

## İŞLETMEDE GÜÇ KAYNAĞI OLARAK POLİTİKA \*

Çeviren

Edward C. SCHLEH

Ass. Mehmet ŞAHİN

«Politika.» Bu anlatılması zor kavram, genel olarak, çapraşık eylemlerde izlenebilecek başlıca ussal yoldur. Bir telefon işletmesindeki muhasebe memuru, fazladan bir telefonun mantıki olmayan bir gider olacağını açıklamak için politikayı kullanır. Bir büyük mağaza işgöreni, geri verilmiş bir giysinin parasını hemen vermeyi kabul etmeme durumunda bir politika uygular. Yönetici, normal işgöreni dışındaki işgörene, dönem başında kararlaştırılarak bütçelenmiş ücret artışları dışında bir artış yaparken, kendisini politika ile sınırlanmış sayar. İyi duyurulmuş bir merkezleşme programı, politika ve her yöneticinin masasına bilgisayar aracılığıyla konulan ayrıntılı raporlar tarafından geçersiz duruma getirilir. Sorun, politikanın çoğu kez işi yapmada özendirici bir güç olarak görülmesinden çok, kontrol aracı olarak düşünülmesinden doğmaktadır.

Önce, neden bir politika olmalıdır sorusuna cevap aramak gerekir. politika genel yönü ve işgörelere bu yönde çalışma güvenini vermelidir. Bununla birlikte, politikanın iki yönlü fonksiyonu vardır. Herşeyden önce politika, alt düzeye kadar bütün işgörelere, sorunlarını uygun ve yaratıcı biçimde ele alabilmelerini sağlama olanağı vermelidir. İkinci olarak, po-

---

(â) *Advanced Management Journal*, Vol. 33, No. 3, (July, 1968) pp. 26-30.

litikaya bir yetki sınırlama aracı gözüyle de bakılmalıdır. Politika, gerçekten, işgören eylemlerinde belirli almaşıklar saptar. Bundan dolayı politika, eylem özgürlüğünü sınırlar - işletme içinde sık sık politikaya karşı koymanın nedeni budur. Fakat yönetici, tüm işletmeyi en iyi sonuçlara götürmek için, bütün işletme grubunun komutasını elinde tutarsa, bazı sınırlamalar zorunlu olur.

Politikanın tek olmasına çalışılmalıdır. İşletmede, isteğe bağlı olarak, kapsamlı bir yöne gitme veya birörnek tutum göstermekten hangisi yerinde ise, o yol seçilmelidir. Politika, kararı önlemekten çok, karar gücü vermelidir. Örnek olarak, yeni satıcıların idare merkezince onaylanmasını gerektiren bir satış politikası, çok sıkı olabilir. Politika, kurulacak satış örgütünün türünü daha iyi belirtebilir ve bazı yerel kararlara olanak verebilir.

Genellikle politika, «amacı» sağlamalıdır. Nedenini ortaya koymadıkça politika, etkisiz bir araçtır. Birçok politika metinleri, bunu gözönüne almaz. Yöneticiler, politikanın işgörenleri belli sınırlar içinde ve belli bir yönde çalıştırmayı amaçladığını unuturlar. Politika bunu ancak, işgörenlerin düşüncelerine ve eylemlerine yön verebilirse, en iyi şekilde yapabilir..

Bütün masrafların işin yapıldığı bölüme yükletilmesini isteyen bir finansal politika bilinen türlerdendir. Bu politika, başka işyerleri için çalışmakta olan imalâtçı işletmeler arasında verimsiz işbirliğine yol açabilmektedir. Bazı durumlarda, bir işletme yapılan işin gerektirdiği masraflardan başka, fazla bir gideri yüklenemez. Gerçek amaç, her masrafın sorumlusunu bulmaktır. Eğer bu belirlenebilirse, muhasebe, masraf yüklemelerini çok daha iyi yapabilmektedir.

