir rasyonaliteye göre çeşitli «iş» ler arasında ilişkiyi kurma ve gruplama; 3) Uygun büyüklükte bir grubun denetim ve sorumluluğunu bir üste bağlama; ve 4) gerekli iş yaptırım gücünün (otoritenin) her iş veya iş gruplarına tahsisidir (8).

Örgütsel yapıyı kurma süreci içinde yönetim, kaba hatları ile işbölümü, uzmanlaşma, yakından denetim, dikey bilgi akışı, önemli

-
- (5) F.E.Kast and J.E. Rosenzweig, **Organizations and Management : A Systems Approach**, (New-York : Mcgraw-Hill 1970), ss. 118-122
 - (6) Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, **Developing Organizations : Diagnosis and Action**, (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1969), ss. 4-5.
 - (7) Amitai Etzioni, **Modern Organizations**, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1964) ss. 6-7.

kararların örgütün en üst düzeyinde alınmasını sağlayacak «mekanistik»biryaklaşım ile sorun çözmeye yönelik, gevşek basamaksal yapıya sahip, her yönde bilgi akışının sağlandığı, karar alma ve sorumluluğunun örgütün tüm kesimlerince paylaşıldığı «organik» bir yaklaşım arasında çeşitli stratejileri benimseyebilir (9). Bu seçim yöneticinin rol algısını ve görev anlayışını etkileyecektir.

d — Teknoloji

Örgütler açısından teknoloji kavramı dar ve geniş anlamda aü-şünülebilir. Dar anlamda teknoloji işletme örgütünün varoluş nede- ni olan mal ve hizmet üretiminde insan gücü yerine ikâme edilen makine ile çeşitli araç ve gereçleri kapsamaktadır. Geniş anlamda ise bunlara ek olarak uzmanlaşmış **beceri, bilgi** ve makine, alet, edevat ve benzeri teknolojik üretim araçlarını kullanmaya yardımcı olan yöntemleri de içermektedir. Başka bir deyişle, teknoloji insan faali- yetlerinin her alanında verimli bir çalışma düzeni sağlamak amacı ile kullanılan rasyonel yöntemlerin tümüdür (10).

Teknoloji çeşitli açılardan bir örgütün yapısını, yönetimini ve üyelerin davranışlarını etkilemektedir. Bir örgütün kullandığı tekno- loji ile komuta çizgisinden uzunluğu, en üst yöneticilerin denetim alanı, yönetici sayısının tüm çalışanlara oranı, maaş ve ücretli kesim arasında işe alınma ve işten ayrılma oranları, yönetici yardımcıları ve sekreterlerin işçilere olan oranları arasında doğrudan iliş- ki olduğu; örgütte kullanılan teknoloji çeşidine göre **optimal** bir örgüt yapısının varlığı ortaya konulmuştur (11). İş dizaynı, iş gruplaması ve görev ayırımında teknolojinin büyük rolü vardır. Dolayısıyla örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin şekillenmesinde ve davranışların oluşu- munda örgüt teknolojisi olumlu ve olumsuz bazı sonuçların orta- ya çıkmasına neden olmaktadır (12). Aynı şekilde, teknoloji yöne- ticilerin tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Örgütte kullanılan teknoloji ile yönetim biçimi arasında yakın bir ilişkinin varlığı ve farklı örgütlerde kullanılan teknolojilerdeki benzerliklerin yönetsel

(8) James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donenney, Jr., **Organizati- ons : Structure, Processes, Behavior**, (Dallas, Texas : Business Publications, Inc. 1973), ss. 56-59.

(9) Tom Burns and G.M. Stalker, **The Mangement of Innovation**, (London : Ta- vistock Publications, 1961) ss. 5-7, 92-94.

(10) Jaques Ellul, **The Technological Society**, (Çev. John Wilkinson), (New York: Alfred A. Knopf, Inc, 1964), s. 25.

(11) Joan Woodward, **Industrial Organizations : Theory and Practice**, (Fair Lawn, N.J.: Oxford University Press, 19653, ss. 51-70.

(12) James C. Taylor, «Some Effects of Techonology in Organizational Change,» **Human Relations**, 24 No 2 (1971).

davranışlarda da benzerliklere neden olduğu görgül (amprik) olarak saptanmıştır (13).

e — Beşeri Değişkenler

Bu incelemede örgütü sosyo-teknik bir sistem olarak tanımlamış, bu tanımla örgütlerde en az maddi ve teknik öğeler kadar insan öğesinin önemini vurgulamayı amaçlamıştık.

Örgütler kişi ve toplum amaçlarına ulaşmada kullanılan en etkin araçlardan biridir. Bu araçların oluşumu, işlevlerini sürdürmeleri ve varlıklarını korumaları büyük ölçüde insan öğesine bağlıdır.

İnsanlar yetenek, gereksinim, tutum ve değerler açısından farklılıklar göstermektedir. Yönetim değişik niteliklere sahip bu kişileri örgütsel amaçlar ve etkenlikler doğrultusunda yönlendirmeye çalışır. Aynı zamanda, yönlendirme çabaları içinde yönetici de anılan beşeri özelliklerden etkilenir. Yönetimsel karar, tutum ve davranışlarda bu etkileri yansıtır.

