

# YÖNETİM BİÇİMLERİ \*

Cemil Cem  
TODATİE Asistanı

## GİRİŞ

Batı ülkelerinde yıllardanberi, yönetimin geliştirilmesi ve belli ilkelere bağlanması yolunda, deneysel ve fıkırsel nitelikte çalışmalar yapılageldiği bilinmektedir. On dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında Frederick W. Taylor (1856-1915) ve izleyicilerinin öncülüğünü yaptıkları ve yüksek verim ve ürün elde etmek için yönetim sorunlarına bilimsel yöntemlerin uygulanmasına ve özellikle iş'te yetenekliliğe önem ve ağırlık veren **Bilimsel Yönetim** hareketi; daha çok örgütün üst kademelerine yönelik bulunan ve Henri Fayol (1841-1925) tarafından geliştirilen, özellikle yönetimin temel ilkelerini ve planlama, örgütlendirme, yönettme, kontrol ve eşgüdüm (koordinasyon) görevlerini konu edinen **Fonksiyonel Yaklaşım**; daha sonraki yıllarda, bu görüşlerin karşısına insancıl duygularla çıkarak, çalışanların güdülendirilmesi (motivasyon), örgüte bir sosyal sistem gözüyle bakış, önderlik, haberleşme ve insangücünün eğitimi ve yetiştirilmesi konularını işleyen ve ünlü Hawthorne ve Western Electric denemeleri sonunda G. Elton Mayo (1880-1949) tarafından ortaya atılan **Beşeri İlişkiler** ya da **Yönetimde Davranışsal Bilim Yaklaşımı**, ve özellikle son yılların, hem işgören insan unsuruna, hem de iş'te kalite ve verimliliğe özel bir önem ve değer atfeden **Herzberg Motivasyon Kuramı** ile **Sosyo-Teknik Sistemler** görüşü, sözü geçen çalışmaların<sup>1</sup> nirengi noktalarıdır denebilir. Özellikle son elli yıl içersinde, gerek fiziksel, gerekse sosyal bilimler alanında getirilen yeni buluşlar, artık, geleneksel tipte yöneticiler yerine, daha bilgili ve yetenekli yöneticilere ve bu yöneticiler idaresindeki ve gözetimindeki vasıflı işgücü potansiyeli vasıtasıyla, örgütlerin verim ve performans durumlarının yükseltilmesine ve iyileştirilmesine lüzum ve ihtiyaç göstermektedir.

\* Bu yazı, 6 Ağustos - 18 Eylül 1970 tarihleri arasında, Tahran'da, "İdareyi Geliştirme Programı"nda (Advanced Management Development Program), "Managerial Styles" adı altında ve duyarlık eğitimi yöntemleri uygulanarak yapılan çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Bu konuda temel baş vurma kaynağı olarak bkz. Robert R. Blake and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid**, Houston : Gulf Publishing Company, 1964.

<sup>1</sup> Yönetim kuramlarının ve ilkelerinin sistemli ve kendi kendine öğrenim tekniği kullanılarak hazırlanmış bir etüdü için bkz. Leonard J. Kazmier, **Principles of Management**, New York : McGraw-Hill Book Company, 1969.

## YÖNETİM BİLİMİ

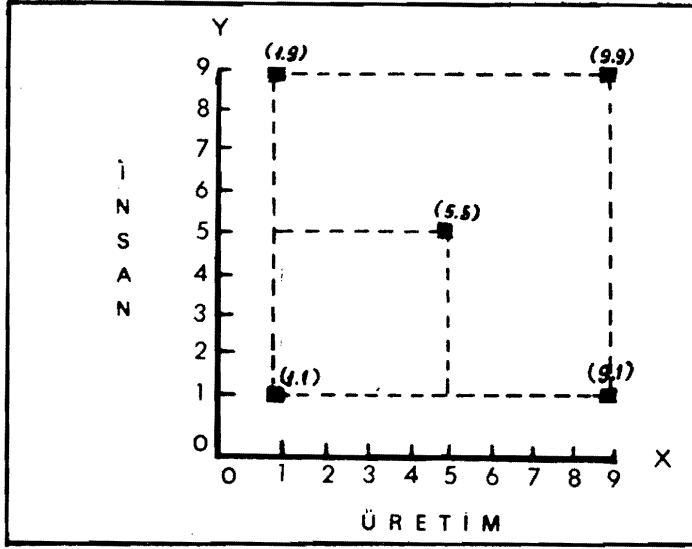
Geçmiş yıllardaki inanışlara göre, yönetim, öğretilmesine ve öğrenilmesine imkân bulunmayan, dolayısıyla, daha çok sanat yönü ağır basan bir konu idi. Çağımızda artık bu inancın silikleştiğine ve günden güne ortadan kaybolduğuna tanık olunmaktadır. Örgüt iklimi ve ortamı içersinde belli başlı davranış şekillerinin sistemli bir tarzda belirlenip eleştirilmeğe başlanması, yönetimin, bir bakıma, «tatbiki» bir disiplin olduğu görüşünü yaygınlaştırmıştır. Her bilim gibi, bu bilim de öğretilabilir ve öğrenilebilir. İnsan davranışları üzerinde yapılan deneysel nitelikteki çalışmalar, türlü yönetim biçimleri altında yaşayan ve işgören insanlardan beklenebilecek verim ve performans durumları hakkında bize bugün bazı bilgiler getirmiş bulunmaktadır. Öbür taraftan, eğitim yöntem ve teknikleri alanında kaydolunan ilerlemeler de, insan davranışlarına değgin bütün bu bilgilerin öğretilmesini ve öğrenilmesini imkân dahiline sokmuş bulunmaktadır.

Bu yazı, bir bakıma ve nispeten yeni bir disiplin dalı sayılan yönetim bilimi alanında, günümüzde kendisini gösteren başlıca yönetim biçimlerini tanıtmak ve eleştirmek amacıyla kaleme alınmıştır.

