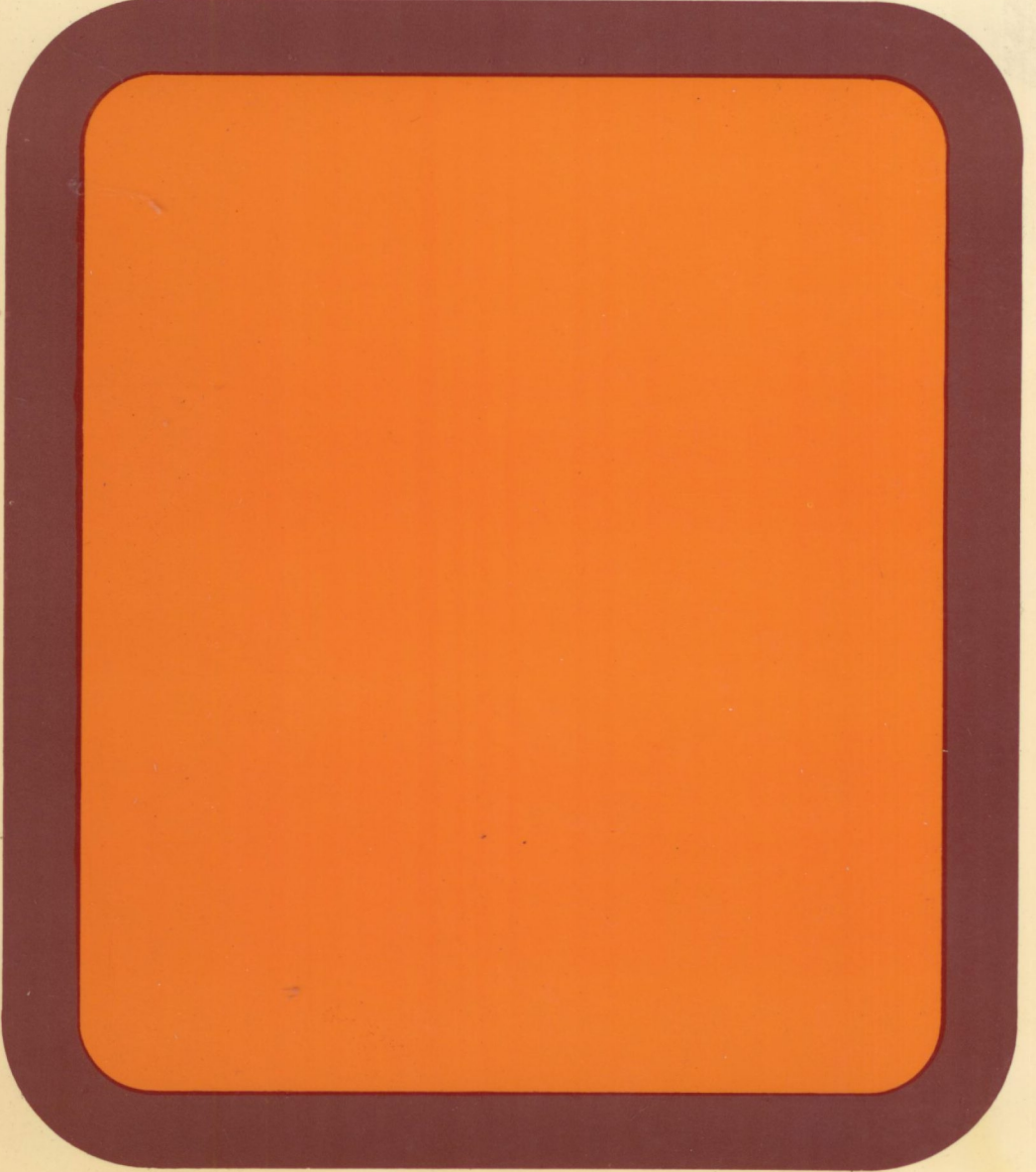


işletme  
ve yönetim  
philippe de wott



istanbul reklām yayınları: 14

## ÖNSÖZ

*İşletme, ekonomik uğraşların varoluşu gereğidir. Oynadığı rol, siyasal ve ekonomik plânda olduğu gibi, sosyal plânda da genişlemiştir. İşletme ve yönetim, bir fonksiyonlar kompleksidir. Bu, bir organizasyon bilimidir.*

*Ünlü Fransız iş idaresi uzmanı Philippe de Woot'tan çevirisini sunduğumuz "İşletme ve Yönetim" adlı bu eser, işletmelerin fonksiyonunu incelemekte; özellikle işletmenin ve yönetimin geçirdiği son evrimi açıklamaktadır.*

*Eserde ayrıca, işletmelerin çeşitli davranışları analiz edilmekte, ve sürekli olarak değişen bir dünyada ayakta durabilmek ve ilerlemek için, ne gibi stratejileri izlemeleri gerektiği gösterilmektedir.*

*Eserin ele aldığı başka bir konu da, modern yönetimin yorumu ve jesyon metodlarının uygulama alanı içinde günümüzde müteşebbisin "yenileyici" rolü ile yöneticinin "jesyoncu" rolünün gittikçe belirgin bir şekilde birbirine yaklaşmakta olduğunu tanımlamaktır.*