B — YÖNETİMİN İŞLEVİ

Değişik davranışsal bilimlerin önemli inceleme konularından biri olması ve bilimsel olarak araştırılmasının görece yakın bir geçmişe dayanmasından dolayı yönetim olgusunun kavramsallaştırılmasında birbirinden oldukça farklı görüş ve yaklaşımlara rastlanmakta ve bu durum, üzerinde anlaşılabilir, evrensel nitelikli bir yönetim tanımı yapmayı zorlaştırmaktadır (14). Bu nedenle, çeşitli yönetim tanımlarını burada tekrarlamayı gereksiz görmekte ve yönetim olgusunu çözümleyici bir yaklaşımla ele almayı uygun bulmaktayız.

Yönetici örgütsel amaçlara uygun olarak örgütsel yapıyı oluşturma, gerekli teknolojiyi seçme, kaynakları sağlama, görevini başarıya ulaştırmak için bunlar arasında **uygun bileşkeleri** kurmaya çalışır. Bu yönü ile yönetimin rolü **bütünleştirme** ve **düzenleme** uğ-

(13) J. Woodward., a.g.e. s. 225 ve A.J. Marrow, D.G. Bowers, S.E. Seashore, **Management by Participation**, (New York: Harper and Row, Publishers, 1967.

(14) George Terry, **Principles of Management**, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1960), s. 19. Öyle ki, kimi temel yönetim yapıtlarında bile yönetim tanımı yapılmasına gerek bile duyulmamakta ve doğrudan yönetimsel öğeler incelenmeye başlanmaktadır. Bu konuda bakınız, Kurthan Fişek, **Yönetim** (Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1975), ss. 13 - 14.

raşlarını sürdürmek olarak düşünülebilir. Doğal olarak bu uğraşlar içinde **yönlendirmeyi** de göz önünde bulundurmak gerekir. Burada yanıtlanması gereken, temel yönetim uğraşları olarak belirlenen bütünleştirme, düzenleme ve yönlendirmenin hangi alanları kapsayacağı sorusudur. Betimleyici (descriptive) bir yaklaşımla ele alındığında bu alanların sayısı çok olabilir. Kavramsal olarak düşünüldüğünde ise, ana hatları ile şu alanlardan söz edilebilir :

Yönetimin her şeyden önce örgütün varoluş nedenlerine uygun bir yapının **tasarımını** hazırlaması ve bunu uygulamaya aktarması gerekir. Uygulamaya aktarma süreci içinde «iş» leri belirlemesi ve işi örgüt varlığına uygun bir biçimde üstlenebilecek değişik niteliklere sahip potansiyel **işgören** adayları arasından gerekli olanları **seçmesi, yerleştirmesi, eğitmesi ve değerlendirmesi, yönlendirilmesi** (önderlik), **özendirmesi, ödüllendirmesi, iletişim** (haberleşme) kanallarını oluşturması, **karar alma** süreçlerini düzenlemesi, **etkileme sistemlerini** geliştirmesi ve alınan sonuçları **değerlendirmesi** yönetimin en belirgin görevleri olarak düşünülebilir. Belirtilen bu alanlar aslında birbirleriyle yakından ilişkili ve geçişlidir. Dolayısıyla böyle bir ayırım ilk bakışta yapay görülebilir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi, yönetim olgusunu çözümleyici bir biçimde inceleyebilmek amacı ile bu alanlar şimdilik birbirinden ayrılabilir olarak düşünülmüştür.

C — YÖNETİM ANLAYIŞI ve TEMELLERİ

Örgütün yapısı, amaçları ve teknolojisi ile beşerî değişkenlerin yöneticilerin tutum, davranış ve uygulamalarını etkilediği daha önce belirtilmişti. Yönetici davranışlarını etkileyen bir üçüncü grup değişkenin de bunlara eklenmesi gerekmektedir. Onlar ki yöneticilerin yönetim anlayış ve felsefeleridir. Yönetim felsefesi yöneticinin, insan ve örgütte insan davranışları, davranışların nedenleri ve yönleri, çeşitli örgütsel süreçler ve aralarındaki ilişkinin niteliği ile yönetici olarak çeşitli durumlarda gösterdiği davranış, tutum ve uygulamanın temelinde yatan usallık (rasyonalite), felsefe, inanç, görüş ve değerlerden oluşmaktadır. Bu öğeler yönetimin **bütünleştirme, düzenleme ve yönlendirme** uğraşlarının yönünü belirlemektedir (15).

Kişinin inanç, görüş, alışkanlık ve davranışları uzun bir kişilik gelişimi içinde oluşmaktadır. Bunlar doğuştan gelen ve sonradan

(15) Dale Yoder, «Managers Theories of Management» *Journal of the Academy of Management*, Vol 6. (September 1963), ss. 204-211.

edinilen bilgi, tecrübe, ve alışkanlıklarla kazanılan, kişiliğin temeli- ni, bütünlüğünü oluşturan ve devamını sağlayan psikolojik faktör- lerdir (16). Doğal olarak yöneticinin kişilik yapısı yönetim anlayışı- nı etkileyecektir. Ancak bu etkinin ölçülmesi son derece güç ve sağlıklı bir biçimde belirlenebilmesi olağandışıdır. Bu nedenle, yö- neticilerin yönetim anlayış ve felsefesinden söz edilirken okuyarak, eğitimle ve kendi gözlemleriyle kazandığı, bir bütünlük ve süreklilik gösteren, gözlenebilir, ussal ve sistemli biçimde yaptığı uygulama, tutum ve davranışlar düşünülmektedir.