## YÖNETİM BİÇİMLERİNE TOPLU BİR BAKIŞ

Yönetimin ve yöneticinin davranış şekillerini yansıtan belli başlı yönetim biçimlerini, aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere, bir model halinde tanıtmak ve eleştirmek mümkündür. Modeldeki yatay eksen (X), herhangi bir örgütte, **üretim**, dikey eksen (Y) ise, yine o örgütteki **insan** unsuru ile ilgili derecelerini göstermektedir. Robert R. Blake ve Jane S. Mouton tarafından geliştirilen yönetim şebekesinin basit bir şekli olan bu modelin amacı, yöneticinin, bilfiil yönettiği ve gözetimi altında bulundurduğu örgüt çerçevesinde, hangi ölçüye kadar üretim faktörüne ve hangi ölçüye kadar da insanlı davranışlara önem ve değer atfettiğini, sembolik bir surette gösterebilmektir.

Modelde geçen **üretim** sözcüğünden kasıt, sadece mal ve eşya ya da hizmet üretimi değildir. Örgütün, çalıştırdığı kimseler aracılığıyla başarmayı istediği her şey üretim kavramının kapsamı içersinde düşünülmektedir. **İnsan** unsurundan da, insanın sorumlu ve görevli bulunduğu işlerin başarılmasındaki kişisel katkıları, başkalarının zorlaması olmaksızın ve sadece kendisine beslenen güvenden ileri gelen sorumluluk duygusu, kişi olarak taşıdığı değerler, çevreyle kurduğu sosyal ve beşerî ilişkiler gibi hususlar kastolunmaktadır. Model üzerinde de izlendiği üzere, üretim ve insan unsurlarını gösteren X ve Y eksenlerinden her biri dokuzar dereceye ayrılmıştır. Her iki faktör doğrultusunda da -1- rakamı asgarî, -9- rakamı azamî ilgi derecesini göstermektedir. Modelde ayrıca küçük ve koyu kareciklerle gösterilen ve aşağıda ayrıntılarıyla incelenecek olan beş yönetim biçiminin parantezler içinde rakamlarla belirtildiği göze çarpmaktadır. Her bir parantez içindeki ilk rakam üretim'e, ikincisi de insan faktörüne karşılık olarak kullanılmış-



**İnsan ve Üretim İlişkileri Açısından Yönetim Biçimleri**

tır. Buna göre, örneğin, (2,7) olarak numaralanacak bir yönetim biçiminde, üretim unsuru ile olan ilgileniş derecesi oldukça düşük, insan unsuru ile ilgileniş derecesi de oldukça yüksek sayılacaktır.<sup>2</sup>

#### **İş'e Ağırlık Veren Otoriter Yönetim Biçimi (9,1)**

Bu yönetim biçiminde, yöneticinin asıl ilgisi üretim ve verimlilik nosyonu üzerinde toplanır. İnsan unsuruna sadece üretim'e yaptığı katkı ve gösterdiği verim yüksekliği oranında değer verilir. Aranılan ve istenen, işgörenin azami ölçüde üretimde bulunmasının sağlanmasıdır. Böyle bir anlayışla insan kendi başına bırakıldığında tembelliğe, gevşekliğe, kayıtsızlığa kayabilecek karakterde bir yaratıktır. İnsana karşı iyi davranışta bulunmak, onun, bunu istismarına yol açar. (Yönetim biliminde insanı bu yolda eleştiren görüş **X-kuramı** adıyla anılmaktadır.) İnsanın yaradılışından gelen bu olumsuz tutum ve davranışları giderebilecek, onu örgüt ve toplum yararına üretimde ve hizmette bulunmağa itebilecek yönetim biçimi, olsa olsa, sert ve otoriteye dayalı, pederşahi bir yönetim biçimi olabilir. Yöne-

<sup>2</sup> Prantez içindeki rakamların, ilk bakışta, ne anlama geldiğini hatırlayabilmek için, İngilizce'de üretim anlamına **production** sözcüğü ile, insan unsuru karşılığı **personnel** sözcüğünün ilk heceleri birleştirilerek **proper** (uygun ya da elverişli) gibi belenmesi kolay bir sözcüğün geliştirilmesi uygun olabilir sanıyoruz. Bununla, örneğin (1,1) yönetiminde, ilk -1- rakamı (X) **pro**, yani üretim, ikinci -1- rakamı ise, (Y) **per**, yani insan şeklinde anlaşılmış olabilecektir. Böyle bir numaralama düzeninin pratikteki faydası, kuşkusuz, çeşitli yönetim biçimlerini ve lider ve yönetici tiplerini, sadece bu rakamlara bakarak zihinde canlandırmanın mümkün kılmasıdır.

ten ile yönetilen arasında yakınlık ve arkadaşlık havasının böyle bir yönetim anlayışıyla uzlaştırılabilmesine imkân yoktur. Zira insan sadece ve sadece bir üretim aracıdır. Otoriter yöneticinin kafasında üretime ve verimlilik esasına çevrik fikirler, insancıl duygulara verilen yerin çok daha üstündedir. O halde tek çıkar yol, istenen ve özlenen üretimi ve verimliliği gerçekleştirmek uğruna, insan unsurundan fedakârlıkta bulunmak, insanı küçümsemek ve azımsamaktır. Tek deyimle ve kısaca, bu biçim yönetimde parola «ÜRET YA DA MAHVOL!» dur.

### **İnsan Unsuruna Ağırlık Veren (İnsancıl) Yönetim Biçimi (1,9)**

Modelin sol üst köşesinde yer alan bu yönetim biçiminde, yukarda tanımlanan otoriter yönetimin'in tersine, üretim hedefine gösterilen ilgi asgarî, insana karşı gösterilen ilgi ve beslenen sempati ise azamî derecededir. Asıl önemli olan kişilerarası ilişkilerdir. (Bu yönüyle stil, Mary Parker Follett (1868-1933), Elton Mayo (1880-1949), Chester I. Barnard (1886-1961) gibi yazar ve düşünürlerin, temel yönetim ilkelerinde beşerî ilişkilerin değerini, yönetimin sosyal görünümünü ele alan ve kuvvetle savunan görüşlerini yansıtmaktadır.) Örgüt içinde beşerî ve insancıl nitelikteki ilişkilerin olumlu ve yapıcı yönlerde geliştirilmesi asıl ve temel hedeftir. Bu niteliğiyle, böyle bir yönetim biçimi, üretimi ve hizmet fikrini ön planda tutan ve savunan örgütlerin şiarına, tutum ve politikasına ters düşmektedir. Başka bir deyimle, üretim, insan unsuruna feda olunmaktadır. Örgütün görevi, insan mutluluğuna oranla, ikinci planda kalmaktadır.