Çoğu politikalar, etkenliklerini yitirdikten sonra da aynen kalır. Bazı politikalar, belirli bir süre için veya kesin sonuçlar alınıncaya kadar geçerlidir. Politikanın saptanması ve kaleme alınması zamanında bu sürenin gözönünde bulundurulması iyi olur. Yoksa politikalar, kendilerini sürdürür ve uygulanmaları gereken süreden sonra da yürürlükte kalırlar. Bunun sonucu olarak, alt düzeydekilerin eylemi gereksiz yere sınırlanır.

Yönetici, bir politika uyguladığı zaman, bunun geçerliğini kesinlikle gözden geçirmek için, söz konusu politikaya, özellikle, bir tarih koymalıdır. Bir uygulama ilkesi olarak, genellikle, bütün politikaların belli aralarla gözden geçirilmesi yerinde olur. Koşulların ne zaman değişeceği kestirilemediğinden, daha önce önemli olan politikalar, bu değerlerini kaybedebilir. Fonksiyonel organizasyon politikası uygulayan ve tek mamul dizisi olan bir işletme, zamanla yavaş yavaş değişerek, içinde bir düzine iş olan bir işletme olabilmiş ve böylece fonksiyonel yaklaşım, tüm yönetim basamaklarındaki canlılığı büyük çapta engelleyebilmiştir.

Bazı işletmeler, politikalarının çoğunun yazılı olmayışından kıvanç duyabilmektedir. Bu nedenle, çoğu politikalar açıklanmamaktadır. Söz konusu işletmeler, bu durumun bireylere daha çok eylem özgürlüğü verdiğiğine inanmaktadırlar. Oysa, bu işletmeler, böyle yapmakla, kendi durumlarını zorlaştırmaktadır. Alt düzeydeki birey, açıklanmamış politika ile nasıl çalışabilir? Yöneticilerin eylemlerine göre birey, politikayı, kendi mantığı ile formülendirir. Yönetici eylemlerinin günden güne, aydan aya oldukça değişmesi ve yöneticilerin değişik özelliklerde olması nedeniyle birey, kendi kafasında biçimlendirdiği politikayı uygulamakta güçlük çekmektedir. Bunun sonucu olarak, çoğu durumda birey, belirli bir eylem tarzını seçmesinden dolayı sorumlu tutulmuşsa, daha dikkatli hareket etmeye çalışmaktadır.

Açıklanmamış politika, genellikle, bireyleri eylemden alıkoyar. Bundan başka, açıklanmamış politika yöneticiyi, güven duymaması nedeniyle yetki göçermeden de alıkoyabilir. Oysa, politikanın kendisi, bir yetki tanımlama şeklidir. Eğer politika açık değilse, yöneticinin işgörenleri için yetki sınırlarını gerçeğe uygun olarak saptaması zordur. uygulanan politikayı gereksiz kılacak bazı açıklanmamış politikalar, her zaman olabilir. Çoğunlukla, bir açıklanmış politika eksikliği olduğu zaman, «bekle-gör» alışkanlığının yerleştiği görülmektedir.

## **I- YETKİ BİÇİMİ**

Politika, gerçekten, bir yetki biçimidir. Yetki, doğal olarak, amaçların ışığında saptanmalıdır - kesin başarılar elde etme zorunda olan birey, hangi olanaklara gereksinme duyacaktır? Bunun için yöneticinin önce, politika uygulayacağı yerde neyi başarmak istediğini ve bu başarının kapsamını açıklığa kavuşturması gerekir. Bunu yapmamak, politikada yanılıcı yollara girilmesinde rol oynayan etkenlerdendir. Öte yandan politika, işletmenin ihtiyaçlarına da uygun olmalıdır.

Örneğin, işletme, birçok alanda mamul araştırması veya mamul geliştirmesine ilişkin politikalar saptayabilir. Böyle bir politika düzeninde, değişik eylemlerdeki gelişme hedefleri belirtilmelidir. Bundan başka işletme, eylemlerin değişik biçimleri; farklı finansal, üretim, satış örgütleri ve politikadaki öteki ilgili değişikliklere hazırlanmalıdır. Eğer bunlar yapılmazsa, bu tür politikaların anlamı kalmaz.