Yönetim olgusu tarihin belirli bir döneminde ortaya çıkan bir bulgu değildir. Yönetimin tarihi insanın toplu olarak yaşamaya başlamasına kadar uzatılabilir (17). Ancak karmaşık toplumsal ör- gütlerin ve yönetimlerin kavramsallaştırılması çabaları 19. yüz- yılın sonlarına rastlamaktadır. Kavramsallaştırma çabalarının önem- lileri arasında bir yanda uygulamadan gelen ve yönetimin makro düzeyde evrensel ilkelerini ortaya koymaya çalışan Henri Fayol ile iş-işgören ilişkilerini zaman ve hareket ekonomisine dayandırmaya çalışan Frederick Taylor'a, öte yanda ekonomi, sosyoloji, kamu yöne- timi alanlarında çalışan kuramcıları sayabiliriz (18). İzleyen yıllar- da endüstri toplumlarının işletme örgütleri ile kamu kuruluşlarının yönetimine düzen getirmek ve verimi artırmak için çeşitli toplumsal, davranışsal ve sayısal bilimlerin kuram ve kavramlarından yararlanı- larak yeni çözümlere gidilmiştir.

Yönetim anlayışını kavramsallaştırma çabaları çok genel çizgi- leriyle üç ana küme içinde toplanabilir. Bunlar geleneksel veya bü- rokratik-mekanik, insan ilişkileri ve çağdaş yönetim yaklaşımları- dır (19).

-
- (16) Fred Luthans, **Organizational Behavior : A Modern Behavioral Approach to Management**, (New York : McGraw-Hill, 1973) Özellikle Bkz. «Basic Behavioral Analysis» ss. 309-333.
 - (17) Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi ile ilgili bir değerlendirme için: Kurthan Fişek, a.g.e., ss. 29-59.
 - (18) John Hardie Hoagland «Some Early Management Studies» Ernest Dale (Ed), **Reading in Management : Landmarks and New Frontiers** (New York, McGraw-Hill, 1970), ss. 109-110 ve Nicos P. Mouzelis, **Organizations and Bureacracy : An Analysis of Modern Teheories**, (Chicago, Ill.: Aldine Pub- lishing Co. 1968), ss. 1-3.
 - (19) Geleneksel ve insan ilişkileri yaklaşımı ile ilgili görüşler şu eserlerden esinlenerek özetlenmiştir. William G.Scott, «Organization Theory : An Over- review and An Appraisal,» **Journal of The Academy of Management**, Vol. 4, (April 1961), ss. 7-26 ve William G. Scott **Human problems in Management** (Homewood, Ill. : Richard D.Irwin, 1962).

Temel hedefi **teknik verim** olan **geleneksel yönetim görüşü**, tüm örgüt öğelerini ve üyelerini bu kavram çerçevesinde ele alarak değerlendirmiştir. Örgüt ve örgüt-işgören ilişkilerinin düzenlenmesinin **mekanik** bir sorun olduğunu kabul eden geleneksel yaklaşım, örgüt yapısında **düzen** ve **denge**, işgören davranışlarında **güvenirlilik** sağlamaya çalışmaktadır.

İnsanın ekonomik-ussal-çıkarıcı bir varlık olduğunu varsayan geleneksel yaklaşım, yönetimi işgören ile örgüt arasında çıkar dengelemesi olarak kabul etmektedir. Bu dengeyi sağlamak için şu ilkeleri geliştirmiştir :

1) Verimli bir çalışma düzeni, işbölümü ve buna uygun uzmanlaşma süreçlerinin uygulamaya aktarılması ile oluşturulabilir.

2) Örgütsel işlevlerde birlik ve düzen sağlamak için örgüt hiyerarşik bir yapıda düzenlenmelidir.

3) Bu düzenleme içerisinde, işgörenlerin öznel yargılarına yer vermeyen rol beklentileri ayrıntılı bir biçimde belirtilmelidir.

4) Aynı şekilde, örgütsel ilişkileri düzenlemek için sınırları ve araçları açıkça tanımlanmış bir yetki sistemi, kumanda zinciri ve iletişim sistemi kurulmalıdır.

5) İşgören-örgüt ilişkileri teknik yetenek, beceri ve deneyime ağırlık veren bir liyakat sistemine dayandırılmalıdır.

6) Örgütte yetke ve karar verme yetkisi üst düzeyde yoğunlaştırılmalıdır. Eğer gerekirse, üst düzey yöneticileri bu yetkenin bir bölümünü alt kademelere devredebilir.

7) Yakın denetim gereklidir. Dolayısıyla, her üste sınırlı sayıda astın denetimi verilmelidir.