Bu tarz yönetim anlayışındaki bir yönetici açıkça ve kısaca şöyle düşünmektedir: «Üretimmiş, verimmiş, hizmetmiş... bırakınız bütün bunları bir tarafa... her şeyden evvel insanız hepimiz... 'insan beşer, bazen şaşar..' 'kul hatasız olmaz...' Siz önce insana, onun mutlu olup olmadığına bakınız. İnsanın saadetini engellemeyiniz..» Bu tür ve bu anlayışta bir yönetici olarak, eğer siz, çalışanlar üzerinde aşırı baskı ve kontrol uygulamasına kalkışmaz, onların mutluluğu ile oynamazsanız, işte ve yalnız o zaman insanlar, «besili ve bakımlı inekler gibi, istenen miktar ve kalitede sütü, kendiliklerinden vereceklerdir!»

### **Orta Yol Politikası Güden Yönetim Biçimi (5,5)**

Bu biçim yönetimde, yönetici, işgörenler üzerinde, sadece ve yeter oranda üretimde bulunmalarını sağlayacak kadar baskı uygulamakta, onları mutsuz kılacak, morallerinin bozulmasına yol açabilecek her türlü tedbirsizlikten sakınmağa dikkat etmektedir. Amaç, üretim ve insan faktörlerinden birinin, diğeri üzerinde üstünlük kurmasını önlemektir. Böylelikle, her iki unsurdan belki bir şeyler kaybediliyor, ama yine de her ikisinden bir şeyler elde edilmesi mümkün kılınabiliyor.

Bu sistemde, yönetici, örgütün işgören kadrosuna, âdeta şöyle seslenmektedir: «Bakınız, bizim sizden bütün istediğimiz, adil bir günlük çalışmadır. Buna karşılık biz de size adil bir günlük ücret vaat ediyoruz. İşinizin her zaman ve her yönüyle ilginç ve çekici olmayabileceğini, çalışmalarınızda

türlü güçlük ve sıkıntılarla yüz yüze gelebileceğinizi biz takdir ediyoruz. Bu nedenle size, 'çalışınız, çalışınız ama, kendinizi yıpratma ve heba etme pa-hasına değil' diyoruz. Normal bir dozda çalışmanız, normal bir verimlilikle üretim ve hizmet hedeflerimize katkıda bulunmamız bizim için yeterlidir.»

Orta yolcu tutum, günümüzde çeşitli örgütlerde gözlemlenebilen ve daha da yaşaması beklenen bir yönetim biçimi olarak dikkati çekmektedir.

#### «Bırakınız Yapsınlar» (Liberal) Görüşlü, Yumuşak Yönetim Biçimi (1,1)

Bu tür yönetim anlayışı, ne örgütün iş, üretim ve hizmet alanlarında izlediği hedeflere, ne de örgüt-içi insancıl ilişkilerin iyileştirilmesine ve ko-runmasına aşırı bir derecede önem ve değer vermemektedir. Örgüt-içi sorun-lardan, kişisel ve duygusal davranışlara karışmaktan uzak durmak, bu yö-netim biçiminin benimsediği ana politikadır. Çalışan personel, dışardan ba-kan yabancı bir göz için, çalışıyormuş gibi görünür; oysa ve aslında örgüt hedeflerine katkısı hemen yok denilecek kadar azdır. Kendisine bir kez ne yapacağı söylenip tembih edildikten sonra, artık çalışması varsayılan kişi-nin peşi bırakılır. İşgören, işini kendi bildiği gibi görür; yönetici ona asla bir «müdahale»de bulunmaz. Bu ortamda, ne (9,1) deki yöneticinin otoriter tutumuna ve sıkı disiplin anlayışına, ne de (1,9) tipi yöneticinin insanı «el bebek, gül bebek» sayan aşırı insancıl tutumuna yer yoktur. (1,1) yönetimi-nin mantığında, «biraz ondan, biraz bundan» diye düşünen (5,5) tipi orta yol politikasına da «cevaz» verilmez. Kısaca, kişi, normalin de altında iş gör-müş olsa, onu o işte alıkoymakta hiç bir sakınca söz konusu edilmemektedir.

#### Ekip Çalışmasını Öngören, Demokratik ve Katılmalı Yönetim Biçimi (9,9)

Bu tarz yönetimde, işgörenlerin, örgütün hizmet ve üretim hedeflerine, birbirleriyle işbirliği ve dayanışma halinde, olumlu ve yapıcı yönde katkılar-da bulundukları görülüyor. Bu yönetim biçimini niteleyen karakter, ekip ça-lışması ve ekip ruhudur. Kişisel gayret ve çabalar arasında beraberlik ve kişilerarası ilişkilerde egemen olan iyimserlik ile perçinleşen bir ekip halin-de, bir bütün ve tek vücut olarak çalışmak, topluluk içersindeki ekip ruhu-run belirtisidir.

**Katılmalı** (participative) ya da **demokratik** stil adlarıyla da anılan bu yönetim biçimi, bir taraftan insanı sadece bir üretim aracı olarak gören ve düşünen otoriter yönetim biçiminden, diğer taraftan, örgüt hedeflerini ön planda tutmayan ve bu niteliğiyle, otoriter yönetim anlayışına tamamiyle ters düştüğüne yukarda değinilen, insancıl, yani insana aşırı şekilde tole-ranslı davranan yönetim şekliinden ayrılmaktadır. Kişi mutluluğu uğruna, bir ölçüye kadar üretim unsurundan fedakârlığı göze alabilen orta yol politikası (5,5) da demokratik yönetim anlayışından uzak sayılmaktadır. Giderek, na-sıl otoriter yönetim (9,1), insancıl yönetimin (1,9) tam karşısında yer alı-yorsa, demokratik yönetim (9,9) de öylesine, aşırı liberal yönetim biçiminin (1,1) karşısına çıkmaktadır.

Denilebilir ki, ekip çalışmasını şiar edinen bu yönetim biçiminde, gerek kişiler, gerekse kişi ile örgüt arasında, hedef ve gayelere ulaşabilmek bakı-

mından, belki iştirak halinde mülkiyete benzetilebilecek bir iştirak halinde kader ve menfaat birliği gözlemlenmektedir. Kişinin başarısı ve mutluluğu, örgütün üretim ve hizmet hedeflerinin yanısıra ve onlarla at başı beraber götürülmek istenmektedir. Bu yolda ve doğrultuda, ne kişiden, ne de iş'ten (isterseniz ne yardan, ne de serden diyelim) vazgeçmek ya da fedakârlıkta bulunmak söz konusu değildir.