**Dr. Süheyl GÜRBAŞKAN**

# İÇİNDEKİLER

## ÖNSÖZ

### BİRİNCİ KISIM

#### İŞLETMENİN EVRİMİ

##### *Bölüm 1*

İŞLETME . . . . .	9
1. İşletme ve ekonomik ilerleme . . . . .	10
2. İşletme ve çalışan insan . . . . .	14
3. İşletme ve tüm toplum . . . . .	19

### İKİNCİ KISIM

#### YÖNETİMİN GELİŞMESİ

##### *Bölüm 2*

YÖNETİMİN ALANLARI . . . . .	31
1. İşletmenin stratejisi . . . . .	31
2. Management veya jesyon . . . . .	37
3. Yöneticilerin sorumlulukları, değerleri ve tavırları . . . . .	41

##### *Bölüm 3*

İŞLETMENİN EVRİMİ . . . . .	47
1. Geleneksel jesyon . . . . .	47
2. Modern jesyon . . . . .	51
3. Bilimsel jesyon . . . . .	57

##### *Bölüm 4*

JESYONUN BUGÜNKÜ DURUMU . . . . .	65
1. Açıkça görünen olgular . . . . .	66
2. Analiz ve yorum . . . . .	73
3. Düşünceler ve Perspektifler . . . . .	75

BİRİNCİ KISIM

# İŞLETMENİN EVRİMİ

## BÖLÜM 1.

### İŞLETME

İşletmenin (teşebbüsün) görevi, teşebbüse girişmektir. Teşebbüse girişmek ise, özü bakımından, mevcut bir düzeni değişikliğe uğratmak demektir. Bundan ötürü herhangi bir işletme, yâni herhangi bir teşebbüs, dinamik karakterini bu davranıştan alır. İşletme, varolagelmiş ihtiyaçları karşılamakla, onları gidermekle yetinmez; onları ele geçirmeye, onlara hâkim olmaya da çalışır. İşletme, bu ihtiyaçları ortaya çıkarır; bilinçli (şuurlu) hale getirir; değişikliğe uğratır; kademeleşmelerini başka bir düzene sokar; hattâ, ihtiyaçları yaratır ve atılmalı, yaratıcı zihniyeti ve çabaları ile, bu ihtiyaçların karşılanmasını ve gelişim göstermelerini mümkün kılar. İşletme, "gücü her şeye yeten" bir piyasaya boyun eğen pasif bir kuruluş değil, ilerlemeye yönelen ve kendi imkânlarının tümünü gerçekleştirmeye çalışan dinamik bir kuvvettir. Kelimenin tam anlamıyla, işletme (teşebbüs), teşebbüse girişmek veya teşebbüs etmek için yaratılmıştır.

Bu perspektif içinde, işletme, ekonomik bir fonksiyon yerine getirir. Bu fonksiyon şu çalışmaları kapsar:

- görevini yerine getirmesi için gerekli olan maddî (sermaye, donanım, ilk maddeler) ve manevî (bilimsel ve teknik bilgiler, jeyyon, çalışma ve atılmalılık yeteneği) kaynakları bir araya getirmek veya yaratmak;
- bu kaynaklara, çevrenin evrimini gözönünde tutarak yön vermek ve bu yön verme işini sürekli olarak yeniden yapmak;
- gösterilen faaliyetin verdiği sonucun, bu faaliyete harcanan enerjiden daha üstün olması için bu kaynakları en üretken (prodüktif) şekilde birleştirmek.

İşletme karmaşık bir gerçektir ve ekonomik, insanî, toplumsal özellikler taşır.

- *Ekonomik plânda*, işletme, teknik ve bilimsel bilgilerden yararlanır; bunları, kârla satabileceği mallar ve hizmetler haline getirir. Araştırma ve ilerleme, yenilik, pazarlama ve üretkenlik, işletmeyi ticarî ve teknik bir "liderlik" elde etmeye götüren faktörlerdir. Bu liderlik, işletmenin kâr etmesini ve bundan ötürü devamlılığını sağlayacaktır.
- *İnsanî plânda*, işletme, birtakım insanların işbirliğinden doğmaktadır. İşletme, ekonomik hedeflere yöneltilen ve teşvik edilecek bir faaliyetler sistemi ve bir organizasyon meydana getirmektedir. Organizasyonun yapıları, araçlar ve yönetim üslubu, haber

alma, insanî atmosfer, işletmenin amaçlarını benimseme ve yaşantısına katılma, işletmenin ilerleme fonksiyonunu yerine getirmesine katkıda bulunan önemli faktörlerdir.

- *Toplumsal plânda*, işletmenin, görevini tüm bir toplum içinde gerçekleştirdiğini görüyoruz. Bu tüm toplum, yâni "global" toplum içinde, başka kuvvetlerin ve menfaatlerin varlığı söz konusudur. Bunlar, resmî makamlar, işçi sendikaları, meslekî organizasyonlar, komuoyu, v.b. dir. İşletmenin bu kuvvetlerle kurduğu ilişkilerin niteliği, ve bu kuvvetlerin çabaları arasındaki bağdaşma ve tutarlılık, işletmenin görevini gerçekleştirmesindeki başarının derecesini belirleyecektir.