Yukarıda görüldüğü gibi, daha çok betimleyici bir nitelik gösteren geleneksel yönetim yaklaşımı zamanımız örgütlerinin büyük bir bölümünün yönetiminde etkisini sürdürmektedir. Ancak bazı yönleri ile hızlı bir değişim içinde olan çağımız insanının, toplumunun ve örgütlerinin gereksinimlerine cevap vermemektedir. Nitekim, daha 1930'larda bu gereksinim duyulmuş ve yönetimde yeni arayışlara gidilmiştir. **İnsan İlişkileri Yaklaşımı** olarak bilinen bu arayışların ürünü, temelde yine verimi amaçlamaktadır. Geleneksel yaklaşımın ilkelerini ana hatları ile benimseyen, ancak insan ögesine daha fazla ağırlık veren bu görüş şu noktalar üzerinde durmuştur :

1) Yoğun işbölümü ve işin basite indirgenmesi işgörenlerin anlamlı bir iş yapma ve bundan doyum sağlama gereksinimini karşılamamaktadır. Bu nedenle örgütlerde işgörenlerin yabancılaşması olgusu ortaya çıkmakta ve bu durum sonuçta örgüt verimini olumsuz yönde etkilemektedir.

2) İnsan ilişkileri yaklaşımı yetke ve sorumlulukların kademelen-dirilmesini kabul etmekte, fakat geleneksel yöneticilerin öngördüğü yetke-sorumluluk dengesini kuşkuyla karşılamaktadır. Çünkü bazen gereğinden fazla veya gereğinden az, bazen de sorumluluğa denk olmayan yetke devrinin uygulamada yer aldığı, bunun ise yetke devralan kişi açısından önemli sorunlar yarattığına işaret edilmiştir.

3) Örgütsel yapı planlandığı biçimde işlememektedir. Örgüte insan ögesi girince, plânın öngörmediği doğal örgüt, resmi olmayan önder, uygulayıcı-danışman çatışması gibi bazı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İnsan ilişkileri ya doğrudan işgören davranışlarını değiştirmeye yönelik çalışmalar ya da işguruplarını etkilemeye yönelik önlemlerle geleneksel ilkeleri değiştirmeye çalışmışlardır.

4) İnsan ilişkileri yaklaşımı denetim ve denetim alanı düşüncesini benimsemişlerdir. Ancak, denetim alanını belirli bir sayı ile sınırlamanın güç olduğunu, bunun yöneticinin yeteneğine, yönetilenlerin niteliklerine, yapılan işin özelliklerine ve ast-üst iletişim sisteminin etkinliğine bağlı bulunduğunu belirtmişlerdir.

Görüldüğü gibi insan ilişkileri yaklaşımı geleneksel yaklaşımın boyutları içinde kalmakta ve yönetim sorunlarına geleneksel yöneticilerin üzerinde durmadığı veya az vurguladığı yönleri ele alarak çözüm getirmeye çalışmaktadır.

Değişik boyutları çözümleyici bir yöntemle ele alan, çeşitli bilimlerin kurum ve kavramlarından yararlanarak yönetime kapsamlı bir anlayış kazandırmaya çalışan yönetim yaklaşımını **çağdaş** olarak nitelendiriyoruz (20).

Bu yaklaşım bir düşünme çerçevesi olarak sistem anlayışına dayanmaktadır. Bu anlayış teknik sistemin sorunlarının çözümünde sayısal bilim ve yöntemlerden, sosyo-psikolojik sistemin gereksinimlerini karşılamada ise çağdaş davranış bilimlerinden yararlanmaktadır.

(20) Jhn S. Jun William B. Storm, *Tomorrow's Organizations : Challenges and Strategies* (Glenview, Ill. : Scott, Foresman, and Company, 1973), ss. 13-25.

Çağdaş yaklaşım yönetime daha önce anılan yaklaşımlardan farklı bir anlayış getirmektedir. Yönetim salt teknik sistemin gereksinimlerini veya beşeri sistemin isteklerini karşılama süreci olarak görülmemektedir. Bunlarla birlikte işgörenin gizil gücünü (potansiyelini) ortaya koyup yaratıcı bir katkıda bulunabileceği bir ortamın oluşturulması ve çevrenin örgütler üzerindeki etkilerini değerlendirerek plânlı bir değişim sürecinin uygulamaya aktarılması gerekmektedir.

Bu görüşler çerçevesinde çağdaş yönetim yaklaşımının özellikleri şöyle özetlenebilir :

1) Boyutları ve sınırları örgüt gereksinimlerini karşılayacak bir **katılmalı yönetim** şekli,

2) Çağımızın önemli niteliklerinden biri olan çoğulcu yönetim anlayışını özümleyen, yeni ve baskıcı olmayan bir önderlik anlayışı,

3) Örgüt üyeleri arasında karşılıklı güveni sağlayan ve risk almayı özendiren bir anlayışın oluşturulması,

4) Teknik yetenek kadar kişilerarası ilişki kurmadaki yeteneğe de ağırlık veren bir yaklaşımın benimsenmesi,

5) Örgütün alt kesimlerindeki işgörenlerin örgütsel güçlerini artırıcı ve özdenetimi teşvik edici ortamın sağlanması,

6) Örgütün değişen çevresel koşullara uyum sağlamasını kolaylaştıracak gerekli önlemlerin alınmasıdır.