### **YÖNETİM BİÇİMLERİNİN BELİRLİ KRİTERLER AÇISINDAN ELEŞTİRİSİ**

Yukardaki satırlarda, belli başlı beş ana yönetim biçimi, niteleyici çizgileriyle tanıtılmağa çalışılmıştır. Bu yönetim biçimlerinin, örgüt ve yönetim biliminin kapsamına giren belirli kriterler açısından, biraz daha geniş bir mizansen çerçevesinde, birbirleriyle karşı karşıya getirilerek eleştirilmesi, konunun bütünüyle ve birbirine girift olarak düşünülüp anlaşılması yönünden faydalı olabilir. Burada seçip, aşağıda sıraladığımız beş kriter, okuyucunun zihninde yönetim biçimlerinin daha açık ve ayrıntılı surette şekillen-dirilmesi ve gerekirse eğitim grupları içersinde tartışılması olanağına hizmet edebilmek amacını taşımaktadır. Birbiri ardınca tartışmaya sunacağımız beş kriter, toplu olarak şöylece sıralanabilir :

- İnsan Unsurunun Gelişimine Verilen Önem
- Örgüt-içi Çelişmeler ve Uyuşmazlıklar Karşısındaki Hareket Tarzı
- Karar Verme ve Güdülecek Politikanın Tespiti
- Plan ve Planlama Fikri
- Grup Teşkili ve Toplantılar

#### **İnsan Unsurunun Gelişimine Verilen Önem**

Otoriter yönetim mantığına göre, bir insanın gelişebilmesini sağlamak için, o insanın önüne, çözmek yükümünde olacağı bir dava konulması gerekir. Yönetenin görevi ve sorumluluğu, bu davaya, uğruna, çaba gösterilmeğe ve uğraşılmağa değer bir nitelik verebilmektir. İnsanın, bizzat ve kişisel çabalarıyla çözebileceği bir dava üzerinde uğraşısı, yetişmesine olduğu kadar, iş'inde olgunlaşmasına da geniş ölçüde hizmet eder.

Otoriter yönetimin bu yaklaşımına karşılık, insancıl yönetim, insan unsurunun yetiştirilmesi ve geliştirilmesi yolunda sarfedilecek her kuruşun, örgüte ilerde fazlasıyla geri dönecek bir yatırım olacağı görüşündedir. «Eğitim doğrultusunda yapılacak harcamaların yüksek sayılabileceği, ama bu harcamalardan sakınmağa çalışmanın, ilerde, örgüt'e, bütçesi yönünden olduğu kadar, prestiji yönünden de pahalıya mal olabileceği» yolunda, yönetim literatüründe sık sık rastlanan görüşlerin, insancıl yönetim biçiminin yaklaşımına yatkın düştüğü söylenebilir.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Bu görüş, (1,9) yönetim biçimi altında zikredilmiş olmakla birlikte, önünde sonunda ve aynı zamanda örgüt ve üretim hedeflerinin de düşünüldüğü izlenimini yansıttığına göre, daha çok (9,9) tipi yönetim için ve bu yönetim biçimine uygun tarzda yorumlanmalıdır sanıyoruz.

Orta yolcu yönetim stilinde, personelin gelişimine ve yetiştirilmesine oldukça yer verildiğine, yönetici kadronun, personelin yetiştirilmesine ve eğitilmesine önem verilmesinin örgüt çıkarlarına sağlayacağı yararlardan haberi bulunduğuna tanık olunmaktadır. Bu görüşte, örgütün, kendisinden beklenen üretim ve hizmet hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi yolunda, iyi ve dikkatle hazırlanmış bir eğitim plan ve programına sahip bulunması arzuya şayan bulunmaktadır.

Yukardaki görüşlere karşılık (1,1) liberal yönetim anlayışında, insanın, kendi gelişim yollarını kendisinin bulabileceği düşüncesinin egemen olduğu görülmektedir. Burada yöneticinin görevi, kişiye gelişim yollarını açık buldurmak, kişinin bizzat bu yollardan yararlanmasını engellemektir.

Demokratik yönetim biçiminin bu konudaki görüşü, iş'e alınacakların ilk seçimlerinde yeter derecede itina gösterilmeyişinin ve insan gelişiminin tabiat ve niteliğinin yöneticilerce lâyıkıyla anlaşılmayışının, bütçenin yersiz ve gereksiz şekilde kullanılmasına yol açabileceği merkezindedir. Öyleyse, insan unsurunun yetiştirilmesi konusunda, herhangi bir yatırıma gidilmeden önce, bu yatırımın konusunun ve hedefinin ne olacağı iyice düşünümlp kararlaştırılmalıdır.

### **Örgüt-içi Çelişmeler ve Uyuşmazlıklar Karşısındaki Hareket Tarzı**

Otoriter yönetimde, yöneticinin, örgüt-içi çelişme ve uyuşmazlıklara müsamaha göstermeyişinin, o yöneticinin karakterinde saklı otoriter eğilimden ileri geldiği görüşü egemendir. Örgüt-içi çelişme ve uyuşmazlıkların bastırılması, kudretli ve disiplinli bir yönetime ve bu niteliklere sahip yöneticilere ihtiyaç gösterir. Eğer otorite - uyum (itaat) ilişkisi, kendi başına, uyuşmazlıkların giderilmesine ve kontrol altına alınmasına yeterli gelmiyorsa, o durumda gidilecek yol, disiplin ve ceza uygulamasına geçilmesidir. Bu fikrin karşısındaki görüşler, böyle bir tutum ve yaklaşımın, çelişme ve uyuşmazlıkları yaratan nedenleri kökten çözümlemeyeceği, sonunda personelin, işleri yavaşlatma, dikkatsizlik, direktifleri ve emirleri kasden yanlış yorumlama gibi bir dizi sabotaj hareketlerine yol açabileceği merkezindedir.