Farklı plânlarda yer almalarına rağmen, bu faktörler birbirine bağlıdır ve bir bütün meydana getirirler. İşletmenin niteliği, şu veya bu faktöre tek başına bağlı değildir; bütüne bağlıdır (1).

Demek ki, işletmenin ve müteşebbisin fonksiyonunu, ancak, meseleyi bir bütün olarak ele alırsak açıklayabiliriz. Bundan ötürü, bu kitapta ileri süreceğimiz analiz, hem ekonomik, hem beşerî hem de toplumsal olacaktır.

## 1. İŞLETME VE EKONOMİK İLERLEME

### a) Teknolojik rekabet

Rekabet, biçim değiştirmektedir. Artık sadece fiyat ve ticarî promosyona inhisar etmemekte, teknolojik alanda gittikçe daha geniş bir yer almaktadır. Ekonomik mücadele günümüzde, ilerleme alanında yürütülmektedir; kullandığı silâhlar ise, araştırma, yenilik ve teknik ileriliktir. Liberallerin kusursuz rekabet hakkındaki görüşleri, ekonomik sistemin işleyişini açıklamak için bugün yeterli değildir. Liberallerin çağında işletmeler, piyasayı etkilemeyecek kadar küçük ve çok sayıda idi; ilerlemeler bir anda yayılıyormuş gibi düşünüldüğü için teknik monopoller (tekeller) de söz konusu değildi; marjlar ve fazla'lar yoktu ve bundan ötürü kudret veya kuvvet diye de bir şeyden söz edilmezdi; ferdi menfaatin gerçekleştirilmesine çalışılması, "görünmeyen el" in hayırlı etkisiyle genel menfaati ve iyiliği sağlıyordu. Bundan ötürü devletin, işin içine karışmaması gerektiği düşünülmüyordu.

Oysa bugünkü durum bambaşkadır. Firmaların karşı karşıya gelmesi ve mücadelesi, büyük bir önem taşımaktadır. Bu mücadele ise, yeniliklere bağlı olarak yürütülüyor. Ekonomik ilerleme, tanığı olduğumuz büyük bilimsel değişikliklerin önyak olduğu "yaratıcı yıkma" süreci ile gerçekleşiyor. Tepkili uçak, pervaneli uçağın ortadan kalkmasına yol açıyor; renkli televizyon, siyah-beyaz televizyonun; sentetik elyaf, sunî elyafın; plâstik madenlerin; otomatik işlemler, yarı-otomatik işlemlerin; "ticarî merkez", mağazanın yerini alıyor. Rekabet niteliksel hale geliyor. Malların ve hizmetlerin, sürekli olarak yenileştirilmesini, daha iyi hale getirilmesini, değişikliği ve ilerlemeyi gerekli kıyor.

Bugün söz konusu olan rekabet, "yeni mallar, yeni teknikler, yeni kaynaklar, yeni organizasyon tipleri) meselâ daha büyük birimlerin kontrol altına alınması), alanındaki rekabettir; maliyet veya kalitede kesin bir üstünlük sağlayan ve mevcut firmaların sağladığı nicelik ve kâr marjını değil; bu firmaların temelini ve varlığını sarsan rekabettir. Bu rekabet şekli, ötekinden çok daha etkilidir." (2).

### b) Yenilik ve sürekli intibak

İşletme, ayakta durabilmek için, yenilikleri karşılayabilmek ve gelişmesi gittikçe hızlanan ve karmaşık hale gelen bir çevreye sürekli olarak intibak etmek zorundadır.

● Bu çerçeve içinde, işletme, bir yenilik stratejisi izler. Rekabet savaşını, kendisine bir avans ve güçlü bir durum sağlayacak *orijinal bir yaratış* ile elde etmeye yönelir. Yenilik (icat) işletmenin temel düşüncesi ve meşguliyeti haline gelir. İşletmeleri uzun bir süre içinde ele alıp inceleyecek olursak, aralarından hiç birinin, usullerini, ürünlerini, metodlarını veya piyasalarını değiştirmeden gelişemediğini, hattâ ayakta duramadığını görürüz.

● İşletmenin genel siyaseti, teknik ve ticarî bir "liderlik" in elde edilmesi ve muhafazası esasına dayanır. "Liderlik", herhangi bir işletmenin, ötekilere oranla, kendi alanının en önünde bulunan grup içinde yer almasını ve bu yerini muhafaza etmesini sağlayacak avantajları yaratabilmek demektir. Bu politikayı gerçekleştirecek araç, şüphesiz ki *yeniliktir*. Yeniliğin söz konusu olabilmesi için iki unsurun bulunması zorunludur: geçmişle "kopukluk" meydana getiren bir değişiklik, ve bu değişikliğin ekonomi alanında kullanılabilmesi.

Yenilik, işletmenin içinde veya dışında gerçekleştirilebilir. İkinci durum söz konusuysa, ilerleme akımı içinde yer alabilmek için yenilikleri yeterince süratli bir şekilde benimsemek gereklidir.

