

## TEMEL KAVRAMLAR

Yönetim faaliyetleri bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin başlıca safhaları planlama, organizasyon, emir-komuta (yürütme), koordinasyon ve kontroldür. Bazı durumlarda bu süreç, eğitim ve yetiştirme fonksiyonunu da kapsayabilir. Buna göre **yönetim**, planlama fonksiyonu ile başlayıp kontrol fonksiyonu ile sona eren ve tekrar planlama ile devam eden bir süreçtir (KOÇEL, 1995).

Organizasyon için farklı tanımlar mevcuttur: Bir düzen ve düzenlemeyi ifade etmekle birlikte, insanların beraberce iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturmaktır (EREN, 1998). Organizasyon, hem yöneticinin kullanacağı bir araç hem de yöneticinin içinde faaliyette bulunduğu bir ortamdır. Organizasyon, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir. Organizasyon insan-iş-teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir. Organizasyon sosyal bir varlık, sosyal bir sistemdir (KOÇEL, 1995).

**Organizasyon şeması**, görevlerin organizasyon içindeki düzeyini, yerini ve bağlantılarını açıkça gösterir. Bir anlamda organizasyonun kuş bakışı çekilmiş bir fotoğrafıdır (EREN, 1998).

**Uyum Değeri:** Koordinasyon; planlama, örgütleme, emir-komuta, personelin eğitilmesi ve kontrol gibi işlevlerin bileşkesi olduğuna ve bunlarla çok sıkı bağlarla bağlanmış olduğuna göre, iyi bir koordinasyonun ilk koşulu kuşkusuz, ***bu işlevlerin ayrı ayrı eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesidir***. Böylece, işletme, onu oluşturan üretim etmenlerinin yalın bir toplamından daha fazla bir değer kazanabilir ki, bu değer fazlasına, uyum değeri adını vermek, kanımızca yanlış olmaz.

**Uyum:** uyum amaca ulaştırmada etkinlik ve rasyonellik ilkelerinin uygulanmasını olanaklı kılacak bir denge ve optimallik durumu ifade eder.

## Koordinasyon Türleri

*Dikey Koordinasyon:* Organizasyonun farklı kademeleri arasında yapılan koordinasyondur. Gözetim ve denetim araçlarıyla birlikte yetki devri yoluyla sağlanabilir.

*Yatay Koordinasyon:* Aynı organizasyonel düzeydeki bölümler arasında yapılan koordinasyondur. Aynı düzeyde bulunan yöneticiler arasındaki iş ayarlamaları bu türdendir. Örneğin satış yöneticisi, bölümünün yaptığı pazar araştırması sonucunda gelecek yıl piyasada 15.000 araba satabileceklerini saptayabilir. Bu bilgileri üretim ve finansman yöneticilerine bildirerek gerekli ayarlamaları yapmalarına olanak tanımış olur. Bu tür eşgüdümlemede her bir yönetici kendi bölümünden sorumludur ve dikeykoordinasyondaki gibi diğerleri üzerinde yetki kullanma hakkı yoktur.

*Çapraz Koordinasyon:* Küçük bir organizasyonda farklı bölümler arasındaki koordinasyon, yakın ilişkiler ve kısa haberleşme kanalları aracılığıyla kolaylaştırılır. Büyük bir organizasyon söz konusu olduğunda sorunlar daha karmaşıktır. Yapısı projelere dayanan büyük örgütlerde çapraz koordinasyon zorunluluğu ortaya çıkar. Çapraz koordinasyonda organizasyonel yapıdaki komuta zincirinin yerini, projeler için kullanılan özel birimler alır. Bu tür yapılar proje ve matriks örgütleri adıyla adlandırılır.

## İyi bir koordinasyon nasıl sağlanabilir?

Koordinasyon, yönetimin diğer işlevleri ile çok yakından ilgilidir. Bir anlamda tüm bu işlevlerin bileşkesidir. Bu nedenle bazı yazarlar, koordinasyona, Fayol ve onu izleyen bir çok yazardan farklı olarak, yönetim evreleri arasında bağımsız bir yer ayırmaktadırlar.

Koordinasyon; planlama, örgütlenme, emir-komuta, personelin eğitilmesi ve kontrol gibi işlevlerin bileşkesi olduğuna ve bunlarla çok sıkı bağlarla bağlanmış bulunduğuna göre, iyi bir koordinasyonun ilk koşulu kuşkusuz, ***bu işlevlerin ayrı ayrı eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesidir.*** Böylece, işletme, onu oluşturan üretim etmenlerinin yalın bir toplamından daha fazla bir değer kazanabilir ki, bu değer fazlasına, uyum değeri adını vermek, kanımızca yanlış olmaz.

Koordinasyon ile ilgilenmiş olan önemli yazarlardan biri olan Mary P. Follett'e göre, koordinasyon ve örgütlendirmenin dört temel ilkesi şunlardır:

- İlgili ve sorumlu kişilerin birbirleriyle doğrudan doğruya ilişkilerinin sağlanması
- Yönetim sürecinin ilk evrelerinden başlayarak uyumu gerçekleştirmeye çalışma

- Bir durumla ilgili tüm etken ve yönlerin dikkate alınması
- Uyumun sürekliliğinin sağlanması

Follett'in bu ilkelerini temel alan Ordway Tead ise, iyi bir koordinasyon için şu evrelerin aşılması gerektiğini ileri sürmektedir:

- İlgili olaylar hakkında yeterli bilgi ve kesin görüş var olmalıdır.
- Bu olay ve görüşler, sahipleri tarafından ilgililere sunulmalı, yani bildirilmelidir ki, bu da, haberleşmeyi gerekli kılar
- Görev ve işlerden kimlerin sorumlu olduğunu açıkça bildirmek gerekmektedir.
- Görevlerin başarılabilmesi için ilgililerin bilgi, yetenek ve isteklerine gerek vardır. Bu ise, haberleşmeyi ve genellikle inandırma ve görüş aşılama yöntemlerinin uygulanmasını gerektirir

- İşlevsel bir işbirliğine yöneltilmiş bilinçli bir çaba, vazgeçilmez bir öğedir

M. E. Dimock ise, başarılı bir koordinasyon için şu koşulları ileri sürmektedir:

- Planlamayı içine alan amaçların kesin olarak saptanması
- GÜDÜLEN politikanın açıkça tanımlanması
- Örgütü gösteren yalın ana hatların çizilmesi
- Doyurucu bir iş analizinin varlığı
- Yetki devrinin açıkça tanımı
- Alt, orta ve üst düzeylerde güdülen politikanın, bu düzeylerdeki sorumluluk ve görevlerle uyumlulaştırılması
- Belli aralıklarla herkesin katılmasını sağlayan toplantıların düzenlenmesidir. Bu toplantılara, kadroda bulunan tüm memurlar katılmalı ve herkesi ilgilendiren kararlar konuşma konusu olmalıdır.
- Örgütün temel birimlerinin gelişmesi, her dönemde, bir raporla bildirilmelidir.
- Yazılı yönerge en az düzeyde bulundurulmalı, yüz yüze ilişkiler çoğaltılmalıdır.
- Üst düzeyde bulunan yöneticilerin, güdülen politika ve uygulanan koordinasyon konusunda daha geniş planlama çalışmalarına girişmeleri gerekmektedir.