Yönetim anlayışı ve temelleri başlığı altında çeşitli yönetim anlayışlarının temel özelliklerini betimleyici bir biçimde özetledik. Yönetici davranışları açısından, bu özelliklerin ışığı altında yöneticinin bütünlüştürme, düzenleme ve yönlendirme alanlarındaki seçeneklerinin yine betimleyici bir yaklaşımla sergilemek gerekmektedir.

D — BÜTÜNLEŞTİRME ve YÖNLENDİRME ALANLARI :

Çalışmamızda yönetimin davranışsal yönüne ağırlık verildiği için bu nitelikte yakından ilgili gördüğümüz alanlar üzerinde durmak istiyoruz. Bunlar önderlik, güdüleme, iletişim, etkileme, karar verme, amaçları saptama, denetim, hizmet hedefleri ve yetiştirme (21).

Bu alanlarda yönetici, bir ucunda geleneksel yönetim anlayışı, öbür ucunda çağdaş yönetim anlayışını yansıtan davranışlar olan bir çizgi üzerinde çeşitli seçenekleri benimseyebilir. Bu seçenekler önderlikle ilgili olarak otoratik, bırakınız yapsınlar, de-

(21) Bu alanların sayısını azaltmak veya artırmak mümkündür. Ancak araştırmamız açısından bu kümeleme yeterlidir. Bkz. Renis Likert, *The Human Organization : Its Management and Value*, (New York : McGraw-Hill, 1967).

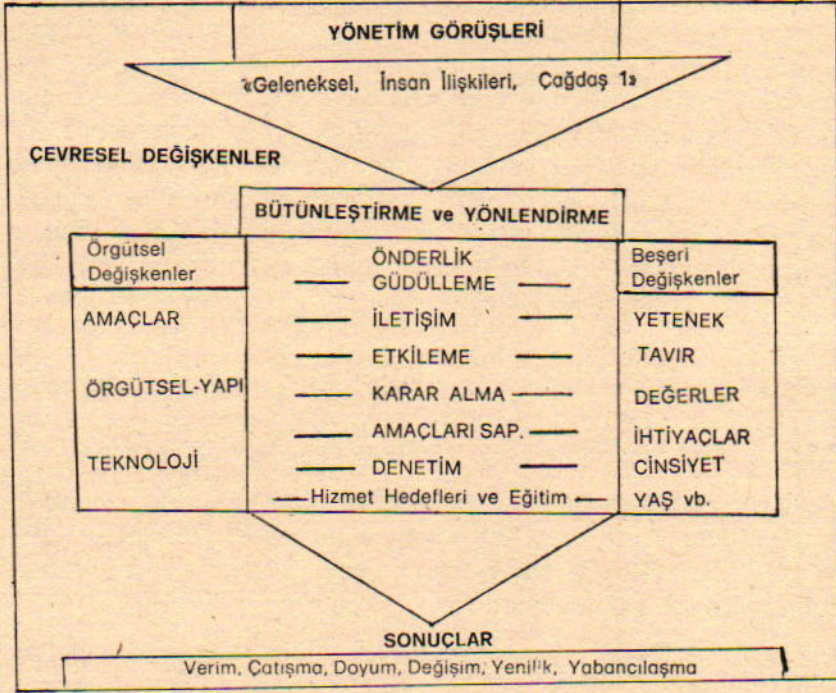
mokratik; güdüleme ile ilgili salt maddi olanakları sağlamak, bununla birlikte örgütün toplumsal ilişkilerini düzenlemek ve tüm sistem değişkenlerini güdüleme aracı olarak kullanmak; iletişimle ilgili olarak, sadece yukarıdan aşağıya doğru emir ve yasaklar ile aşağıdan yukarıya doğru rapor ve bilgilerin geçirildiği resmi bir iletişim veya çok yönlü, örgüt amaçlarına uygun ve gereken yerlere zamanında ulaşan bir bilgi akım sistemini benimsemek; etkileme ile ilgili olarak, baskı ile benimsetme veya benimsetme ve etkilemek istediği kişilerden etkilenme; karar verme ile ilgili olarak, karar vermenin merkezileştirilmesi, karar almada örgütsel kümelerin ön plana geçmesi veya ilgili kişi ve kümelerin katıldığı bir karar alma sisteminin geliştirilmesi; amaç saptama ile ilgili olarak, üst düzey yöneticinin saptayıp aşağı kademelere bildirmesi veya dinamik bir süreç içinde çeşitli kümelerin birlikte amaçları belirlemesi; denetim ile ilgili olarak, yakından ve sınırlı bir denetim stratejisi ile küme denetimi veya sistematik bir yaklaşımla öz-denetim stratejisini benimsemek; hizmet hedefleri ile ilgili olarak sadece iş tanımlarındaki hedefler, küme kararlarına uygun hedefler veya yüksek hedefleri benimsemiş olabilir.