İşletme, farklı mamul dizileri bulunduğu zaman, başka bir sorun daha ortaya çıkar. Tek tek her dizi, farklı politikaları gerektirebilir. Çünkü, genel işletme politikaları burada uygulanamaz. Bu durum çeşitli işletmelerin veya büyük teşebbüslerin temel sorunlarından biridir. Örneğin, işletmenin biri, birkaç yıl için, bir iç yapı malzemesi satmıştır. Daha sonra işletme, ana

malın yine yapı malzemesi olduğu bir mamul dizisi ticaretine de yönelir. Bu yeni bölüm için stok politikaları, satış politikaları, araştırma politikaları tamamen farklı olur veya ayrı saptanır. Sıkı bir maliyet döneminde işletme, stoklarını yüzde 30 azaltmaya karar verir. Bu karar, söz konusu iç yapı malzemesinde çok iyi sonuçlar verir. Öte yandan, yapı malzemesi ticareti yapan bölüm, yetersiz hizmetten dolayı, bir yılda, ticaretin yüzde 25 ini kaybeder. Bu kayıp, bütün işletmede, stok azalmasıyla sağlanan tüm kazançlardan daha büyük olur.

İşletmede, her zaman, politikayı kim saptamalı şeklinde bir tartışma çıkabilir. Bu aslında önemsiz bir sorundur. Politikayı saptayan, eylemin başındaki kişi olmalıdır. Ancak bu ifade, politikayı eylemin başındaki kişinin «geliştirmesi» gerektiği anlamına gelmez. Doğal olarak politika, her yönetici ve her fonksiyonun başı tarafından, normal bir sorumluluk gibi önerilmeli ve geliştirilmelidir. Son olarak, söz konusu bireyler, ihtiyacı bilmelidir. Eğer çalışma ilişkilerinde uzman değilse ve bu alanda gelecek için güvenilir bir politika önermiyorsa, çalışma ilişkilerine bakan Genel Müdür Yardımcısının niçin işte tutulduğu sorusu cevapsız kalır.

Aynı soru, Üretim Genel Müdür Yardımcısı veya diğer herhangi bir fonksiyon yöneticisi için de geçerlidir. Tek tek her uzman, kendi alanında politika önermek için sorumluluk taşımalı ve kendi alanındaki bütün politikaların geçerli olduğuna inanmalıdır. Uzman, yetersiz politika nedeniyle meydana gelen bir bunalımdan sorumlu tutulabilmelidir. Örneğin, güvenilir satış politikası eksikliği nedeniyle meydana gelen tüm bunalımlardan doğrudan doğruya sorumlu tutulan bir Satış İşleri Genel Müdür Yardımcısı, gelecek dönemin satış politikasında bir değişme yapma önerisini getirebilmiştir.

## II- POLİTİKAYA BAKIŞ AÇISI

Bireyler, farklı düzeylerde, politikaya değişik biçimlerde bakar. Alt basamaktaki bireylerde, politikanın değişmez olduğunu hissetme eğilimi vardır. Bunlar, iyi işgörenler politikayı sormaz - çünkü politika duyarlı bir alandır - yargısıyla, politikaya bir cins «kutsal varlık» gözüyle bakarlar. Yukarıda da belirtildiği gibi, çoğu kez, yöneticinin eylemi, bu davranışı isteklendirme yönündedir. Fakat, geniş açıdan bakılmadığı takdirde, yapılan bir öneri, yeni öneriler yapılmasını önleyebilir. Zaman zaman, alt düzeydeki bireyler bir değişme ileri sürerlerse, yöneticiler, onların sadece bazı iş veya sorumluluklara girmeye çalıştıklarını hissederek. Bu, politikadaki değişiklikler için yaratıcı önermeleri kesin bir kurutma yoludur.