W. H. Newman, her yöneticinin başlıca amaçlarından biri olarak kabul ettiği koordinasyonun başarılı biçimde yerine getirilmesi için şu noktaların dikkatten uzak tutulmamasını gerekli görmektedir:

- Yalın bir örgüt: Bölümlere ayırma işi koordinasyona hizmet edecek bir biçimde yapılmalı, örneğin, senkronize edilmesi (aynı anda yapılması) gereken işler aynı yönetim birimine verilmelidir. Böylece, eylemleri birbirleriyle ilgili olan bireylerin ilişkileri kolaylaştırılmış olacaktır. Görev, yetki ve sorumluluklarda açık ve kesin bir ayırım yapılmalı, kimlerin, neyi, ne zaman, yapacağı açıkça belirtilmelidir.
- Koordine edilmiş politika ve programlar: Planların birbiriyle uygunluğu..... Özellikle, farklı kişiler ya da departmanlar tarafından yapılmış planların, birleştirici bir programa bağlanıp bağlanmadığını denetlemek ve böylece, koordinasyona daha planlama evresinde başlamak çok yararlı olur. Çalışmanın ve programların süre bakımından da ayarlanması (timing) çok önemlidir. Bunun için şu yola başvurulabilir: (1) görevi başarmak için gerekli olan çalışmaları saptamak. (2) Bu çabaları ve özellikle birbirine bağlı bir sıra izleyenleri evrelere ayırıp, her evre için ne kadar süre gerekli olduğunu tahmin etmek. (3) her adım ve evre için bir başlangıç ve sona erme noktası saptamak. Bunlar, iyi bir koordinasyon için zorunlu olan süre bakımından ayarlamaya büyük ölçüde hizmet ederler.
- İyi haberleşme yöntemleri: İşlerin gidişinden haberli olmak ve gerekli olan düzeltici işlerde bulunabilmek için iyi bir haberleşme düzeni gereklidir. Sözlü ve yazılı raporlar vb. işletmenin çeşitli bölümlerinde, olup bitenlerle ilgili bilgileri kapsamalı ve bunlar ortak bir noktada toplanmalıdır.
- Gönüllü koordinasyona yardım olanakları sağlamak Çalışmaların koordinasyonu gereken bireylere, egemen olan bir amaç veya amaçlar aşılacak gerekir. Bir futbol takımında, oyunu kazanma amacı, böyle bir *takım ruhunu* oluşturur. Herkesin benimseyeceği *gelenekler ve davranış biçimleri geliştirmek* de bu konuda çok yararlıdır. *Gayri resmi ya da biçimsel olmayan (informel) ilişkileri güdülendirmek* de koordinasyona büyük ölçüde hizmet edebilir. İnfomel ilişkiler, yalnız, bir çok konuların aydınlanmasına ve bilinmesine değil, ilgililer arasında anlaşma ve *görüş birliğine* de yardım eder. Gerekli olan yer ve zamanlarda *bağlantı görevlileri* bulundurmak gereklidir. Bununla beraber, bu gibi bağlantı öğeleri, yöneticiler arasındaki doğrudan ilişkileri hiçbir zaman, gereksiz kılmazlar. Kişisel ilişkiler ile

fikir ve görüş alış-verişine olanak veren komitelerin kullanılması da, iyi bir koordinasyon için çok yararlıdır.

Yukarıda sayılan öğelerin eksik bıraktığı konuları, astlar, gözetim aracılığı ile tamamlarlar. Bir üst, emrinde çalışanların birbirine zıt olmayan uyumlu çalışmalarda bulunduklarını saptayabilmek için, sürekli bir gözetim yardımına gereksinme duymaktadır.

## 1. TEORİLER

### İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI

1930’lu yılların sonlarında sendikalaşma hızlanınca yöneticiler çalışanları ile aralarında bir iletişim eksikliği olduğunu farkına vardılar. Yöneticiler, savaş yılları sırasında ve sonrasında özellikle 1950’lerde insan ilişkilerine karşı ilgi duymaya başladı. Bu konuda yapılan çalışmalardan bazıları çalışanları çalışma ortamına uyumlu kılma üzerindeydi. Bu sayede herkes kendisine uygun olan pozisyonda görev alacaktı ve uyumsuzluklar gözlemlenmeyecekti. Yüksek performans ve tatminkar bakış açısı uyumun getirileri olarak beklenen sonuçlardı. Uyum programlarından bazıları iş dışı ??? kapsıyordu ki bunlardan biri Hawthorne araştırmaları sonucu Western Electric firmasının bulguları ışığında uyguladığı “çalışan danışmanlığı” programıydı. Programda danışmanlar seansları “yönetmek” yerine “takip etmek” ile sorumluydular. Bu sayede çalışanlar eleştirilmeden giderek artan özgüven ile sorunlarını dile getirebiliyorlardı. Dinlediklerinin söylediklerini tekrarlanacağı bir metod olarak benimsemiş danışmanlar sayesinde çalışanlar kimi zaman kendi davranışlarını açıklayabiliyor ve kendi rasyonel çözümlerini üretebiliyorlardı. Amaç iş ortamındaki sorunların altında yatan asıl sebepleri bulmaktır. Danışmanlar aynı zamanda çalışanlar arasında yaşanan sorunlarda da taraflar ile görüşerek iletişimsizliğin çoğu zaman ortadan kaldırılmasına yardımcı oluyorlardı. Fritz Roethlisberger’e bu tarz danışmanlık kişiyi kurum içi durumlara hazırlamada etkin bir yöntemdir. Danışmanların bir diğer faydası da anonim olarak şirket içi moralin durumunu yönetime iletmektir. Bu sayede kişi isimlerinden bağımsız olarak genel çalışan mutluluğu ortaya konur. Danışmanlık gerek profesyoneller, gerekse eğitim almış insan ilişkileri sorumluları tarafından yapıldığında en temel getirisi çalışanların “içlerini dökmeleri” olmuştur. Yürütme psikolojisinde üzerinde en çok durulan unsurlardan biri liderlik olmuştur. Liderlerin ani ve güçlü etkisi her zaman bilinen değişmez bir gerçektir. Orduda kimi askerler üstlerine söylenerek itaat ederken kimileri ise ilham dolarak imkansız

sayılabilecek görevlerin üstesinden kendi arzu ve istekleri ile gelir. Bu yalnız üstler arasındaki farklılıklarından kaynaklanan bir durumdur ve yalnız askeriye özgün değildir, aynı olay iş dünyasında da gözlemlenebilmektedir. Bu yüzden iş dünyası kendine yüksek kalitede iş ortaya koyabilecek, üretkenliği arttırabilecek yöneticiler aramaktadır.

## EMİR - KOMUTA

Hazırlanan bir planı uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirilen kişilere (işgörenlere) yönetici tarafından hareket emri verilir. Bu emir, kuruluşu çalışmaya başlatırsa da sürekli olarak işleyişini sağlayamaz. Harekete geçen bir kurumun fiilen izleyeceği yol, planda çizilmiş bulunan yoldan ayrı olabilir. Çünkü, bilindiği üzere, plan temel olarak geleceğe ilişkin tahminlere dayanır. Kesin olarak bilinmeyen olaylara dayandırılan planın ileride karşılaşılabilecek farklı durumlara göre sürekli olarak törpülenmesi ve düzeltilmesi gerekir; sarsıntısız ve aksaksız bir işleyiş sağlayacak olan bu gibi düzeltmeler, sürekli olarak emir ve yönergeler vermekle sağlanabilir.