Ama bir işletmenin ayakta durabilmesi ve gelişmesi için sürekli olarak yenilenmesi, değişikliklere ve ilerlemelere intibak etmesi, kaynaklarını ve organizasyonunu sürekli olarak gençleştirmesi temel bir şarttır.

Hızı gittikçe artan bir teknolojik ilerleme ve bundan doğan rekabet çerçevesi içinde, işletmenin ayakta kalabilmesi için bundan başka bir çare yoktur. Böylece, yenilik yaratmak, işletmenin stratejisinin temeli haline gelir.

● İşletme, ekonomik plânda, işte bu hareket ve yenilik anlayışına uygun olarak organizasyonunu yapar.

İşletme, *ürün siyasetini* dinamik bir tarzda belirler. Faaliyetlerinin çeşitlerini daha iyi hale getirir; köklü değişikliklere uğratar ve genişletir; yeni ürünleri lânse eder; eski ürünleri ortadan kaldırır; yeni *usulleri* benimser ve eski usulleri değişikliğe uğratar. Bunları yaparken duraklamaz ve yarı yoldan dönmez. Ekonomik hayatın bütün kesimleri, bu ilerleme akımına kapılmıştır; gelişme ve değişimin etkisini duymayan bir kesimden artık söz edilemez. Değişme ve gelişmenin ritmi ve özellikleri, çeşitli sanayilere göre değişiklik gösterebilir; ama genel hareket ve akım bu sanayi kollarının hepsi için aynı şekilde geçerlidir.

Bu hareket ve akımı izlemek veya buna önyak olmak amacıyla, işletme, bilimsel ve teknik ilerlemeye kapılarını açar. Bazı işletmelerin tam anlamıyla sistematik bir *araştırma* ve gelişme faaliyetine girişmiş oldukları görülmektedir. Bazı başka işletmeler de, süratle intibak edebilmek için dünyanın dört bir tarafına "antenneler" ini uzatmışlardır. Büyük sınıflı firmalarda, uygulamalı araştırmanın önemli bir kısmı ve teknolojik gelişmenin hemen tamamı, bizzat işletme tarafından gerçekleştirilir.

İlerlemeye açık olan ve bu ilerlemeye sürekli olarak intibak etmeye çalışan işletme, *eski-sinden çok daha esnek organizasyon yapıları* nı benimsemektedir. Zorunlu değişikliklerin süratli bir şekilde kendini hissettirmesi ve bunların doğurduğu rizikolar karşısında, işletme, karar merkezlerini çoğaltmaya ve merkezlikten kurtulmaya çalışmaktadır. Gösterilen tepkinin süresi mümkün olduğu kadar kısa olmalıdır; sorumluluklar, eylem ve uygulamaya yaklaştırılmalıdır. Değişikliğe karşı mukavemet gösterme eğilimini de elden geldiğince, aza indirmek gereklidir. Her şeyi bütün ayrıntıları ile önceden tahmin eden ve belirleyen bürokratik organizasyon sistemleri, yenilik stratejisi ile bağdaşmaz.

*Jesyon araçları*, gelişmekte ve işletmenin kapasitesini genişletmektedir. Önceden kestirme (tahmin) teknikleri daha sağlam ve doğru seçimlerin yapılmasını, ve şüpheli durumların aza indirilmesini sağlamaktadır. Maliye, muhasebe ve ticaret teknikleri, üretkenliği artırmakta ve verimli bir işletmeciliğin gerçekleştirilmesini mümkün kılmaktadır. "Management" metodları (organizasyon, hedefler gözönünde tutularak yönetim, grup çalışması), yapıların esnekleşmesi, yetkilerin devredilmesi ve ekonomik hedeflerin benimsenmesi konusunda olumlu etkiler yapar. Matematik araçların gelişmesi ve hesap makinalarının uygun bir tarzda kullanılması, haber alma imkânlarını ve kararlardaki rasyonelliği artırır. Kadroların ve sorumlu yöneticilerin yetiştirilmesi ve işlerini daha başarılı bir tarzda yönetecek hale getirilmeleri için harcanan sürekli çabalar da mesleki kalitenin gittikçe daha iyi hale gelmesine yol açar.

*Kısacası, işletme, kendi içinde, hareketi sağlayacak şartları geliştirir.* Teşebbüs gücünü artırır, ve böylece ayakta durma ve ilerleme şansı da artmış olur. İşletmenin ekonomik faaliyeti, kökü bakımından dinamiktir.

### **c) Kâr, kuvvet ve birikimci ilerleme.**

Bir ilerleme stratejisini uygulayabilmek için, işletmenin önemli bir eylem ve faaliyet kuvvetine sahip olması gereklidir. Çünkü, yenilik, bilimsel araştırma, jesyon araçlarının gelişmesi ve kadroların yetiştirilmesi, rezervlerin ve kârın varlığına bağlıdır.

Bu kuvvet, işletmenin sağlamayı başardığı ve kısmen stratejisini uygulamak amacıyla kullandığı kârlardan doğar.