E — YÖNETİMİN SONUÇLARI

Genel olarak yönetimin temel hedefi, geleneksel ve insan ilişkilerinin öngördüğü gibi **verim** artırıcı düzeni oluşturmak veya çağdaş yönetim görüşünün benimsediği gibi verim artırmanın yalnız bir boyutunu oluşturduğu **etkenliği** sağlamaktadır. Tartışmalı bir kavram olan etkenlik çeşitli öznel ve nesnel değişkenlerin oluşturduğu bir başarı ölçüsüdür. Bu başarı ölçüsünü belirlemede verim, örgütsel çatışma, örgüt üyelerinin doyumu, örgütün değişim ve uyum yeteneği, örgütün yenilenebilme (innovative) gücü ve örgüt üyelerinin yabancılaşması gibi ölçekler kullanılmaktadır.

Buraya kadar yöneticilerin yönetim anlayışlarını etkileyen örgütsel, beşeri ve kavramsal değişkenleri analitik bir yaklaşımla özetledik. Ek olarak, sekiz ayrı yönetsel eylem alanı belirledik. Anılan değişkenler arasında bu yönetsel alanlarda kurulabilecek olası bileşenler şematik olarak Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2'den yararlanarak çeşitli yönetim yaklaşımlarının yöneticilere ne tür roller yüklediğini ve her birinin değişik önermelerinin kısaca tartışılması yararlı olacaktır.



Şekil 2 : Kavramsal Bir Yönetim Modeli.

F. YÖNETSEL ROLLERİN ALGILANMASI

Geleneksel yönetim anlayışına göre yöneticinin temel rolü ve görevi teknik sistemin gereksinimlerini karşılamaktır. İşgören teknik sistemin zorunlu bir parçası olduğuna göre, yönetici, çalışanların, örgütün gereksinimlerini ne denli karşılamaya yönelik davranışlar gösterdiklerini denetlemek ve onları yönlendirmek yükümlülüğündedir.

Sistemin amaçlarının açık ve herkesce bilindiğini, genellikle değişmez olduğunu kabul eden geleneksel yaklaşım, görevlerin ve örgütsel süreçlerin ussal bir biçimde düzenlenebileceğini kabul etmektedir. Yönetici, bu düzenlemeye uygun işgöreni seçer, yetiştirir, onlara adaletli davranır, ücretlerde eşitlik ilkesini benimserse, işgörenlerin sistem gereksinimlerini karşılayacak tam işbirliğini sağ-

lamış olur. İşgörenin işbirliği yapmadığı veya yapmaktan kaçındığı durumlarda yönetici gerekli önlemleri almakla yükümlüdür; örneğin, gerekirse işten ayırma gibi...

İnsan ilişkileri yaklaşımına göre yöneticinin rolü, işgörenden görevlerini sağlıklı bir biçimde sürdürebilecek önlemleri almak şeklinde tanımlanabilir. Bu anlayış insanların kişisel ve toplumsal gereksinimleri olduğunu kabul eder. Bu gereksinimler yalnız hoş tutma ve ödemede eşitlik gibi uygulamalarla doyuma ulaştırılamaz. Kişinin anılan gereksinimleri uygun stratejilerle karşılanamayınca örgüt teknik sisteminin işgörenden beklentilerine ters düşen sonuçlar doğabilir. Bu nedenle, yöneticinin işgörenden psikolojik açıdan özendirilmesi ve bazı önlemler alarak (Örneğin, rutin işlerde fikirlerini sormak) onların işbirliğini ve kurallara uymalarını sağlaması gerekir.

Görüldüğü gibi, yönetici asıl olarak örgütün teknik sistemine karşı sorumludur. Bu sorumluluğu yerine getirmede yöneticinin insan ögesini etkin bir araç olarak kullanabilmesi beklenmektedir.

Çağdaş yönetim yaklaşımı yönetici için çok farklı bir rol anlayışı getirmektedir. Yönetici genel anlamda bir denetçi olmaktan öte, sorumluluğunu yüklediği sosyo-teknik yapının başarısını artırma ve sürdürme görevini üstlenmiştir.

Bu görevini başarı ile sürdürebilmek için örgüt veya bölüm amaçlarını astlarıyla birlikte sürekli gözden geçirir, yeni amaçlar saptar ve bunlara ulaşmanın yöntemlerini belirler. Örgütün teknik yönünün bir kere düzenlenerek, buna uygun işgören niteliklerinin saptanması yeterli değildir. Değişen şartlara paralel olarak teknik sistem ve örgüt üyelerinde aranan özelliklerde değişmelidir.

Çağdaş yönetici düşük başarının çeşitli nedenlerden kaynaklandığını kabul eder. Bu nedenler örgütün kendisinden, örgüt teknik sisteminin tasarım ve çalışmasından, işgörenin kişiliği ve örgüt-insan ilişkilerinden, ya da yöneticinin kendisinden kaynaklanabilir. Yönetici verimini sınırlayan tüm engelleri kaldırmak veya kaldırmaya yardımcı araçları sağlamak görevini üstlenmiştir.