Durum bir örnek ile açıklanırsa otomobil ile İstanbul'dan Ankara'ya gitmek üzere bir yolculuk düzenlenen durumda, hareketten önce ilk yapılacak şey, haritaya göre amacın ve yönün belirlenmesi ve bu arada izlenecek yolun saptanması; harekete geçtikten sonra ise arabayı Ankara'ya ulaştıracak biçimde onu bu yol üzerinde yürütmek ve yönetmektir. Bunun için yolun dönemeçlerine ve yüzeyine olduğu kadar, yol üzerindeki canlı ve cansız her çeşit eşya ve araçlara dikkat edilmesi ve yön ile hızın ona göre kontrol altında bulundurulması gereklidir. Yolda karşılaşılabilecek olası çukurlara, taşlara, insanlara, hayvanlara ve ulaşım araçlarına karşı dikkatli olunmaz ve arabanın sürekli kontrol altında bulundurulmazsa, devrilme veya bir kaza yapma ve dolayısıyla gidilecek yere gecikme ya da hiç varamama olasıdır. Bu durumda, yolculuk planının çizilmesi ile genel yolun belirlenmesi yeterli değildir; tüm yolculuk boyunca, aracı amaca ulaştırmak konusunda gerekli olan her çeşit önlemin alınması gerekmektedir. Ayrıca, amaca, en güvenli bir biçimde ulaşılacak *bir hızla ve en az masraf* ile de varmaya çalışılması gerekmektedir.

Kuruluşların yönetimi de, bu örnekteki otomobil yönetimine çok benzer (Ancak, yönetim bilimi, cansızların amaca ulaştırılması konusuyla ilgilenmez). Planın gösterdiği genel yönü izlemek yeterli değildir; yolculuk, yani faaliyet süresinde sayısız ayrıntıyla da ilgilenmek gerekir. Dikkat edilmesi gereken diğer bir önemli konu da, genel yönü yitirecek ve yanlış yollara sapacak kadar inceliklere dalmamaktır. İşte, işletme faaliyete geçtikten sonra, bu biçimde sık sık verilecek emirlerle, gerek plan çerçevesi içinde kalmak, gerek her an karşılaşılabilecek veya karşılaşılabilecek beklenir engellere karşı önlemler almak anlamlı olur.

Kuruluş yönetiminin, kuşkusuz ki, otomobil yönetiminden çok farklı yönleri vardır. Bunların başında şu gelir «*Sürücü*, cansız bir aracı, teknik ve fizik olanaklar içinde istediği gibi yöneltir. Yönetici ise, örgütü dolduran ve psikososyal yapıları ayrı olan çeşitli *insanları* yönetme durumundadır. Yönetilen insanlar, şoförün emrinde bulunan otomobil gibi, belli olan amaca ulaştıran bir araç durumundadır. Ancak, bu araç nitelikleri bakımından, diğer araçlardan farklıdır. Cansızları yönetmek, canlılara oranla kolaydır. İrade, akıl ve duygu sahibi bir canlı olan insanı yönetmek ise çok zor bir sanattır. ***İnsanları yönetme sanatı, sanatların en zorudur.***

İşte, emir komuta işlevinin nitelik ve önemi, konusunun insan olmasından ileri gelmektedir. Bu işlev, işletme yöneticisini gemi kaptanına yaklaştırır. Gemi kaptanı da, enerji ve komuta gereçleriyle kendisi ilgilenmez, onları kendisi kullanmaz, yalnızca bu araçları kullanan insanlara emir verir ve komuta eder.

İşletme yöneticisi, planlama evresinde, eşya, faaliyet (işler) ve olaylarla ilgilenir. Örgütlenme evresinde temel ilgisini yine bunlar oluşturur, örgütte yer alacak kişileri saptarken bu evrede insancıl öge ile buluşur; ancak bu buluşma statik bir nitelik taşıdığı için önemli sorunlar doğurmaz. İşletme yöneticisi, insancıl öge ile ancak, komuta evresinde tam olarak buluşmuş olur. Çünkü, işletmede bir iş görmek üzere sürekli olarak çalışan kişiler, psikolojik ve toplumsal niteliklerini yavaş yavaş ortaya koyarlar ve böylece, hergün çözülmesi gereken sorunların ortaya çıkması olanak kazanır. Bu nedenle, komuta işlevi, *dinamik* bir yönetim faaliyetidir.

Kısaca emir-komuta işlevi, işletmede yer alan kişilere, görevlerini en *verimli* ve *etkin* biçimde yaptırmayı amaç edinmiştir. Bu niteliği ile, emir - komuta (yürütme) işlevinin konusu insanlardır. Kuruluşun işleyişi süresince oluşan olayları, hemen dikkate alıp, ona göre emir ve yönerge dağıtmayı ve yol göstermeyi de kapsayan komuta işlevi, **dinamik** olduğu kadar **sürekli** bir niteliğe de sahiptir. Sonuçta, komuta işlevi, rehberlik ve öğretmenlik gibi görevleri de içine alır. Kırbaç ve korku ile iş gördürme dönemi geçmiş bulunduğu göre, komuta yetkisine sahip olan üstlerin bilgi vermek, yol göstermek, inandırmak gibi olumlu, barışçıl ve demokratik araçlarla astlarını yönetmeleri ve böylece kuruluşu amacına doğru yürütmeleri zorunludur.

### **İyi Bir Emrin Nitelikleri:**

Yazılı ve sözlü emir biçimlerinden her birinin kendine özgü yarar ve sakıncaları vardır. Önce, üst ile ast arasında yüz yüze ilişkilerin olanaklı olduğu durumlarda, zamandan artırım ve düşünce birliği sağlamak gibi yararlarından dolayı, sözlü emirlerin yazılı emirlere



oranla üstünlükleri açıktır.

Keza, sözlü olsun yazılı olsun, emirler kesin ve açık olmalı, astta kararsızlık ve duraksama uyandıracak konuları kapsamamalıdır.

Emrin amacı asta açıklanmalı ve böylece emre bir danışma niteliği verilmelidir. Çünkü, düşünce ve oyuna başvurulması her astın onurunu okşar ve çabasını harekete getirir.

Üstler, astların duygu ve inançlarında, işletmenin amacına uygun değişiklikler oluşturmaya çalışmalı ve bunun için telkin ve inanç aşılama güçlerini artırmağa çaba harcamalıdır. İyi ahlaki, yüksek bilgi ve yaşamı, adaletli karar ve davranışları olan bir üstün kişiliği başlı başına güçlü bir telkin aracıdır.

Üst, yerine getirilmesi olanaksız veya herhangi nedenden dolayı yerine getirilmemesi olasılığı fazla olan emirler vermemelidir. Çünkü nedeni ne olursa olsun, emirlerin yerine getirilmemiş olması, komuta yetkisinin sarsılması sonucunu doğurur. Gerçekten, yerine getirilmesi olanaksız emirler veren bir yöneticinin komuta yeteneği ve becerisi hakkında kuşkular uyanabilir. Astlarından yapılabilecek olanı istemek ve beklemek, yöneticiliğin başlıca ilkelerindendir. Yapılması olanaklı olan emirlerin yerine getirilmemesi durumunda ise yöneticinin iyi bir disiplin ve moral sistemi gerçekleştirememiş olduğu sonucuna ulaşılır. Bu durumda, yönetici, emirlerin yerine getirilmemiş olması durumuna, hiçbir zaman düşmemeye çalışmalıdır. Bunun için, karar vermeden ve bunun uygulanması emrini astlarına bildirmeden önce, iyi düşünmeli ve komuta işlevinin açıklamağa çalıştığımız gereklerini dikkate alarak, tekrar tekrar, gözden geçirmelidir.

Bütün bunlara karşın, zaman koşullarını iyi değerlendirememiş olmasından veya herhangi bir nedenden yersiz emir verilmiş olduğu anlaşıldığı durumda, bundan geri dönmeyi, bir yönetici, hiç bir zaman, onur konusu yapmamalıdır. Yanılmak insanlara aittir ve üstler de insan olduklarına göre, yanılmaz değildirler. Verilmiş bulunan bir emri, böylece, zamanında geri alma becerisi ve gücü, yöneticiliğin diğer önemli niteliklerinden biridir.

Yönetici, verdiği emirlerin zamanında ve istenilen biçim ve nitelikte yerine getirilip getirilmediğini düzenli ve sürekli olarak kontrol etmelidir. Bu noktaya gerekli ölçüde dikkat ve özen göstermeyen yöneticiler astlarını etkili ve verimli bir biçimde çalıştıramazlar.