İnsancıl yönetim, örgüt içinde hiç bir zaman uyuşmazlık ve çelişme hallerine meydan verilmemesi gerektiği görüşündedir. Yönetici, örgüt içinde ve kişiler arasında tam bir ahenk sağlayacak tedbirleri almak yükümlüdür. Hatta bu yolda üretim ve hizmet hedeflerinden bile fedakârlıkta bulunmak caizdir. Böyle yapılmazsa, işgörenlerde moral çöküşlerine, giderek örgütü terketmelere dahi yol açılmış olacaktır. Yöneticinin yapacağı, bir çelişme ve uyuşmazlık halinde, durumu taraflara bütün açıklığıyla anlatıp gerginliği gidermeğe çalışmaktır. Gerginlik nedenlerinin aslında önemsiz olduğunu belirtmek, olumlu yönde konuşmalar yapmak, çatışan tarafları birbirinden uzaklaştırmak, durumun şaka tarafını bulup sinirleri yatıştırmak, alalecele kararlardan sakınmak, konuyu bir komisyona inceletmek gibi yollar bu konuda akla gelebilecek taktiklerdir. Ancak yine de, bu tür taktiklerin çelişme ve uyuşmazlıkların asıl nedenlerini gereğince ortaya çıkaramadığı görülmektedir. Buna rağmen ve çok kez, bu tutum ve yaklaşımın bazı örgütlerde olumlu sonuçlar verebildiğine tanık olunabilmektedir.

Orta yolcu yönetici, örgütler içinde uyumsuzlukların oluşunu doğal ve normal olaylar olarak karşılar. İnsan karakteri uyumsuzluk ve çelişmelere yöneliktir. Toplum yaşantımızda, hele sportif faaliyetlere baktığımızda, hep birbiriyle çekişen ve çatışan ve bunu da bilinçli olarak ve severek yapan taraflara raslamamız olağandır. Yönetici, bu ortamda orta yolu araştırmak ve bir bakıma hakem rolünü üzerine almak yükümlüdedir. Bu rolü yerine getirirken, gereken yerlerde «taviz» ler de verecektir. Bu hareket tarzını savunanlar diyorlar ki, «belki böyle bir 'taviz' politikasıyla her istediğinizi elde edemeyeceksiniz ama, hiç olmazsa, her şeyi toptan kaybetmek tehlikesinden uzaklaşmış olacaksınız. Bu nevi çatışmalarda, her zaman, bir 'kazanan' bir de 'kaybeden' taraf vardır. Uyuşmazlık hali geçmiş olsa dahi, kaybeden tarafın bilinci altında bir eziklik, belki de bir kin ve düşmanlık duygusu yer etmiş olacaktır. En iyi çare, yöneticinin o tarzda hareket etmesidir ki, kaybeden taraf dahi sonunda, kendisinde bir 'galibiyet' hissi bulabilsin. Eğer siz, bir yönetici-hakem olarak, insancıl yönetim yaklaşımını uygulamaya kalkışırsanız, taraflar sizi, o tutumunuzla çok zayıf ve yumuşak bulabilir ve çetrefil durumlarda sahneden çekileceğinize inanırlar.»

Liberal yönetim (1,1) biçiminde ise, yöneticinin, her çeşit uyumsuzluk ve çelişme hallerine karışmaması, bunlardan uzak durması gerektiği görüşü egemendir. «Toplumumuz zaten ve yeterince bir kaos hali yaşamaktadır. Bu kaos ortamında, yönetici, uyumsuzluk alanlarında boy göstermekten sakınabiliyorsa, bu onun için en çıkar taktik sayılmalıdır. Her şeye rağmen çatışmaya karışmaktan kurtulamamışsanız, öyleyse ve hiç olmazsa tarafsız kalmağa dikkat ediniz.» Burada taviz politikası da söz konusu değildir. Yöneticiye, durum hakkında «hiç bir mütalaa serdetmemesi,» en son bir tedbir olarak ta, eskiden buna benzer çatışma hallerinde baş vurulmuş çare ve tedbirleri araştırıp uygulaması salık verilmektedir.

Demokratik yönetim biçiminde (9,9) insanların, örgüt hedeflerine ulaşma amacına çevrik çabalar harcadıkları sürece, birtakım uyumsuzluklara düşmeleri normal ve olağan sayılmaktadır. Bu durumlar karşısında yöneticiye düşen rol, çatışmaya yol açacak güçlükleri frenleyebilmektir. «İnsanlar birlikte yaşadıkça ve düşündükçe, aralarında duygusal ilişkiler bulunması normaldir. Uyuşmazlık ve çekişmeler, beşerî duyguların ve insan ilişkilerinin ürünüdür. Güçlülere ve sorunlara çözüm yolları aranırken, bu çözüm yollarından duruma uygun olanı seçilirken, ortaya çelişik fikirlerin atılması her zaman beklenmelidir. İşte bütün bu ve benzeri durumlarda, siz bir yönetici olarak, ne baskı rejimine, ne yatıştırma politikasına, ne tavizciliğe, ve ne de kaçak güreşme taktiğine baş vurmayacaksınız. Asıl ilke ve amacımız, uyumsuzluk nedenlerinin kökünden silkilip atılması olmalıdır. Bunu yapabilmeyenin bir yolu, çelişik fikir ve görüşleri temsil eden tarafları bir araya ve yüz yüze getirmek, sorunları enine boyuna ve bizzat kendilerine tartıştırmaktır.»

### **Karar Verme ve Güdülecek Politikanın Tespiti**

Otoriter yönetimde kararların verilmesinde ve güdülecek politikanın tespitinde asıl sorumluluk yöneticiye aittir. Bu sorumluluk, hiç bir surette,



başkalarına devrolunamaz. Karar verme ve politika tespiti, özellikle, üst kademe yöneticilerine özgü bir «imtiyaz» sayılır. Alt kademe personelinin görev ve sorumluluğu, üst kademece tespit olunan politikayı ve verilen kararları uygulamaya koymak ve işlerin seyrini aksatmamaktır.

İnsancıl yönetimde, yöneticinin, grup ya da örgüt personeline beğenilmeyecek kararlar almaktan kaçındığına, eğer böyle bir karar alınmış bu lunuyorsa, örgüt-İçi huzur ve ahengin korunması gerektirdiğı takdirde, bu karardan vazgeçmeye kadar gittiğine tanık olunmaktadır. Görülüyor ki (1,9) yönetimde kararların alınmasında ve politika tespitinde önde gelen düşünce, kişilerarası barış ve iyi ilişkilerin bozulmamasının teminidir.