Sözünü ettiğimiz süreç, işte burada, birikimci bir nitelik kazanır, ekonomik kuvvet ile kârın önemi ve zorunluluğu ortaya çıkar. Kârı yaratan şey, yeniliktir. Gerçekten de, işletme başkaları karşısındaki üstünlüğü ve avantajlarını kâr sayesinde elde eder. Bu üstünlük hemen hemen monopol diye adlandırabileceğimiz durumun elde edilmesi sonucunu verir.

Bir başka yeniliğe geçebilmek için, işletmenin muhtaç olduğu yan kârları ancak ilerleme ve yenilik sağlayabilir.

Bu kuvvet şüphesiz ki geçicidir ve rekabetin etkisinde bulunur. Ama yine de bir gerçek olarak ortadadır, ve müstakbel ilerlemeler için gerekli olan kârları yaratan da odur. Bu açıdan bakıldığı zaman, en verimli rekabetin, araçlar mevcut olmadığı için ilerlemenin durmasına yol açan kusursuz rekabet değil; işletmeye, eylem ve faaliyet kuvvetini, stratejik rezervleri sağlayan rekabettir. (4)

Demek ki, kâr ve kuvvet, yenilik stratejisinin merkezini meydana getirir. Kâr ve kuvvet, yenilik stratejisinin hem sonucu, hem de dayanağıdır; kendilerini doğuran ilerleme ile açıklanabilir ve haklı çıkarılabilirler. Ama ilerlemeyi mümkün kılan da kâr ve kuvvettir. Bu durumun, geleneksel rekabet anlayışından çok uzak olduğu besbellidir.

Demek ki, modern işletme, kabul edilmesi gereken ve kendisi için zorunluluk taşıyan bir ekonomik kuvvete sahiptir. Ancak güçlü, canlı ve zengin kaynaklara ve yeterli rezervlere sahip olan işletmeler, ekonomik ilerlemeyi gerçekleştirebilirler. İşletmeyi ve özel fonksiyonunu analiz ederken yer verilmesi mutlaka zorunlu olan bir gerçektir bu.

Önce, kuvvetin, niceliksel (kemml) değil, niteliksel (keyfi) bir gerçek olduğunu söylemeliyiz. Kuvvet, bir yenilik ve ilerleme stratejisi ortaya koyabilme gücüdür. İşletmenin sadece boyutunun değil, genel niteliğinin doğurduğu bir şeydir. Böyle anlaşıldığı zaman, orta



veya küçük boyutta işletmelerin de kuvvete sahip olabileceği kabul edilir. Boyut kavramı kuvvet olayını açıklayamaz. Gerçekten de, çok küçük boyutlar değil, ölçsüz ve yanlış siyasetler vardır. İşletmenin izlediği strateji bu işletmeye uygunsa, her boyut elverişlidir. İşletmenin kuvveti, böyle bir strateji uygulayabilme kapasitesinden doğacaktır.

#### d) İşletmenin özel fonksiyonu

Bu temellere dayanarak, işletmenin özel fonksiyonunu tanımlayabiliriz. Tanımlayacağımız bu fonksiyon sadece işletmeye aittir; başka hiç bir organizma, onun yerine, bu fonksiyonu yapamaz.

● Teşebbüs etme veya teşebbüse geçme fiili analiz edilecek olursa, temel bir unsurun ortaya çıktığı görülür. Bu temel unsur, işletmenin ayakta durabilmesini ve gelişmesini sağlayan *yaratıcı çaba*'dır. Ekonomik evrim (tekâmül), işletmenin sürekli olarak intibak etmesini, köklü değişikliklerden geçmesini ve gençleşmesini gerekli kılmaktadır. İşletmelerin incelenmesi ve gözlemden geçirilmesi şu temel kanunun geçerli olduğunu ortaya koymuştur: işletme, kendisini sürekli olarak yenileştirmeden, uzun vâdede, fonksiyonunu yerine getiremez. Bunu yapabilmek için, yaratıcı bir yatınlığa sahip olmaya çalışır. Bu yatınlık ve kapasite, çoğunlukla, çevrenin değişme ve gelişmesini izlemek ve ona boyun eğmek yerine, bu değişmeyi ve gelişmeyi önceden etkiler ve tahrik eder. Böylece, işletme, kendisinin özelliği olan ekonomik ve teknik dinamizmi bütün topluma yayar. Marx, aşağıdaki cümleleri yazdığı zaman, işletmenin mantığını ve yasalarını çok iyi kavramış bulunuyordu:

"Burjuvazi, üretim araçlarını sürekli olarak yenileştirmeden ve köklü değişikliklere uğratmadan varlığını koruyamaz... Üretim alanında ortaya çıkan bu sürekli altüst oluş, sosyal sistemin bu sürekli sarsılışı, bu hareket ve daimi emniyetsizlik, burjuva çağını, kendisinden önce gelen bütün çağlardan ayırt eden bir özelliktir... İnsan faaliyetlerinin nelere gücü yettiğini ilk olarak burjuvazi gösterdi. Burjuvazi, Mısır piramidlerinden, Roma su kemerlerinden, gotik katedrallerden bambaşka harikalar yarattı. Barbar istilâlarından ve Haçlı seferlerinden bambaşka seferleri başarıyla gerçekleştirdi. Yüzyıla zar zor ulaşan bir sınıf hakimiyeti süresince, bütün geçmiş nesillerin yarattığından daha çok ve büyük üretici güçler yarattı. "(*La manifeste du parti communiste*).