Demek oluyor ki, komuta işlevi; emir, yönerge, açıklama gibi sözlü ve yazılı olabilen araçlardan yararlanarak işler. Konuşma, kişisel ilişki ile olduğu gibi, diktafon ve televizyonlu telefonla da olabilir. Zaman (tasarrufu) ve görüş birliği sağlama bakımından üstünlüğü olan sözlü emir biçimi, yazılı emrin kesinlik ve süreklilik niteliklerinden yoksundur. Yazılı emir zayıf yönlerinden biri de telkin ve inanç aşılama gücünün nisbeten zayıf olmasıdır. Bu nedenle, yüzyüze ilişkiler üstlerin ihmal etmemeleri gereken konuların başında gelir. Bu gibi

kişisel ilişkiler,yöneticilerin çok zamanını aldığı için, pahalıya mal olur. Ancak, yüksek bir moral düzeyini sürdürmede sözkonusu ilişkilerin rolü büyük olduğundan, bu masraflar, karşılıklarını cömertçe öderler.

Talimatların yazılı olarak verilmesinin özellikle faydalı olduğu durumlar şunlardır:

1. Talimatın çeşitli kimselere veriliyor olması.
2. Talimatın yerine getirilmesinin uzun bir zamanı gerektirmesi.
3. Talimatın çok karışık ve ayrıntılı olması, ilgili astın bunu hafızasında tutmasının zor olması.
4. Konunun önemli olması, bir yanlış anlamaya meydan verilmemesinin istenmesi

### **Etkin bir emir – komuta sistemi kurabilmenin başlıca koşulları:**

#### **1) “Takım ruhu” Yaratmak:**

İşletme yöneticisi her yönetici gibi, başka kişiler aracılığıyla iş görür. Dolaylı biçimde iş görme ve özellikle, araç olarak insanları kullanma zorunluluğu, yöneticiliği güçleştirir. Çünkü, işletmeyi amacına ulaştırmak için yönetici, insanları gelişigüzel bir biçimde değil, verimli bir biçimde çalıştırmak durumundadır. Bu ise, yöneticiye iki çeşit sorumluluk yükler:

- a) Görevlilerin herbirinden ayrı ayrı en fazla verim sağlamak
- b) Sözü geçen kişilerden grup (takım) olarak en fazla verim elde etmek

Yani personeli ayrı ayrı verimli çalıştırmak değildir. Çünkü, çok iyi çalışan bir kişinin faaliyetleri, bulunduğu gruptaki diğer işgörenlerin faaliyetleriyle uyum durumunda olmayabilir; tersine, zıt yönde olabilir ve böylece onların çabalarını etkisiz bırakabilir; tıpkı bir futbol ve basketbol takımında olduğu gibi. Bir oyuncu tek başına çok çalışabilir ve çok güzel kişisel bir oyun çıkarabilir.Ancak,bu oyuncu, çalışmasını, takım arkadaşlarının çalışmasıyla uyumlaştırmazsa, takım amacına ulaşamaz. İşte, kurumu amacına ulaştırabilmek için, aynı biçimde bir «takım çalışması» ve takım ruhu’na gerek vardır ki, bunu ancak, tepedeki yönetici gerçekleştirebilir.

Ünlü yönetim yazarlarından H.A SİMON, «bireylerin davranışları, kuruluşları amaçlarına ulaştıran birer araçtır» der. Öyleyse, onların davranışlarına, kuruluşun amacına hizmet eden bir yön vermek gerekir. Yani sorun, bireyleri şu veya bu biçimde hareket ve davranışlara yönelten etkenleri bulmakta ve bunları kuruluşun çıkarlarına uygun biçimde kullanabilmektedir. Psikoloji, sosyal psikoloji, sosyal antropoloji ve bu gibi davranış bilimlerinin araştırmaları, bireylerin davranışlarının özellikle şu unsurlardan etkilendiğini saptamışlardır:

**Gereksinmeler ve Çevre Koşulları:** Gereksinmeler kavramından, bireylerin psikososyal ve kültürel niteliklerini de anlamak gerekir. H. FAYOL'ün dediği gibi, bilgisizlik, aşırı tutkular, egoizm, tembellik ve beşert noksan, kusur ve zayıflıklar kuruluşun çıkarlarıyla çarpışma durumundadırlar. Bu yönden, bir bireyin işletme içindeki davranışları, gereksinmelerine, bireysel nitelik ve kişiliğine, duygu ve inançlarına ve çevrenin o kişi üzerindeki etkilerine bağlı bulunacaktır, Bu nedenle, bireylerin davranışlarıyla işletmenin çıkarlarını uyumlaştırma görevini de kapsayan komuta işlevi ve bu işlevi uygulama ile yükümlü olan yönetici, söz konusu etkenleri kullanma zorunda ve durumundadır. Diğer bir deyişle, yönetici, emrinde bulunan kişilerin gereksinmelerine, kişiliklerine, duygularına ve inanışlarına ve çevrelerinden aldıkları izlenimlere etki edecek, onları değiştirmeye ve durumu çıkarlarına uygun bir kanala sokmağa çalışacaktır. Bu şekilde gerçekleştirilecek olan psikolojik birlik hem takım olarak çalışma istek ve heyecanını, hem kuruluşun amacının benimsenmesini olanaklı kılacaktır. İşte, bu sonuca ulaşmak için, yönetici, personelin gereksinmelerini karşılamaya kişiliğini, fikirlerini, duygularını ve inançlarını değiştirmeye, ya da yenilerini aşılamağa çalışırken, aşağıda inceleyeceğimiz yol, araç ve olanaklardan yararlanmalıdır.

## **2) Personeli İyi Tanımak:**

Yönetici, emrinde bulunan kişileri; bedensel, ussal ve ruhsal yetenek ve nitelikleri açısından çok yakından tanımak ve anlamak zorundadır. İnsanları anlamak zordur ve uzun zaman ister. Bu bakımdan, bir yöneticiye doğrudan doğruya bağlanacak astlarını sayısını minimum düzeyde (**en çok 5-7 kişi**) tutmak ve bunların sık sık değişmelerini de önlemeye çalışmak gereklidir. Adam seçmek, adam tanımak ve insanları en verimli olabilecekleri yerlere yerleştirmek, yöneticiliğin en önemli ve en güç konularından biridir. Psikoloji, sosyoloji, iş psikolojisi, iş sosyolojisi, sosyal psikoloji ve sosyolojik antropoloji gibi bilim dallarındaki çağdaş gelişmeler, bu konuda yöneticiye önemli olanaklar hazırlanmaktadır.

## **3) Görev ve Sorunlu Kişilerini Yüldenecek Nitelikte Olmadıklarını Gösteren Kişileri İşletmeden Uzaklaştırmak:**

Zihinsel ve ussal nitelikleri bakımından uygun olmayanları işe almak, hem adaletsizliklere neden olur, hem başkalarına kötü bir örnek oluşturur. Bu gibi kişileri işletmeden uzaklaştırmak bazan, yüksek uygarca cesareti gerektirecek yönetsel bir görev durumuna gelir. Kuruluşun geleceğini düşünen bir yönetici böyle bir yürekliliğe sahip olmalıdır.

## **4) Personel ile İşletme Arasındaki İlişkileri Yalından Tanımak:**

Personel, işletmeye bir anlaşma (akit) ile bağlanmıştır. Yönetici, gerek personelin ve

gerekse işletmenin çıkarlarının korunmasına çok dikkat etmeli ve her iki tarafı birbirine karşı savunmada geri kalmamalıdır. Görev ve adalet duyguları ile kişilik bütünlüğü, enerji ve yetenek gibi nitelikler söz konusu hakemlik rolünün başarılmasında yöneticiye yardımcı ederler.