Politika, çoğunlukla merkez kurmay uzmanları tarafından geliştirildiği için, kurmaylara yüksek bir saygıları olması nedeniyle alt düzeydeki bireyler, politikaya karşı durmada kararsızlık gösterirler. Bu, politikada

değişiklikler için, yöneticinin şiddetle ihtiyacı olan etkin haberleşme eksikliğinin sonucudur. Aydınlatılması gerekli nokta, politikayı araştırmanın fakat, yürürlükte kaldıkça da ona uymanın, alt düzeydeki herkesin işi olduğudur. İçinde çok değişik eylem olan bir fabrikanın Müdüründen, fabrikasına herhangi bir politikanın etkisini etraflıca incelemesi ve güçlü öneriler yapması istenir. Söz konusu fabrika müdürü, sırası gelince, gözetimcilerini de aynı şekilde davranmaya isteklendirmelidir. Aynı şey, satışta da doğru olur. Bölge sorunlarına yakın olan Taşra Şube Müdürleri, bölgede iyi satış eylemini sınırlayan, politikadaki yanlışları göstermeye özendirilmelidir.

Genel işletme politikaları, bölgesel veya bölüm politikalarından ayırt edilmelidir. İşletme politikaları, bütün işlemlerde belirli bir yeknesaklığa, gerçekten ihtiyaç duyulduğu kadar genişletilmelidir. Bunun dışında, ayrı bölge veya alanların özel ihtiyaçlarına uygun, özel politikalar koymalarına izin verilmelidir. Ancak, özellikle büyük işletmelerde, bütün yerel istekleri idare merkezinden yönetmek çok zordur. Farklı yörelerde veya bölümlerde, farklı sorunlar çıkar.

Örneğin, kesme-biçme-öğütme malzemesi ticareti yapan bir işletmede, bir bölge, çoğunlukla ağaç işleri fabrikasına satış yapar. Diğer bir bölgenin başlıca satışı, çelik fabrikalarındadır. Bir başkası, otomobil endüstrisine satış yapar. Bir diğeri ise, tamamen komisyoncular aracılığı ile satışlarını sürdürür. Bu farklı bölgelerde ihtiyaç duyulan politika ve yaklaşımlar, birbirinden değişik olmuştur. Ayrıntılı olarak geliştirilmiş temel satış politikası bütün bölgelere aynı biçimde uygulanamadığından burada, söz konusu politikanın genel nitelik taşınması gereği çıkmaktadır.

### **III- Genyöntem**

Herhangi bir politikanın zor yanı, herbirinin arkasında gizli bir kandırıcı-genyöntem-olmasıdır. Çoğu işletmeler, politika ile genyöntem arasında ayırım yapmayı başaramaz. Politika, genel amacı ve genel amaçlar içinde ele alınması gereken eylemi vermelidir. İşletme genyönteminin amacı, sadece, politika amacına erişmek için, zorunlu olarak ihtiyaç duyulan yolları saptamak olmalıdır, daha fazlası değil. İster bir fabrikada, ister bir satış bölümünde veya ister bir laboratuvarında olsun, politika ve genyöntemlerin her ikisinin de organizasyonun en alt düzeyinin ihtiyaçları üzerine kurulması gerekir. Politika ve genyöntem, görevlerini yerine getirebilmeleri için, bu düzeydekilerin eylemini gereğinden çok sınırlamamalıdır.

Aynı zamanda genyöntem kararları, mümkün olduğu kadar aşağıya itilmelidir. Bir üst düzeyde, sadece, politika amacını yeter miktarda devam ettirmek için kesin gerekliliği olan genyöntemlere sahip olunmalıdır. Merkez kurmay elemanlarının genyöntem geliştirmesi zorluklar yaratır. Ta-

mamen belirlilik içinde olma arzusunadaki merkez kurmay elemanlarının, politikanın asıl amacı olan genyöntemlerden çok daha sınırlayıcı olanlarını geliştirmekte güçlü eğilimleri vardır. Bir merkez kurmay elemanı, daha sonra eksik bir genyöntem fikri veren herhangi bir saptmadan korkar.