Uzun vâdede ve yeterince güçlü bir sosyal basınç ve rekabet rejiminde, işletmenin ayakta kalabilmesi, teknik, ekonomik ve ticarî plânlarda gerçek bir ilerlemeye bağlıdır.

İşletmeler, yeni kaynakları "yaratabildikleri", bunları üretken bir tarzda "kombine edebildikleri", ve doğru bir şekilde "yöneltilikleri" takdirde kâr elde edebilmekte ve gelişme gösterebilmektedirler.

Bunu yaptıkları takdirde, işletmeler servet *yaratırlar*; tükettiklerinden *daha fazla* üretmiş olurlar; "çıktı"ları (output), "girdi"lerinden (input) *daha yüksek* olur.

Mal veya servis üretme fonksiyonundan başka, işletmeler, gerçek bir yaratma fonksiyonunu da yerine getirirler. Gösterdikleri çabalar sayesinde bir servet "fazlası" ortaya koyarlar.

Bu "fazla", çoğunlukla, bir ekonomik *ilerleme* gerçekleştirir. Çünkü, insan hayatını kolaylaştıran ve daha iyi hale getiren mal ve servislerin yaratılması, tüketicinin ihtiyaçlarına daha iyi bir şekilde cevap verilmesi, fiyatların düşmesi ve modern hayatın, boş zamanların, sağlığın gerekli kıldığı araçların yaygınlaşması söz konusudur. Ayrıca, fertlerin satınalma güçlerinin, toplumun eylem kapasitesinin artışının da söz konusu olduğunu unutmamak gerekir.

Aynı "fazla", malî bakımdan ele alınınca "kâr"dır. Kâr, bütün üretim faktörlerinin karşılığı verildikten sonra kalan şeydir. Teşebbüs fiilinin ve ilerlemenin karşılığı ve mükâfatıdır. Bu fiil ise, görüş, otorite, çaba ve tehlikeden zevk almayı gerekli kılan güç ve karmaşık bir fiildir.

Bu açıdan bakılınca, kâr, ilk önce, ilerlemenin sonucu gibi görünmektedir. Kâr, servet "fazlası"nın malî yanıdır. Bu "fazla"nın gerçek yanı ise ilerlemedir. Kâr, aynı zamanda, müstakbel ilerlemenin dayandığı şarttır. Çünkü, işletmenin, stratejisini izlemesi için zorunlu olan eylem ve faaliyet kuvvetini sağlayan da kârdır. Kârı, ancak bu ilerleme anlayışı açısından baktığımız zaman açıklayabilir ve haklı çıkarabiliriz.

Bu perspektiften ele alınınca, kârın, üç önemli fonksiyon yerine getirdiği görülür:

- işletmenin ekonomik başarılarının ölçüsüdür, çünkü, bir işletmenin özel fonksiyonunu yerine getirme tarzını ölçer;
  - kaynakların yaratılması, yönetilmesi ve "kombine edilmesinden", yâni özel fonksiyonun yerine getirilmesinden doğacak rizikoları karşılar;
  - maddî ve gayri maddî yatırımların sürekli otofinansmanın yapılmasını mümkün kılar ve böylece, işletmenin ilerleme ve dinamizm potansiyelinin korunmasını sağlar.
- Bu bakımdan, işletmenin özel fonksiyonu *ekonomik yaratıcılık* diye adlandırabilir. Girişkenlik ve yaratıcı kapasite, teşebbüs etme veya teşebbüse girişme fiilinin temelidir. İşletmenin rolü, ekonomik yaratışın, değişikliğin ve yeniliğin bütün güçlüklerini yüklenmek ve bu yaratışı ortaya çıkaracak gerekli kararları almaktır.

Yaratıcı kelimesi "yaratan veya üreten kimse" anlamına gelir. Demek ki, yaratıcılık kavramı, hem üretimi, hem de ilerlemeyi kapsamaktadır.

Gerçekten de bu kavram, şu özellikleri taşır:

- mevcut usullerle, mevcut malları ve hizmetleri üretmek ve dağıtmak (alelâde yaratış); ürünleri, piyasaları ve usulleri sürekli olarak daha iyi hale getirmekten ve değişikliğe uğratmaktan ibaret olan üretim ve dağıtım dinamizmi (ilerleme yaratışı).

Ayrıca, yaratıcılık kavramı, hem bir sonucu, hem de bir varoluş tarzını dile getirmektedir. Böylece, işletme ve işletmeci tarafından ilerlemenin ne tarzda ortaya konduğunu gözönüne aldığı gibi, bu ilerlemeyi nesnel olarak ölçmeyi de mümkün kılar.