Orta yol görüşlü bir yönetici, karar verme prosesi için ihtiyaç duyulan bilgi ve verileri, bizzat örgüt personelinin ve dosyalardan toplamağa, sonra da bunları, başarılması mümkün olanın ışığı altında değerlendirmeye çalışır. Bu yönetim biçiminde ideal kararların alınması şart değildir. Asıl olan uygulanmağa elverişli bir çözüm yolunun bulunabilmesidir.

Liberal düzende kararların, personeli kışkırtmayacak biçimde, sür'atle ve sessizce alınması tercih olunur. Yönetici, bu ortam içinde, başkaları tarafından alınmış kararlara dahi, hiç bir itiraz sesi yükseltmeksizin rıza göstermektedir.

Demokratik (9,9) yönetim biçiminde ise, yönetici, grup ve örgüt içerisinde anlaşmayı ve uzlaşmayı sağlayıcı nitelikte, olumlu yönde kararların alınmasına büyük ölçüde önem atfeder. Bu amaçla, farklı ve ters yönlerdeki fikir ve düşüncelerin ortaya atılmasına imkân hazırlamağa çalışır. Karşıt fikir ve görüşler akla uygun ve inandırıcı olduğu ölçüde, bunları kendi fikir ve görüşleriyle değıştirmeye her zaman hazırdır. Bu anlayışa göre, önce ne gibi kararların verilmesi gerektiğinin ve bu kararların konularının saptanması, sonra da örgüt personelinin karar prosesine katılmaları olanağının yaratılması, yöneticinin ana fonksiyonu olmaktadır.

### **Plan ve Planlama Fikri**

Otoriter yönetici, planın örgüt ve örgüt hedefleri açısından taşıdığı önemi ve değeri iyi bilmektedir. Bu itibarla, plan hedefleri örgütte çalışan personel tarafından tam ve ayrıntılı bir şekilde anlaşılıp kavranmalı, bu yolda plana yeter derecede açıklık kazandırılmalıdır. (9,1) yönetim stilinde özellik, planla icra arasında kesin bir ayırım yapılmasıdır. Planlı ile icracı arasında kuvvetli ve kesin bir otorite - uyum ilişkisi kurulmuştur. İcracı, kendisine verilen emir ve direktiflere aynen uymak yükümlüdedir. İş anlayışı tam bir mekanik nitelik taşımaktadır. Plan ve planlama anlayışı yönünden, çalışan personele plan hazırlıkları aşamasında bir katılma olanağı verilmemesi, icra aşamasında verimin ve üretimin personel tarafından kasten düşürülmesi ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinin geciktirilmesi ya da aksatılması şeklinde kendisini gösterecek önemli bir sakınca olarak zikrolunmalıdır.

İnsancıl yönetim (1,9), ancak ulaşılması ve gerçekleştirilmesi olanağı bulunabilen hedef ve gayelerin plana alınması gerektiğı görüş ve inancın-

dadır. Bunun nedeni, planda başarısızlık ve plan hedeflerine ulaşamayışı halinde, çalışan personelin moralinde onarılması çok güç çöküntü ve umutsuzlukların doğuşunu önlemek düşüncesidir. Yöneticinin plan anlayışı, bu yönetim biçiminde, arkadan itici ve zorlayıcı değil, tersine çekici ve teşvik edici, yol göstericidir. Çalışan personelin, kendilerine gösterilen yolu istekle ve benimseyerek izlemesi asıldır. Planda başarı da ancak, icracının ona ve ilkelerine inanmasıyla mümkün olabilir.

Orta yol yönetim biçiminde (5,5) plan bütünüyle gizli tutulmalıdır. İcra- racının ve bilfiil çalışan personelin plan hakkında bilmesi gereken hususlar bir elemeye tabi tutulmalı ve kontrol altında bulundurulmalıdır. Yöneticinin alt kademelerdeki personelin her birinin yapacağı işi bizzat planlaması gerektiğine inanılır. Amacın ne olduğu, bu amaca erişmek için hangi yolların izleneceği gösterilmeli, çalışan personele ayrı ayrı görevler verilmelidir. Personel kendisinden istenenin ne olduğunu iyice anlayıp kavramalı, anlamadığı hususlarda ve bir yardıma ihtiyaç duyduğu hallerde, çekinmeden üst ve amirlerine baş vurabilmelidir.

Liberal yönetim (1,1) görüşünde, planların tümüyle ve başlangıçta hazırlandıkları şekliyle uygulanabilmelerinin pek mümkün olamayacağına inanılır. Planda aşırı ayrıntılara inmek, boş yere zaman harcamak ve insangücünün çabalarını yanlış doğrultulara itmek sayılır. Yönetici ancak kapsamı geniş ve genel nitelikte planlar hazırlamakla yetinmelidir. Plancının işi bir yorumculuktan ibarettir. Yönetici, daha üst kademelerden verilen hedefleri alt kademelere aktarmalı, bu hedeflerde değişiklik yapmağa kalkışmamalıdır.

Demokratik yönetimde (9,9) ise, karar verme prosesinde de tanık olunduğu gibi, gerçekleri, güç ve sakıncalı tarafları görebilen kişiler bir araya getirilip, plan üzerindeki görüş ya da tepkilerin ne olduğunun tespitine çalışılır. Plan hedefleri, bu hedeflere giden yollar ve usuller, başlıca kurallar, programlar ve gerekiyorsa bütün bunlarda yapılması gerekebilecek değişiklikler grup üyeleriyle ayrı ayrı görüşülüp tartışıldıktan ve herkesin görüşü alındıktan sonra, ilgililere gereken doğrultularda görev ve sorumluluklar verilir.

### **Grup Teşkili ve Toplantılar**

Otoriter yönetim stilinde (9,1) örgüt içinde yapılan toplantıların amacı, yöneticinin, kendi görüş ve fikirlerini, çalışan personele empoze etmesidir. Üretim aracı olarak işgören, «hiç bir mütalaa serdetmeksizin», iş'i, «bilimsel» esas ve standartlara uygun tarzda yürütmek zorunluluğundadır. Yine bu yönetim biçiminde, sosyal ve doğal gruplar teşkil etmelerini önleyebilmek amacıyla, çalışan personeli birbirinden ayrı bulundurmanın gerekliliğine inanılmaktadır.