#### **5) Yönetici Kişiliğiyle Astlarına Örnek Olmak:**

Disiplin ve itaati sağlama yollarından en etkili ve demokratik olanlardan biri de astlara iyi örnek olmaktır. Astların çalışkan, düzenli, devamlı, fedakar, nazik olmalarını isteyen bir yöneticinin, bu niteliklere kendisinin sahip olması, bunların personelde de oluşmalarına yardımcı edebilir.

#### **6) Personeli Sürekli Denetim ve Kontrol Altında Bulundurmak:**

Oluşturulacak iyi bir örgütle ve sürekli yönergeler aracılığıyla, emirlerin beklenen biçim ve nitelikte yerine getirilip getirilmediğini düzgün aralıklarla denetlemeyi ihmal etmemelidir.

#### **7) Yönetici, Yardımcıları ile Sık Sık Toplantılar Yapmalı ve Onlardan Yazılı ya da Sözlü Raporlar Almalıdır:**

Bu toplantılar, astlara plan, program, bütçe ya da projenin açıklanmasını, emirlerin ayrıntılarıyla anlatılmasını ve anlaşıldıklarında kuşkusuz olunmasına, kararlarda herkesin fikrinin alınmasına, böylece, gerek zaman artırımının, gerek işbirliği ruhunun oluşmasına olanak verirler.

#### **8) Yönetici, Ayrıntılar İçinde Boğulmamaya Dikkat Etmelidir:**

Üst, işletme içinde oluşan herşeyden haberdar olmalı ve gereğinde ayrıntılar ile de ilgilenmelidir. Ancak, bu, onun, daha önemli sorunları ve işleri ihmal etmesine neden olabilecek bir uğraş durumuna gelmemelidir. Çünkü, yönetici, temel olarak, herşeyi göremez ve herşeyi kendisi ele alamaz. Böyle Olunca, zaten sınırlı olan zaman ve enerjisini, kuruluşun yüksek çıkarları yönünde en verimli olan işlere ayırmayı ilke edinmelidir. Bu kurala, yöneticilikte ayrıcalık ilkesi adı verilir.

#### **9) Yönetici; Personelde Birlik ve Beraberlik, Çalışma, Girişim, Fedakarlık ve Feragat Ruhunun Egemen Olmasına Çaba Harcamalıdır:**

Herkesin tek bir üstten emir almasını sağlamak ve komuta birliğini gerçekleştirici önlemleri olarak birlik ve beraberlik ruhunu geliştirmek zorunludur. Bu konuda, yöneticinin özellikle dikkat etmesi gereken konu, herkese karşı eşit ve adil davranışta bulunmak ve ücret sisteminde adalet ve eşitlik kurallarını egemen kılmaktır.

#### **10) Astlara Yetenek ve Becerileriyle Orantılı Görev, Yetki ve Sorumluluklar Sağlanmalıdır:**

Personelin girişim ruhunun geliştirilmesi, astlara, mevki ve yeteneklerinin üstünde yetki ve sorumluluk devretmekle olanaklı olur, işletmeye pahalıya mal olan yanılığlar işlemleri pahasına da olsa, astlara daha genç yaşta geniş yetkiler verilmesi, onların seçkin birer yönetici olarak yetişmelerini kolaylaştırır.

### **11) İyi Bir Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemi Kurulmalıdır:**

İyi bir davranış ve başarı mutlaka takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir ve bu, açık bir biçimde yapılmalıdır. Buna karşın, çeşitli uyarı, öğüt, tenbih ve yol gösterme önlemlerinden başka adil ve gizli bir cezalandırma mekanizmasının da gerçekleştirilmesi ve işletilmesi zorunludur.

### **12) Emir-Komuta, Yol Gösterme, Gözetim ve İnsan İlişkilerinin Rolü:**

Komuta işlevi, işlerin etkin ve verimli bir biçimde yaptırılması anlamını ve özellikle bu iki işin yapılmasını kapsar: Yol gösterme ve gözetim...

Yol göstermek, bir açıdan öğretmek ve eğitim demektir. Yani, üst, herşeyden önce bir öğretmendir, yol gösterici ve bir önderdir. Bu durumda, emir-komuta işlevi, üstün astı devamlı gözetim altında bulundurmasıyla, değişen koşullar ve durumlar karşısında düşmesi olasılığı bulunan yanılığları önlemesini ve yeni durumlara uymasını kolaylaştırmayı amaç edinir.

İnsanlar alıştıkları biçimde iş görmek isterler ve değişiklikleri pek sevmezler. Oysa, ekonomik yaşam devamlı bir dalgalanma ve değişme durumunda bulunduğundan, işletme ve onun içinde çalışanlar da, bu değişmelere uymak zorundadırlar. Komuta işlevinin başarılı bir biçimde uygulanması için, bu uyum sürecine gerekli önemi vermelidir. Öyleyse, emir-komuta, sürekli ve dinamik bir işlemdir ve bu nitelikleri, özellikle gözetim sürekliliği sağlar.

Bundan başka, bireylerle sıkı ilişkisi olması nedeniyle komuta işlevi, insan ilişkilerini belirleyen ve yöneten ilkelere geniş ölçüde dayanır. Bu niteliğiyle, komuta işlevi, işletmeye canlılık ve yenilik sağlar. Komuta işlevi, yetki devri ve dolayısıyla merkezci ve merkezkaç gibi temel nitelikteki yönetim ve organizasyon yöntemleriyle de yakından ilişkilidir.

### **13) İyi Bir Emir - Komuta Mekanizması, Astlara «Yanılma Hakkı» nı Tanır:**

“Yanılma insana ilişkin, bağışlamak ise Tanrıya ilişkindir, diye bir söz vardır. Bu ve buna benzer sözlerin, insanları hoşgörülü kılma ve dolayısıyla bireylerarası ilişkilerin köşeli yerlerini törpüleme, yumuşatma ve ılımlaştırma işlevleri de vardır. Bu gibi töresel ilke ve kurallar, toplumun çeşitli ögeleri arasındaki sürtüşmeleri azaltan bir çeşit yağlama işlevi yapar. Yağlanmayan bir makine, eninde sonunda, nasıl işleyemez duruma gelirse, söz konusu insan ilişkileri ilke ve kurallarının ihmal edildiği topluluklarda, aynı şekilde, geçimsizlik, anlaşmazlık vb. biçiminde çözülme işaretleri belirir.

Bu konu, toplum için olduğu kadar, her çeşit kuruluşların yönetimi bakımından da büyük bir önem taşır. Hatta, konunun bu ikinci yönü, sanıldığından daha da önemlidir ve toplumun yalnız ekonomik değil, topyekün gelişme ve yükselmesi bakımından temel niteliğindedir. Çünkü:

- Bir toplumdaki bireylerin hemen hepsi, yaşamlarını kazanmak için bir kuruluş veya işletmede çalışırlar ve doğal olarak oluşan astlık-üstlük ilişkileriyle başbaşı kalırlar.
- Konu, işletme ve kurumların, dolayısıyla gelecekte toplumun yönetimini yüklenecek kişilerin yetişmesi açısından da önem taşır. Gerçekten, ulus ölçüsünde bir kalkınma ve yükselme sağlamak, ancak, çeşitli kurumları daima daha yetenekli ve ehliyetli kişilere kavuşturmakla olanaklı olur.