*İşletme ekonomik yaratıcılığı sağlar.* Yâni, daha iyi bir maddî dünyanın yaratılmasını sağlar. Bu, hayat seviyesinin sürekli olarak daha iyi hale gelmesi demektir. Hareketsizlikten ve az-gelişmişlikten ekonomik büyüme, dinamikliğine geçmek demektir. Yaratıcılığı sağlayarak, işletme, ekonomik gelişmenin gerçek etkeni haline gelir. (5)

## 2. İŞLETME VE ÇALIŞAN İNSAN

### a) Çalışan İnsan

- İnsan bilimleri, *çalışan insanın özlemlerini* daha iyi anlamamızı mümkün kılmaktadır. Sadece kârı gözönünde tutarak hareket eden rasyonel bir varlık olan "homo economicus" (ekonomik insan) görüşünün yerine, insanoğlunun çeşitli yanlarını toptan ele alan daha geniş bir anlayış geçmektedir. İnsan hakkındaki bu yeni anlayış, insanoğlunun sadece maddî özlemlerini değil, insanı, sosyal ve siyasî özlemlerini de gözönünde tutmaktadır.

Psikologların ve sosyologların bu konudaki sınıflaması geniş ölçüde bilinmektedir (6):

- maddî plânda, insan, yeterli ve artan bir gelire sahip olmayı, iş güvenliğini ve kişisel gelişmesini engellemeyen çalışma şartlarını özlemektedir;
- sosyal plânda, işinin ve çabalarının takdir edilmesini, dostluğu ve olumlu bir insanî havayı özlemektedir;
- siyasî plânda, ne yaptığını anlamak, faaliyetlerinin yönlendirilmesine ve organizasyonuna katılmak ve çalışmasının sonuçlarını kontrol etmek istemektedir. Sosyologlara göre, "yaratma iradesini ve kontrol isteğini taşımayan bir çalışma söz konusu olamaz" (A. Touraine, *Sociologie de l'action*).

İşletmenin kapısından giren insan, bütün karmaşıklığı ile bir insan ferdidir. Sadece bir işgücü veya bir "çift kol" değildir; onun da bir kalbi ve duyguları vardır; onun da "bir kafası", bir hürriyeti ve siyasî amacı vardır.

- Ayrıca, psikologlar, bu özelemler bir kere tatmin edildince, fertte, kişisel gelişme sürecinin, kendi özel varlığını gerçekleştirme eğiliminin ortaya çıktığını, ve bu ferdi daha dinamik hale getirdiğini göstermişlerdir.

O zaman fert *olgunluk*'a ulaşmakta ve bir yetişkin davranışını benimsemektedir. Olgunluğun temel özellikleri şunlardır:

- yetişkin insan dış gerçek üzerinde etkili olma ve çevresini egemenliğe alma gücüne sahiptir; enerjisini, kendi üstünde değil, yapacağı ödev veya iş üzerinde toplamaya eğilimlidir;
- kendisini sürekli olarak gerçekle kontrol eder ve rüyaları, özelemleri ve korkuları doyasıyla ideal hale gelmiş veya şekli bozulmuş bir hayal yerine, dünya hakkında nesnel (objektif) bir görüşe sahip olmayı tercih eder; giriştiği eylem ve faaliyeti, olguların kontrolünden geçirir;
- çalışması içinde kişiliğini birliğe kavuşturur; gerçek ile bu gerçek hakkındaki görüşü arasında bağdaşmazlık yoktur; enerjisi kendi iç meselelerine yönelmez; özelemleri ile işi arasında tutarsızlık bulunmaz.

Demek ki, yetişkin insan, kendisini, yapacağı iş üzerinde teksif eder; etkili olmak, kurmak ve yaratmak gücüne sahiptir. Bu güç ise, özü bakımından, *dinamik* bir güçtür.

Gerçekten de, insan bilimleri, başarının dinamik bir yanı olduğunu bize öğretmektedir. Sorumlu olduğu görevi yerine getiren kişi, sürekli bir gelişme süreci içine girer: bir sonraki hedefini daha yüksek bir düzeyden seçer, yeni bir başarı ise daha büyük çabalar harcamaya götürür, ve kişinin bütün gizli kuvvetleri ve yatkınlıkları ortaya çıkana kadar bu böylece devam eder. Sorumlu insan özü bakımından dinamik bir varlıktır.

- Olgunluk davranışının ve psikolojik dinamizmin şartları da açıklanmıştır. Bu şartların temeli *sorumluluk*'tur. Hiç bir şeyden sorumlu olmayan kimse, yetişkin bir insan haline asla gelemmez. Sorumluluğun kullanılması, belli bir özerkliği, araçların seçiminde hürriyeti, yeterli bir uzmanlığı ve bu uzmanlığın geliştirilmesi imkânını, yaptığı işin sonuçlarını kontrolden geçirmeyi gerekli kılar. Bu şartlar yerine getirilmeyince, sorumluluktan söz etmek hemen hemen mümkün değildir.

Psikoloji ve sosyoloji, çalışan insan hakkında bize işte bunları öğretmektedir. Bu insan ise işletme (teşebbüs) fonksiyonunu gerçekleştirmekte ve işletmenin beşerî gerçeğini

meydana getirmektedir. Peki işletme ve modern organizasyon bu özelemlere nasıl karşılık vermektedir? Bu kişisel dinamizmi, sorumluluk ve olgunluk potansiyelini, yaratıcılık hizmetinde nasıl kullanmaktadır?