Örneğin, bankalardan birinde, merkezdeki bir kredi uzmanı, zararlarla gereğinden çok ilgilenip, sıkı bir düzen kurar. Sonuç olarak, yöresel banka yöneticilerinin, ödünç vermede, gereğinden çok sınırlanmış olmaları nedeniyle, işletmede kâr düşer. Merkez kurmayı, bunu yapmaktan titizlikle alıkonulmalıdır. Kurmaylar, aşağıdaki birinci dazeye gitmeye ve genyöntemlerinin bu düzeyi, politikanın amaçları ötesinde sınırlamayacağını kanıtlamaya ve bunun sorumlusunun kendileri olduğunu belirtmeye zorlanmalıdır.

Politikada ufak bir belirsizlik olursa, sorun ağırlaştırılmış olur. Kurmay eleman, tedbirli olmak ister. Bu nedenle, genyöntem yeterli değildi şeklinde, sonra kendisini hiç kimsenin eleştirememesinden tamamen emin olmak için, genyöntemlerini en sıkı saptar. Bir anlamda politika ve genyöntemin ikisi de aynı değerdedir, yalnız genyöntemin, politikanın sadece bir yansıması olması gerekir. Genyöntem, politikaya temelde bir ek olmamalıdır. Örneğin, bir hava yolu, çok fazla sayıda yolcu taşımak istediğini belirtir, fakat hizmet konusunu açıklamaz. Bilet satış şubeleri, en iyi müşteri hacmini elde etmede yolculara pek az yardımda bulunur. Bu yüzden müşteriler, işletmenin bu hizmet anlayışına içerlerler.

Eğer, geçerli açık bir politika sistemi ve genyöntem felsefesi varsa, bireyler bir iş yaparken sık sık başvurdukları gibi, genyöntem doğrultusunda çalışmak ihtiyacını duymazlar. Birçok işletme, örneğin, eylemlerini yürütmek için düzendeki politika ve genyöntemleri devamlı olarak görmemezlikten gelen insafli ustabaşılara çok minnettar kalabilmiştir. Eğer ustabaşılar kayıtlara bağlı kalsa, birçok fabrika, bir duraklama geçirecektir. Ancak bu, «idareimaslahatçı» bir eylem biçimidir. Eğer, almaşıklar açık ve genel olurlarsa, bütün düzeylerde daha iyi önderlik sağlanabilir.

Herhangi bir işletmecinin işletmesine yapabileceği temel yardım, kusursuz politika geliştirmesidir. Kusursuz politika geliştirmesi, yöneticinin yaklaşımına bağlı olarak, isteklendirici veya sınırlayıcı olabilir. Genellikle yönetici, önce genel amaçlarını belirlemelidir. Daha sonra politika, bu amaçlara göre tanımlanmalıdır. Organizasyonun alt düzeyinde herhangi bir olumsuz etkiyi ve politika amacının değişme olasılığını engellemek için, dikkatle gözden geçirilmiş politikayı izleyen genyöntem de önemlidir. Sorumluluk sistemi içinde kalarak, politikanın kusursuz bir eleştirme ve kusursuz bir önerme aracı olarak, tabandan tavana doğru özendirilmesi gerekir. İşlet-

menin tabanındaki bütün ihtiyaçları tamamen anlayacak kadar, görünmez şeyleri görebilen üst yönetici yoktur. Onun için üst yönetici, böyle bir haberleşmeye güvenmelidir.

Eğer yönetici, bu türde haberleşmeye en iyi şekilde yaklaşabilirse, politika sınırlayıcı bir kontrol yerine, yol gösterici bir eylem gücü olabilir. Bu türde haberleşme ise, yöneticinin anlayışına bağlı kalacaktır.