Astlık-üstlük, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin daha açık olduğu kuruluşlarda söz konusu durum, daha az önemli değildir. Ailede ve okulda güçlü bir kişi olarak gelişmek için gerekli olan yetenek ve eğilimleri kazanıp totaliter ve otoriter bir yönetimin egemen olduğu bir örgütte yaşamını kazanmak zorunluluğu ile karşılaşan bir gencin er-geç bu değerli alışkanlıklarını kaybetme olasılığı büyüktür. Buna karşın, düşünme, harekete geçme ve azmetme eğilimleri zayıf olarak yaşama atılan bir genç yetki devretmek konusunda kararsız olmayan, önderlik ve öğretmenlik yetenekleri eksiksiz bulunan bir üst ile çalışma şansına kavuşursa, başarılı bir insan olma olasılığı fazladır.

Bu konuda, Amerikan iş yaşamından tipik örnekler verebiliriz. Thompson Products adlı büyük bir şirketin yönetim kurulu başkanı F.C. Crawford, Harvard İşletme Fakültesinde toplanan bir işletmecilik konferansında, iş adamı ve işletme yöneticisi yetiştirme konusunda uyarılarda bulunurken özellikle, şu noktalar üzerinde durmuştur:

- Gençleri iş hayatının çeşitli sorunları ile karşı karşıya bırakınız. Sorunlar, başarıya yönelten fırsatlardır.
- Bu sorunları çözümü için gerekli yetkileri kendilerine devrediniz.
- Yanılma korkusuna kapılmadan karar vermeleri için gençleri teşvik ediniz.

Başkalarını yönetme yetki ve sorumluluğu taşıyanlar, astlarına yanılma hakkını tanırlar ve bunun için onlara bir çok fırsatlar vermeğe alıştırlarsa, kuruluşlar gittikçe daha yetenekli ellere bırakılmış olacak ve dolayısıyla toplumun sorunları daha kolaylıkla çözüm yoluna girmiş bulunacaktır.

## **Emir-Komuta İşlevinin Tekniği: İşgördürmenin Öznel ve Nesnel Koşulları**

### **a) Genel Düşünceler:**

Yönetici, plan yaptıktan ve bunu uygulamak için gerekli olan örgütü kurduktan sonra, kuruluşu, amacına doğru hareket ettirmek durumundadır. Kuruluş, ortak hedefler için işbirliği eden insanlardan ve gerekli olan araç ve gereçlerden, yani biri **beşeri**, diğeri **maddi** nitelikte iki öğeden oluşur. Gerçekten, her çeşit kurum ve kuruluşların birlikte çalışan insanlardan (personel) ve bunların emeği ile değerlendirilen makine, gereç, hammadde, bina, arazi vb. maddi üretim araçlarından oluştuğu bilinir. Örgüt (organizasyon), hem bu iki üretim işlev türünü birleştiren, uyumlu bir biçimde bir araya getiren öğedir, hem de bir birleşme ve tamlaşmadan doğan üretim birimi, yani kurumdur.

Beşeri ve maddi üretim öğelerinin uyumlu bir birim biçiminde örgütlendirilmesinden sonra, bunların çalışması, faaliyete geçmesi ve mal veya hizmet üreterek amaca doğru ilerlemeye başlaması gerekir. İşte, bu davranış, çalışma ve ilerleme, yöneticinin, emir-komuta adını verdiğimiz işlevi başarmasıyla olanak kazanır. Bu işlevle, kuruluş, dinamizm kazanır ve amaca ulaşma yönünde adımlar atmağa başlar. Ancak, bu hareketin sağlanması için, önce, yöneticinin gerekli kişilere emir ve yönerge vermesi, ve bu emirlerin yerine getirilip getirilmediğini izlemesi gerekir.

Yönetim sürecinin üçüncü evresini oluşturan emir-komuta işlevinde, yöneticinin, amaca ulaşmak için gerekli olan iş ve faaliyetleri başkalarına yaptırmak durumundadır. Böylece kurumu oluşturan beşeri öğe (personel) içinde, işgördürenler (amirler = üstler) ve işgörenler (memur = astlar) diye ikili bir farklılaşma meydana gelmiş olur. Başkalarına (astlara) işgördürme sorumluluğu taşıyan , yöneticinin temel nitelik ve önemdeki görevi, emir-komuta'dır, bu yürütme veya yöneltmedir.

Yönetici bu önemli görevini, nasıl yerine getirebilir sorusunu yanıtlamak için, işgörme mevkiinde olan astların, aldıkları emir ve yönergeyi hangi koşullarda yerine getireceklerini araştırmak gerekir. Bu koşullar iki gruba ayrılmaktadır:

- Ast, emirleri yerine getirme yetenek ve isteğine sahip olmalıdır (Tinsel etmen)
- Ast, emirleri yerine getirmek için zorunlu olan olanak ve araçlara sahip bulunmalıdır (Maddi etmen).

### **b) İstek ve Yeteneklerin (Öznel Etmenlerin) Rolü:**

Birinci koşul, astın, kişisel (bireysel = öznel) nitelikleri, yani kişiliğiyle ilgilidir. Astın, kendisinden beklenen işleri görebilmesi için bedensel ve ussal diye ikiye ayrabileceğimiz bir takım nitelik ve yeteneklere sahip olması gerektiği açıktır. Zihinsel yetenekler, hem doğuştan sahip olduğu zeka, us, yargılama ve bu gibi doğal, hem de bilgi, beceri, tecrübe ve uzmanlık

gibi sonradan geliştirilen (eğitim ve öğretim yoluyla) niteliklerdir.

Demek ki, yönetici, emir vermeden (astlarından iş istemeden) önce, onların, bu emri yerine getirmek için gerekli olan, doğal ve eğitsel niteliklere sahip olup olmadıklarına bakmalıdır. Bunun için de, onlara, test, sınav, mülakat, deneme vb. çeşitli seçim yöntemleri uygulaması ve doğal niteliklere sahip olduklarını saptadığı kişileri, genel ve mesleksi bir öğretimden geçirmesi gerekir.

Burada üstün, yöneticilik nitelikleri yanında öğreticilik görevi de ortaya çıkar. Üst, sürekli olarak astların bedensel ve ussal nitelik ve yeteneklerini kontrol altında bulundurmali ve gördüreceği işlerin gerektirdiği düzeyin altında olanların yetiştirilmesi için elinden gelen her şeyi yapmalıdır. Gerek kendisi öğretmek, rehberlik etmek, gerek başkalarına bu işi yaptırmak gibi yollara başvurmayan, astlarının bilgi ve becerilerini yüksek düzeyde tutmayan yöneticilerin, başarısızlık durumunda, sorumluluğu önce kendilerinde aramaları gerekir.

Asttan beklenen işin görülebilmesi için, astın bu işi görme isteğinin de olması gerekir. Kurumda iş alan herkesin, bu işi yapma ve gereği gibi çalışma isteğinde olduğunu peşinen kabul etmek, gerekçeleri gözden kaçırmak olur. İnsanların, çalışmaktan zevk aldıkları ve bu nedenle de normal bir çıkar (ücret) sağladıktan sonra, kendilerinden bekleneni, hemen yerine getirecekleri inancı da, gerçeğin tam görüntüsü değildir. Bu durumda, insanları çalışmaya güdülemek, inandırmak ve hatta zorlamak gerekir. Bunun için, işgörenlerin, nesnel ve tinsel gereksinimlerine yanıt verebilecek bir güdü sistem ve mekanizmasının gerçekleştirilmesi gerekir.

Bu mekanizma, olumlu güdü araçlarından yararlanabileceği gibi, olumsuz araçlar da kullanacaktır. Olumlu araçlar, işgörene bir şey vermek, olumsuz araçlar ise onu bir şeyden yoksun bırakmak biçiminde olurlar.