İnsancıl yönetim (1,9), personelle toplantılar yapılmasını, aralarında yapıcı ve birleştirici yönde yakın ilişkiler kurulabilmesi bakımından zorunlu ve kaçınılmaz görmektedir. İnsanlarası ilişkilerde ahenk esastır. Bu da ancak ve yalnız «iyilik ve nezaket» kuralları sayesinde gerçekleşebilir. Toplan-

tilardan gaye, çalışan personeli zaman zaman bir araya getirip, başarılarından dolayı, onları teker teker ya da grup halinde kutlamak ve motive etmektedir.

Orta yolcu yönetim stiline, çalışanların toplantılarla bir araya getirilmesinin amacı, onlara fikir ve görüşlerini ifade olanağı verebilmektir. İşleri yapabilmenin yolu, o işleri bilfiil yapacak olanlara, konuşup görüşlerini bildirme olanağı verilmekle sağlanabilir. Ayrıca, her biçimsel örgütte, çalışanların, kendilerine özgü normlara, davranışlara, lider tiplerine, izleyicilere, haberleşme yollarına, aynı paralelde ya da karşıt fikir ve görüşlere sahip doğal gruplar halinde topluluklar teşkil etmeleri de normal karşılanmalıdır. Yönetici, zaman zaman ve sırası geldikçe bu doğal grupların da sesini dinlemeli, çalışan personelin nabzını yoklayabilmelidir. Bulanmış suları düzeltme tedbirleri ancak bu sayede alınabilir. Toplantılar vasıtasıyla, yönetici, grupça yapılan işleri ve varsa hatalı tarafları ve bunların giderilme yollarını ilgililere gösterebilme olanağını elde eder. Toplantılara katılanlar ise, bu suretle, işlerin yürütülüşü sırasında karşılaşılan güçlüklerle ilişkin fikir ve görüşlerini ifade olanağına kavuşmuş bulunurlar.

Liberal yönetimde (1,1) uzun süreli toplantılar yapılması pek hoş görülmez. Çalışan personel, sadece bir defa kendi amirleriyle görüşüp işlerin kim tarafından yürütüleceğini öğrenir. Bundan sonrası artık tamamen kendilerine aittir.

Demokrat anlayışa sahip bir yönetici ise, bir toplantıya karar vermeden önce, o toplantının amacını ve toplantıya kimlerin katılacağını kararlaştırır. Aksi takdirde, toplantının, kendisinden bekleneni vermesi şüpheye düşer. Yönetici, toplantı vasıtasıyla, personel arasındaki görüş ayrılıklarını gidermeyi ve üretim'e grupça ve toplu olarak katkıda bulunulmasını sağlama amacını güder. Bir makine parçası olarak düşünölmeleri hiç bir zaman doğru olmayan personelin, sorunlara çözüm yolu bulmak amacıyla bir araya getirilmesi, aralarında karşılıklı güven ve yardımlaşma duyguları yaratmak suretiyle, ekip ruhu ve dayanışma havası içersinde örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunmalarının sağlanması demokratik ve katılmalı yönetim biçiminin temel düşüncesidir.

## YÖNETİM BİÇİMLERİNİN DİĞER ÖZELLİKLERİ

Bu yazıda, buraya kadar, önce çeşitli özellikleriyle modelin aşırı uçlarında yer alan belirli yönetim biçimlerinin genel çizgilerle tanıtılmasına çalışılmış, sonra da bu yönetim biçimlerinin, belirli açılardan izledikleri düşünce çizgilerine değinilmek istenmiştir. Bu kesimde ise, artık okuyucunun zihninde şeklini bulan bu yönetim stillerinin yukarda değinilemeyen özelliklerine işaret olunmak, böylelikle aralarındaki farklılıkları biraz daha tartışabilmek arzusu hakim bulunmaktadır.

Çalışanların gözüyle bakıldığında, otoriter yönetimde görölen işler son derece mekanik bir anlam taşımaktadırlar. Her şeyde otorite-uyum ilişkisi ön

planda tutulduğundan, çalışanların yönetime güvenlerinin oldukça azaldığı gözlemlenebilmektedir. Kişinin her türlü ihtiyaçları ve çalışma ortamının tüm koşulları, bizzat yönetenler tarafından tayin olunmaktadır. Kişinin tek ve asıl sorumluluğu, yönetenin kendisine dikte ettirdiklerini yapmaktan ibarettir. Ama bu tutumun sonucu, çalışan personelde bir direniş ve tepkinin uyanışıdır. Çalışan, yönetenin kendisinden haksız yere yararlanmağa kalkıştığı ve kendisini âdeta sömürdüğü saplantısının etkisi altında, üretim ve hizmet hedeflerinin sabote edilmesi yollarına gidebilmektedir. Belki de, kişinin yaratıcılık gücünden yararlanmanın yönetenlerce düşünülmeysi, bu yönetim biçiminin asıl büyük sakıncasıdır.

1920'lerin getirdiği insancıl yönetim anlayışı, insanların zorlanarak üretime ya da hizmete itilişinin, birtakım tepkilere ve direnişlere yol açmasının doğal olduğuna inanmaktadır. Bu yönetim biçiminde olumsuz yönde raporlar verilmesinden kaçınıldığına ve dolayısıyla, bir kısım gerçeklerin su altında gizli kaldığına tanık olunabilmektedir. Az tenkit ve çok takdir insanları cesaretlendirmenin ve mutlu kılmanın yollarıdır. Kişisel hatalar ayıplanmamalı, kimsenin kabahatı yüzüne vurulmamalıdır. Bir aşırı nezaket ve iyilik ortamında, insanlararası ilişkilerin olumlu doğrultularda seyretmesine karşılık, üretim ve performans durumlarında düşüklüklerin gözlemlenmesi, (1,9) yönetim biçiminin belirli sakıncalarından biri olarak zikredilebilir.