Bu yaklaşım işgören gereksinimleri ile örgüt gereksinimleri arasında kendiliğinden doğal bir uyum olduğunu kabul etmez. Bunun bilinçli ve düzenli bir çaba ile bazı bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yardımıyla sağlanabileceğini düşünür. İşgörenden insiyatif artırıcı fırsatları yaratır, onların gelişmesi ve yaratıcı güçlerini ortaya koyabilmesi için gerekli önlemleri alır; özdenetim, özyönlendirme ve

karar almaya katılma olanaklarını hazırlar. Ancak bu durum, yöneticinin geliştirici ve yönlendirici denetim görev ve sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

Yöneticilerin rol algılama ve uygulamaya aktarmada benimseyebilecekleri çeşitli seçenekleri kavramsal olarak belirttikten sonra gerçekte yöneticilerin ne tür yönetim davranışlarını benimsediklerini araştıran çalışmaların bir özetini vermek istiyoruz.

G — UYGULAMADA YÖNETİCİLERİN YÖNETİM ANLAYIŞI

II. Dünya Savaşından bu yana yöneticilerin görüş ve tavırlarını belirlemeye yönelik araştırmalar yapılmaktadır. Ancak genellikle bu çalışmalar yöneticilerin önderlik, iletişim, güdüleme, vb. gibi konulardaki görüşlerini araştıran ve konuyu tek boyuttan değerlendirmeye çalışan çabalardır. Sistemli bir şekilde yöneticilerin yönetim anlayışlarını ortaya koymaya çalışan araştırmalar son 15-20 senenin ürünüdür.

Uygulayıcıların yönetim anlayışıyla ilgili temel çalışmalar Rensis Likert'in yönetiminde sürdürülen Michigan çalışmaları, (22) Dale Yoder'in önderliğinde sürdürülen Stanford araştırmaları, (23) Maison Haire, Edwin Ghiselli, Lyman Porter'in yönettiği (24) ve ayrıca Raymond E. Miles'in (25) başkanlığında sürdürülen Berkeley çalışmaları gösterilebilir.

Bu çalışmalardan çıkan önemli sonuçlardan biri yöneticilerin tek değil iki ayrı yönetim sistemini benimsemiş olduklarıdır. Birincisi, yöneticilerin kendi astlarına karşı nasıl bir tavır takınmaları ve onları yönlendirmede nasıl davranmaları gerektiği konusundaki görüşleri; ikincisi, kendileri üstleri tarafından nasıl yönetilmeli, üstlerinin yönetsel davranışları hangi yönde oluşmalıdır konusundaki düşünceleridir.

(22) Rensis Likert, *New Patterns of Management*, (New York: McGraw-Hill, 1961), *The Human Organization*: a.g.k.

(23) Dale Yoder ve diğerleri, «Managers Theories of Management,» *Journal of the Academy of Management*, Vol. 6, (September 1963), ss. 204-211.

(24) M. Haire, E. Ghiselli and L. Parter, «Cultural Patterns in the Role of the Manager,» *Industrial Relations*, Vol. 2, (February 1963), ss. 95. 118.

(25) Raymond E. Miles «Conflicting Elements in Managerial Ideologies,» *Industrial Relations*, Vol. 4, (October, 1964), ss. 77-91.

Yöneticilerin astlarını nasıl yönetmeleri gerektiği sorusuna verilen yanıtlarda iki önemli bulgu ortaya çıkmaktadır. Genellikle yöneticiler çağdaş anlamda bir katılma kavramını benimsemekte ve desteklemekte, ancak, yöneticilerin büyük kesimi astların iş başarıma, kendi kendilerini yönlendirme, denetleme yeteneklerinin varlığını ve örgüt veya içinde çalıştıkları bölümün kararlarına yaratıcı katkılarda bulunabileceklerini kuşku ile karşılamaktadırlar.

Nitekim Stanford araştırmaları yöneticilerin büyük bir bölümünün astların karar alma sürecine katılmalarını uygun karşıladıklarını göstermiştir. Aynı şekilde, Maison Haire ve arkadaşlarının 11 ayrı ülkenin özel sektör yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmalarda da, yöneticilerin astlarıyla bilgi paylaşımını, astların örgüte katkılarının artırılmasını ve özdenetimini benimsediklerini gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Benzer sonuçlar Raymond Miles'in çalışmalarında da elde edilmiştir. Michigan araştırmaları ise araştırma yapılan örgütlerin yöneticilerinin büyük bir bölümünün, düşünsel düzeyde olsa bile, katılmalı yönetimi benimsediklerini ortaya koymuştur.

Buna karşılık, astların yetenekleri konusunda yöneticilerin aynı güçlü inancı taşımadıklarını gösteren bulgular elde edilmiştir. Örneğin, Haire ve diğerlerinin yürüttüğü araştırmada, yöneticilerin diğer kişilere olan güvenlerinin genellikle az olduğu, önderlik ve irsiyetif sahibi olma gibi yeteneklerin astlar arasında geniş bir dağılım göstermediğini belirten sonuçlar ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde Miles'in çalışmasında, yöneticiler sorumluluk yükleme, doğru ve tutarlı karar verme ve insiyatif yeteneği açısından astlarını çok düşük olarak değerlendirmişlerdir.

Bulgular çelişkili görülmektedir. Bir yandan, yöneticiler astlarının yaratıcı ve anlamlı bir katkıda bulunabileceklerini kabul etmiyor, diğer yandan yönetime katılma fikrini benimsiyorlar. Bu çelişki nasıl açıklanabilir?