Çeşitli primler, kara ortaklık, yönetime katılma ve hatta sermaye ortaklığı, yükseltme, ünvan verme gibi olumlu; işten çıkarmaya kadar varan çeşitli cezalar gibi olumsuz güdü araç ve yöntemlerini zamanında, yerine ve kişiye göre kullanmak, yöneticiliğin temel önemdeki sorunlarından. Bunların kullanılma yetkisi, ast üzerinde sahip olunan yetkiyi azaltıp çoğaltabilir. Yetkiyi, yalnızca emretme ve özendirme (motivasyon) araçlarını kullanabilme yetkisi olarak değil, ast yanında sempati, sevgi ve saygı veya bunların tersi olan duygu ve düşünceler yaratma gücü gibi kişiliğe dayanan bir etkileme yeteneği biçiminde de anlamak gerekir. Biçimsel olmayan nitelikteki bu kişilik yetkisi, astlara işgördürme konusunda, tahminin üstünde önemli bir rol oynar.

### **c) Araç ve Olanakların (Nesnel Etmenlerin) Rolü:**

Astların, kendilerinden beklenen işleri görebilmeleri için gerekli yetenek, istek ve



hevese sahip olmaları yanında, gerekli olan araç ve olanaklarla donatılmaları da gerekir. Bu araç ve olanaklar şu biçimde gruplanabilir:

- Teknik araç ve olanaklar: Astlara yaptırılması gerekli olan işlerin gereği gibi yerine getirilebilmeleri için makine, araç, gereç, hammadde, malzeme vbg. maddi araçlara gerek varsa, astları bunlarla donatmak gereklidir. Bu maddi araçlara, teknoloji dilinde teknik araçlar, ekonomi dilinde sermaye malları (veya yalnızca sermaye) denir.
- Yönetimsel araç ve olanaklar: İş yaptırmaya başlamadan önce, astları yönetimsel araç ve olanaklarla da donatmak gerekir. Bunları şöyle gruplamak olasıdır. (Gerekli haberler ve bunları gereği gibi astlara iletecek araçlar, gerekli emirler, gerekli yetki ve sorumluluklar). Astların başarılı olabilmeleri için, herşeyden önce, kendilerinden ne beklendiğini açık seçik bir biçimde bilmeleri ve bundan zamanında haberdar olmaları gerekir. Uygulamadaki bir çok aksaklıklar ve hatta uyuşmazlıklar, işletmede görevlendirilmiş herkesin ne yapacağını, kimlerle beraber yapacağını, ne gibi araç ve olanaklardan ‘yararlanabileceğini ve hatta işi ile ilgili sorumluluk ve yetkilerinin ne olduğunu açık biçimde bilmemesinden ileri gelmektedir. Haberleşme araçlarının, zamanının, yöntemlerinin ve konularının seçilmesi büyük rol oynar. Göze ve kulağa yönelen yazılı ve sözlü haberleşme araçları vb. arasında seçim yapmak kolay bir iş değildir. Bundan başka, astlara neyin ve ne zaman bildirilmesi gerektiğinin belirlenmesi de güç bir iştir.
- Tinsel (manevi) araç ve olanaklar: Bunların önemi personelin moral düzeyini yükseltme, çalışma çaba ve isteğini artırma ve hatta inanç aşılama bakımlarından büyüktür. İyi bir tinsel ve toplumsal ortam yaratmak, herkesin kendisini mutlu duyduğu, bir amaç peşinde koşma azmiyle donatılmış olduğu bir ortam oluşturmak için ne gerekirse yapmak, çağdaş yöneticinin dikkat etmesi gereken bir konudur.

Haberleşme ile ilgili diğer önemli bir konu da, emir ve yönerge niteliğindeki haberlerin, yazılı ve sözlü biçimlerden hangisiyle verilmesi gerektiğini saptamak ve bu konu kararlaştırıldıktan sonra yazılı veya sözlü haberleşmenin biçim ve içerik bakımından nasıl olacağını belirlemektir. Emir ve yönerge hem iyi bir haber verme, hem de moral yükseltme aracı olmalıdır. Emir ve yönergenin veriliş biçimi, işlerin iyi yapılması ve yapılmaması konusunda büyük rol oynar.

Klasik Dönem’de yürütme ve koordinasyon üst yönetimin yerine getirmekle yükümlü olduğu bir fonksiyondur.

## 2. YENİ YAKLAŞIMLAR

Modern yönetim anlayışı içerisinde, anonim şirketlerin yönetim kuralları, bilindiği gibi, şirket politikasını tayin eden, yürütücü organın başı olan genel müdür veya yürütme kurulu başkanı veya genel koordinatörü atayan, onun öngördüğü ve önerdiği hedefleri tartışıp onaylayan, hedefe ulaşma derecesini periyodik olarak denetleyen, yürütücü organın önemli kararlarını onaylayan bir danışma denetim ve onay kurulu şeklinde çalıştıkları ölçüde başarılı olmuş ve olacaktır.

Burada en önemli nokta yürütücü organın başının, tek karar mercii durumunda olmasıdır.

Yürütmenin başı yönetim kuruluna karşı sorumlu olduğu cihetle yönetim kurulu üyesi olması, halka açık şirketlerde düşünülmemelidir.

*Bir grubun mülkiyetinde olan şirketlerde yürütme ve yönetim kurulları çakışık olabilir. Zira bu tür şirketlerde servet tek elde olduğundan hisse sahibinin kendi kendine sorumlu olması düşünülebilse de bu yöntem hiçbir zaman sağlıklı olamaz.*

Çok kez ülkemizde yönetim kurulu üyelerinden birine murahhas görevi verilir.

Yürütmenin başı ile murahhas üyelik çelişkili bir ikilem doğurur.

Murahhas üye teoride yürütmenin hiyerarşik olarak üstündedir. Çok kere hissedardır.

Bu durumda başarısızlığa götüren çift başlı bir yönetim doğmaktadır. Kararlar zayıf ve hep konsensüslü olma zorunluluğundadır.

Yürütmenin başı tek başına vermediği kararlardan sorumlu görünür.

Başarı için murahhas üye, kesinlikle karar mevkiinde olmamalı, belirli konularda denetleme görevini yüklenmeli, ayrıca yürütme organının bilgi ve talimatı içinde lendi karakter, uzmanlık ve yeteneklerine uygun görevleri yerine getirmenin yanı sıra, yönetim kurulu üyesi olarak danışma ve onaya katılma görevlerini yerine getirmekle yetinmelidir. (GARİH, 2001)

Komutların, zincirin aşğıdaki halkalarına kadar anlaşılabilir bir şekilde ulaştırılmadığı hiçbir düzende koordinasyon sağlanamaz. Bu yüzden günümüzde çalışanlarla iletişim, basit açıklamalar ve verilen emirlerden çok daha fazlasıdır. En yaygın anlamı ile iletişim, yönetimin hedeflerini aktarması ve bu hedef uğrunda canla başla çalışılması için olmazsa olmazlardan biridir. Bunun temelindeki teoriler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışan ve yönetici ancak işyeri başarılı olduğu oranda başarılıdırlar.
- İlk teoriyi anlayan çalışanlar daha iyi çalışmaya ve üretmeye başlarlar.

İletişimin bir katılım hissinin oluşmasına yardımcı olduğuna , böylece işe olan ilgiyi arttırdığına inanılmaktadır. Yöneticiler her fırsatta altlarında çalışanları değişikliklerden haberdar etmeye, onların çeşitli konulardaki görüşlerini almaya, fikir belirtmelerini sağlamaya ve mümkün oldukça informel olarak onlarla sohbet etmeye sevkedilmelidirler. Sağlıklı yönetim için iletişim vazgeçilmez önem taşır. En önemsiz işlerden biri gibi gözükken işini yapan çalışana bu işin tüm operasyon için önemi açıklandığında işine daha büyük bir sevgi ile sarılması doğal bir sonuçtur. Ait olma duygusu o çalışanın moralini büyük ölçüde arttıracaktır.