Orta yolcu yönetim, emretmekten ziyade, inandırmaya taraftar görmektedir. Yönetici, enerjisini, bir yandan örgütün, diğer yandan da bilfiil çalışan insan potansiyelinin çıkar ve ihtiyaçlarının karşılanması yolunda kullanmalıdır. Tavizci politikanın, çevrede, yöneticinin güçsüzlüğü şeklinde yorumlanması, bu yönetim biçiminin zayıflığı sayılmaktadır. Ancak, örneğin «beyin fırtınası» gibi tekniklerle, kişinin yaratıcılık ve inisiyatif gücüne yer ve değer verildiğinin gözlemlenebilmesi, (5,5) yönetiminin savunucularını güçlendirmektedir. Ne var ki, bu yolla getirilen yeni fikirler, sadece birer teklif niteliği taşımaktan öteye geçememektedirler. Her şeye rağmen, orta yolcu yönetimin günümüzde çok raslanan ve daha uzun süre raslanması mümkün sayılabilecek bir yönetim biçimi olduğu söylenebilir. Yine de ve ideal olarak, modern yönetim anlayışı, orta yolcu düzenin getirdikleriyle yetinmek istememektedir.

Liberal yönetimin egemen bulunduğu örgütlerde, kişilerin ya toplum içersinde, ya da aile yaşantılarında, kendilerine asıl işlerinden daha başka ve oyalayıcı türden meşgaleler bulageldiklerine tanık olunuyor. İnsanın hata yapa yapa, yapmamayı öğreneceği inancı bu yönetim anlayışının niteliğidir. Böyle bir ortamda, yöneticinin gerçek yerinin bilinmesi çok güç olmaktadır. Birçoklarıncı (1,1) yönetim biçiminde, gerek örgüt, gerekse kişi açısından başarısızlık, önünde sonunda «mukadder» sayılmaktadır.

Bu noktada, artık, demokratik yönetimi, yukarda geçen yönetim biçimlerinin ışığı altında, bütünüyle eleştirebilmenin mümkün olduğunu sanıyoruz. Buna göre, örneğin otoriter yönetimde planlamanın merkezci ve tekelci tutumu ve icracıların verilen emir ve direktiflere harfiyen uyma zorunluluğu karşısında, demokratik yönetimde azamî katılma ve hedeflere katkıda bulunma esasının öngörülüşü ve çalışanların gördükleri işlerden sorumlu tutulmaları; ekip çalışmasının, orta yolcu politikada gözlemlendiği

gibi, sadece insanlarda moral yüksekliğini sağlama amacına yönelik bulunmayışı; verim ve performans düşüklükleri karşısında, insancıl yönetimde rastlandığı gibi «sınırlanacak bir yer» bulunamayışı; ve nihayet asıl amaç açısından, kişiler arasında yaratılan iyi ilişkiler ortamı içersinde, verimin en yüksek düzeye çıkarılmağa ve daima o düzeyde tutulmağa çalışılışı, demokratik yönetim biçiminin üstünlüklerini belgeleyebilecek örnekler olarak zikrolunabilir. Yine demokratik ve katılmalı yönetim biçiminde, kişinin yaratıcılık ve inisiyatif gücüne, geniş ölçüde ve ön planda yer ve değer verildiğine de tanık olunmaktadır. Karar verme ve politika tespitinde, bir çözüm yoluna varabilmek için çeşitli ve değişik alternatiflerin deneneşine yatkın ve elverişli oluşu, ekip yönetimi biçiminin bir başka üstünlüğüdür denebilir. Hatalar karşısında yerinme, fakat alınmadan, bunlardan ders çıkarmağa ve bir daha tekrarlamamağa çalışma bu yönetim biçiminin özelliğidir. Kısaca, insanın zihin ve beden yeteneklerini örgüt amaç ve hedeflerine vakfedebilmesi en çok bu biçim yönetimde mümkün olabilmektedir.

## SONUÇ VE YORUMLAR

Yukardaki satırlarda, günümüzde artık bir disiplin dalı halinde gelişmiş bulunan ve çeşitli eğitim kuruluşlarının müfredat programlarında da yer alan yönetim biliminin kuramsal tartışmalarında enine boyuna eleştirilegelen belli başlı yönetim biçimlerini genel çizgilerle ve karşılaştırmalı olarak belirtmeğe çalıştık. Sosyal bilimlerde en küçük örgüt birimi olarak düşünülen aile topluluklarından, özel sektörün en büyük işletmelerine ve daha da geniş bir anlamda devlet yönetimine kadar, belki aynıyle olmasa bile, yaklaşık şekilleriyle bu yönetim biçimlerine rastlanabileceği kuşkusuzdur. Ve yine bu yönetim tipolojisi, zihinlerinde var olan ve hareketlerinde gözlemlenen düşünce ve davranış şekilleri açısından, çevremizde her gün rasladığımız lider ve yönetici tiplerini tanımlamamıza ve bundan da öteye, bizzat kendimizin model üzerindeki yerini bularak, yöneticilik yeteneklerimizi kendi kendimize bir ölçüye vurmamıza ve değerlendirmemize geniş ölçüde yardımcı olabilir. Yönetim biçimlerinin formülleştirilmesi ve bir modele bağlanması, yönetim bilimi öğrencilerinin zihinsel çalışmalarına olduğu kadar, aynı bilim alanında araştırmalar yapanların çalışmalarına temel teşkil edecek varsayımların kurulmasına da olumlu katkılarda bulunabilir.

Genel bir sonuç olarak diyebiliriz ki, örgüt-içi çalışma potansiyelinin kurucu elemanı olan insanın kişisel gaye ve hedefleriyle, içinde çalıştığı örgütün ulaşabilmeyi amaç edindiği üretim ve hizmet hedeflerinin, bir otomobilin motor gücünü hareket organlarına aktaran dişli kutularındaki dişliler misali, birbirine girift olmaları gerektiği bir tez olarak kabul edilebilir, kişinin karşı karşıya bulunduğu sorunlarla, örgütlerin kaderi bir pota içersinde birbiriyle karıştırılıp yoğrulabilirse, kişilerarası dayanışmayı parola edinen bir ekip yönetiminin (9,9), ideal yönetim biçimi olarak benimsenmesi gereği kendiliğinden ispatlanmış olur. Yine yönetim biliminin, çağımızda ana varsayım olarak ortaya attığı müesseseseleşme (institutionalization) fikrinin altında da, katılmaya dayanan, demokratik ekip yönetiminin yattığını açıkça gözlemek mümkündür sanıyoruz.