Miles'in çalışmasında moral, doyum ve verim ile katılma arasındaki ilişkiyi araştıran sorulara yöneticiler, katılma sonucu işgörenin moralinin yükseleceği ve daha fazla doyumla ulaşacağını açıklamışlardır. Buna karşılık, yönetime katılmanın verim artışı sağlayacağı konusunda kuşkularını belirtmişlerdir. Bu bulgulardan esinlenerek yukarıda sorulan sorunun yanıtını verebiliriz. Büyük bir olasılıkla yöneticiler, yönetime katılmayı moral yükseltme ve doyum artırma aracı olarak görmektedirler. Eğer bu yargı benimsenirse, bu araştırmalara konu olan yöneticilerin büyük bir bölümünün insan ilişkileri yaklaşımının öngördüğüne benzer bir yönetim anlayı-

şına sahip oldukları söylenebilir. Nitekim Miles'in bulgularına göre, bilgi paylaşımı ve hedeflerin astlarla tartışılmasını oldukça fazla benimseyen yöneticiler özyönlendirme, özdenetimi teklif eden yönetim görüşüne karşı daha az olumlu tavır takınmışlardır. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin daha çok insan ilişkileri yaklaşımının öngördüğü bir katılma biçimini katımlı çağdaş yönetim anlayışından daha fazla benimsedikleri anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin kendileri için ayrı bir yönetim anlayışı benimsedikleri belirtilmişti. Ghiselli'nin yürüttüğü bir araştırmada başarılı yöneticilerin kişilik, özgüven ve insiyatif açısından diğerlerinden ayrıcalıklar gösterdiği ve örgüt hiyerarşisinin üst düzeylerine gidildikçe yöneticilerin bu niteliklerinin daha da belirginleştiği ortaya konmuştur (26). Michigan çalışmalarının uzantısı olan ve Bowers ile Seashore tarafından yürütülen başka bir araştırmada da benzer sonuçlara varılmıştır (27).

Ancak Miles'in araştırmasında daha farklı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre orta düzey yöneticiler üstleriyle aralarında yaratıcılık, yeniliğe açıklık, özgüven, zeka, uyabilirlik gibi nitelikler açısından farklılık olmadığını, farklılıklar bulunsan bile bunun anlamlı olmayacağını belirtmişlerdir.

Anılan araştırmanın ortaya koyduğuna göre, bu yöneticiler tüm karar süreçlerine kendilerinin katılımına olanak tanıyan, bilgilerin paylaşıldığı, çok yönlü iletişim ve etkileşime fırsat veren bir yönetim katılma önermişler ve böyle bir uygulamanın örgütsel verimi de artıracığını savunmuşlardır.

Ancak kendileri için istedikleri öz yönlendirme, özdenetim ve katılma anlayışının astlarına da uygulanması konusuna gelince aynı yöneticiler kuşkularını dile getirmişler, sınırlı yetenekleri nedeniyle astlarının katkılarının anlamlı olmayacağı ve dolayısıyla böyle bir uygulamanın örgütsel verimi olumlu yönde etkilemeyeceği inancını ileri sürmüşlerdir.

Simon «Administrative Behavior» adlı yapıtında toplumsal bilimlerin bir tür **usyarılımı** (28) (Şizofreni) içinde olduğunu belirtmektedir. Bu bilimlerin bir yandan ussal-ekonomik bir insanın varlığını ka-

(26) Edwin E. Ghiselli, «Managerial Talent,» *American Psychologist*, Vol. 18 (October 1963), ss. 631-641.

(27) David G. Bowers and Stanley E. Seashore, «Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11 (1966), ss. 238-263.

(28) Şizofreni yerine «usyarılımı» kullanmak Prof. Dr. Cemal Mihçioğlu tarafından önerilmiştir.

bul ederek kuramlar geliştirirken, diğer yandan insan davranışlarını etkileyen çok çeşitli değişkenlerin olduğunu ve insanın ussal yönü kadar ussal olmayan yönlerinin de bulunduğunu, kabul eden kuramlar ileri sürmektedirler (29).

Kanımızca, benzer usyarılımı yönetimde de gözlenmektedir. «Yönetsel usyarılımı» olarak adlandırabileceğimiz bu olgu, yukarıda değindiğimiz araştırmaların da ortaya koyduğu gibi, şu biçimde görünmekte, yönetici kendisi için çağdaş yönetsel kavramların uygulanmasını istemekte, ancak kendi astları için ise geleneksel yönetim anlayışının daha işlevsel sonuçlar doğuracağına inanmaktadır. Böyle bir ortamda yönetici çelişkili iki kişiliğe sahip olmakta, duruma göre, iki kişilikten birini benimsemektedir. Çağdaş yönetim biliminin çözmesi gereken en önemli sorunlardan biri yönetsel davranışlarda ortaya çıkan bu ikilemdir. Çünkü bu tür davranışlar gerçek anlamda yönetimde çağdaşlaşmayı önlemekte veya en azından, istenilen düzeyde gerçekleşmesine engel olmaktadır.

(29) Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, (New York: The Free Press, 1957), ss. XXIII.