Çağdaş Yönetim anlayışında yürütme ve kordinasyon üst yönetimin bir görevi olmaktan ziyade organizasyon içine dağılmış; bir başka deyişle sistemini değiştirmiş olarak karşımıza çıkmaktadır. Klasik Dönem’de bölümler arasındaki iletişimi sağlamak, hedeflenmiş ortak amaca tüm bölümleri adapte etmek üst yönetimin üzerindedir; fakat Yeni Dönem’de bölümler arasındaki ilişkilerin sağlanmasında üst yönetimin dışında bölümlerin kendi çalışmaları önemli rol oynar. Koordinasyon her iki durumda da organizasyon için aynı önemi taşımakta; afakat şekil değiştirmiş olarak işlemektedir.

### **Optimal Denge Kuramı**

Biyolojik bilimsel anlayıştan esinlenen K. E. Boulding, fizyolojiden aldığı “denge durumu (homeostasis)” kavramını firmaya uygulamaktadır. Bu görüşe göre, her canlı optimal bir duruma sahiptir ve bu durumu sürdüreceğ biçimde organlanmış (örgütlenmiş) tir. Örgütlenmenin belli bir ısı derecesine sahip olması, bu anlamda optimal bir durumdan başka bir şey değildir. İç ve dış herhangi bir etki sonucunda bu denge durumu bozulduğu zaman, örgütün yapısında, onu eski durumuna getirecek *istek ve güçler* harekete geçer. *Aynı biçimde toplumsal birer organizma olan işletme ve kurumlarında optimal bir denge durumları vardır.* Bunu, kurumun amacı belirler. Bir işletmenin optimal denge durumu, üretim etmenlerinin, belli sayı, nitelik ve özellikle, oranlarından başka bir şey değildir ve bütün bu etkenler bilanço sayı ile ifade edilirler. Her işletmenin, *optimal bir aktif-pasif yapısı* vardır. Ancak bu bilanço

aslında, muhasebenin bilançosundan daha geniş kapsamlıdır. Çünkü, maddi olmayan etmenleri de içine alır. Bilançodaki dengeyi bozacak herhangi bir etki ortaya çıktığında, denge durumunu geriye getirecek güçler harekete geçer. Örneğin, alıcı bir mamul satın aldığı takdirde, mamul stokunun azalması ve para stokunun çoğalması biçiminde bir denge bozukluğu meydana gelir. Bunun giderilmesi, yani statükonun korunması için, para stokundaki artışın mamul stokundaki azalışı giderecek şekilde harcanması, yani o miktarda mal satın alınması ya da üretilmesi gerekir. Gerek işletme, gerek toplum ekonomisinde meydana gelen bu denge bozulması tüketimin eseridir. Tüketimin yarattığı denge bozukluğunu, üretim ile gidermek gerekir. İşletmede, aktif etmenlerin şekil değiştirmesi, hem üretim, hem de değiş-tokuş ile olur. Boulding'in bilanço dinamizmine dayanan bu kuramına göre her aktif veya pasif işlem ve olay, diğer bir pasif veya aktif işlem tarafından giderilir.

Boulding, bu dinamik denge ilkesinin, iktisat kuramındaki “statik denge görüşünün” yani karı azamileştirme kuralının eksiklerini tamamladığı kanısındadır. Ona göre, statik (yapısal) denge kuramı, işletmeyi borçsuz, görünürde sermayesi olmayan, ancak sabit fiyatlarla üretim etmenleri satın alan ve mamul satan ve bilançosu olmayan kansız garip bir yaratık olarak görmektedir.

Görülüyor ki, Boulding, işletmelerin yaşama ve gelişmesini, içinde doğdukları, geliştikleri ve öldükleri çevre ile olan ilişkileri yönünden ele almaktadır. Böylece, Walras ve Marshall'ın biyolojik anlayışını geliştirecek işletme ve kurumlara ilişkin bir *ortam bilim* oluşturmaktadır. *Canlılar gibi, sosyal birer organizma olan işletmeler, düşman ve dost öğeleri içinde bulunduran bir çevre içinde yaşayan ve toplumsal organizmanın atomu (veya bireyi) niteliğinde olan varlıklardır.* Bunlar bir önderin, bir yenilik yaratan girişimcinin fikir ürünüdürler. Bir fikir, bir ideal, bir yüksek amaç; bunların temelini oluşturur ve onlara canlılık verir. Bu bakımdan, ekolojik (ortamsal) bir sistem olan toplumun içinde yaşayan tüm kurumların (örneğin, işletme ile devlet) yönetimi arasında önemli farklar yoktur.

### **3. UYGULAMALAR**

#### **4. ÖRNEK OLAY**

## 5. ÖLÇÜMLEME MODELİ

Bu çalışmanın amacı, değişik konularda faaliyet gösteren STK ların, toplumsal etkilerine ve başarılarına katkısı olan liderlerinin, yaklaşımını ve kurumsallaşmaya etkilerini değerlendirmektir.

Ekonomik küreselleşmenin hızlanması, buna paralel olarak, siyasal planda ulus-devletin üstünde yer alan siyasal oluşumların gücünün artmasıyla, son on yıl içerisinde STK lar yeni bir boyut kazanmaya başlamıştır. Dünya Ticaret Örgütü'nün Seattle zirvesinde pazarlığa oturmasalar da STK'lar güçlerini gövde gösterisi yaparak ortaya koymuştur. Marmara depremi, STK ları daha bilinçli ve işlevsel bir faaliyet içerisine itmiş, yeni iletişim tekniklerinin kullanımının artmasıyla da STK lar arasındaki ilişki ve koordinasyon eskisine nazaran hız ve yaygınlık kazanmıştır.

STK liderlerine üyeler ile iletişim şekli sorulduğunda ise, tamamı tel, faks ve posta gibi klasik iletişim mekanizmaları kullanıldığını belirtmiştir. Buna ilaveten %40'ı gazete ilanlarını %60 ı elektronik posta kullanımını tercih ettiklerini bildirmişlerdir. İletişim şeklinin koordinasyon ve katılıma olan etkisini değerlendirmek üzere hazırlanan sorularımıza ise aşağıdaki cevaplar çıkmıştır.

**Tablo 1.** STK liderlerine koordinasyon uygulanmış bir anket çalışması

Lideri olduğum STK da/nın ..	Zayıf	Orta	Güçlü
Faaliyetler arası koordinasyon çok iyi tasarlanmıştır.	%30	%60	%10
Şubeler ve-veya üyeler arası koordinasyon çok iyi planlanmıştır.	%22	%78	-

Faaliyetlerde aksi düşünce veya ilave önerilerin değerlendirildiği ve dikkatte alındığı çok iyi bir iletişim mekanizması vardır.	%18	%28	<b>%64</b>
Projelerinden ve faaliyetlerinden düzenli olarak yazılı veya sözlü bütün üyelerimizin veya ilgili kişilerin haberi olur.	-	%18	<b>%82</b>
Genel kurullara katılım çok olur.	%27	<b>%18</b>	%55

Bu bölümde, cevap veren liderler, üyelerin haberdar edildiği cümlesine katılmakla birlikte, iletişim mekanizmalarının koordinasyon, katılım ve katkı seviyesini aynı oranda etkilemediği düşüncededir. Liderin, karar almasını ve zaten kaotik olan ortamda, projelerin ve faaliyetlerin hayata geçirme aşamalarında ortaya çıkabilecek belirsizliklerin en aza indirilmesi ve misyon-vizyon rotasının karşılaşılabileceği risklerin önlenmesi açısından kaliteli bilgi ve iletişim mekanizmalarına ihtiyacı vardır. Ancak bu anlamda çağdaş iletişim sistemlerinin kullanımı STK larda halen daha çok başlardadır.