## b) Organizasyon ve yabancılaşma

Genellikle, işletmelerin bugünkü organizasyonu, insanın gelişmesine ve olgunluğa ulaşmasına engel olmaktadır. Yapılar, insanın ne sosyal özelemlerini, ne de kişisel özelemlerini tatmin etmesine elvermektedir; insan, kendisini gerçekleştirme dönemine ulaşamamaktadır. Böylece, organizasyon, insanları çocuksu bir durum içinde tutan yabancılaşma olaylarına yol açar.

- Emeğin (işin) bilimsel organizasyonu ve bundan doğan bürokratik (sosyolojik anlamda bürokratik) yapılar, kusursuz rasyonellik varsayımına dayanır. Her türlü problem için bir tek optimum çözüm yolu ve bundan ötürü geçerli araçların bir tek uygulanaşı söz konusudur. Bu perspektif içinde, her şey, inceden inceye öngörülebilir, ayarlanabilir ve kontrol edilebilir. İnsanlar, gayri şahsî, katı ve tamamen ayarlanmış bir çerçeve içinde hareket eden basit uygulayıcılar haline gelir. Her hangi bir girişkenlik, tartışma ve katılma söz konusu değildir. Bu sistemde "işçiler düşünsünler diye ücret almazlar." Bürokratik organizasyon "insanların yönetiminin yerine, eşyanın yönetmesini" koymaya yönelir; ve insan, "bir çift kol" derecesine indirilmiş olur. Böyle bir sistemde, duyguların dünyası ve anlayışla yönetime ve kontrole katılma konusunda duyulması mümkün olan özelemler tamamen ortadan kalkar.

İnsanî bakımdan mahzurlu olmasına rağmen, bürokrasi, ekonominin gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu organizasyon şekli, modern işletmelerde büyük çapta başarılı olmuştur. Bütün sanayi toplumlarında kendini zorla kabul ettirmiştir, ve hâlâ ağır basmaktadır. Ekonomik faaliyetlere aklilik unsurunu getirdiği için süratli bir büyüme ve gelişmeyi sağlamıştır. Modern sanayi gelişmesinin temelinde bürokrasi yatar. "Bilimsel organizasyon" bugün, medeniyetin ayrılmaz bir parçası gibi görünmektedir. Bu organizasyonu ne övmek, ne de yermek gerekir. Bu organizasyon çeşidini, tarihî ve sosyal zorunluğu; gelişmiş sanayi toplumlarından ayrılması kabul olmayan öteki olgularla olan ilintisi içinde kavrayıp kabul etmek gereklidir." (7). Ne var ki, bu sistemin insana nelere mal olduğunu fark etmek, ve bu organizasyon biçimi ile çalışan insanın gelişmesi arasındaki çelişme meselesini ele almak da zorunludur.

- **Yabancılaşma**, bürokrasinin doğurduğu en önemli insanî sonuçtur. Yabancılaşma, insanın kendisini, işine, işletmesine ve öz varlığına karşı yabancı duyması demektir; ve temel özelemlerini tatmin etmek imkânsızlığı ile bundan doğan mahrumiyetlerin sonucudur.

Son yapılan incelemeler, bilimsel organizasyon sisteminin çok şiddetli yabancılaşma eğilimleri ortaya çıkardığını ve geliştirdiğini göstermiştir. Bunlar, şiddetleri ve muhtevaları bakımından kesimlere ve kullanılan tekniklere göre değişiklik gösterebilirler. Ama yine de, sınıfların geçişin belli başlı bir olayı olarak kalırlar (8).

Üç grup yabancılaşma ortaya konmuştur:

- *meslekî yabancılaşmalar*: bunlar, geleneksel anlamda "zanaat"ın ortadan kalkmasının sonucudur; yani bu durumda, insan, yapacağı işe yabancıdır; imalât sürecini tüm olarak tasarlayamaz, kendisini, sentezini yapamadığı bir faaliyetler zincirinin çok küçük bir parçası olarak hisseder;

- *sosyal yabancılaşmalar*: bunlar, işbölümünden doğar, yaptığı iş bir başına ve öteki-lerden tamamen ayrı bir iştir; emekçi iş durumuna ait ve bağlı olma duygusunu hisse- demez; işletmeyle ve işletmenin hedefleri ile kendisini özdeşleştirmesi (aynileştirmesi) mümkün değildir;
- *siyasî yabancılaşmalar*: bunlar, çalışma normları ve ortaya konan ürünün kontrolü üzerinde iktidar sahibi olmayıştan doğar; emekçi, gayri şahsî bir sistem ve başkaları tarafından kontrol edilen ve yönetilen bir nesne durumunda kaldıkça, iktidar sahibi değildir; kendisini sorumlu olarak ortaya koymadıkça ve bu durumu değişikliğe uğ- ratmak gücünden yoksun bulundukça böyle bir iktidara sahip olduğu söylenemez.

Bu yabancılaşmalar, kadrolar düzeyinde ortaya çıkar. Son yapılan anketler, bu üç tip yabancılaşmanın bulunduğunu açıkça göstermiştir. Bunlar arasında en önemlisi, iktidar yabancılaşmasıdır: Bu durumda, kadrolar, karar sistemine yeterince katılmamaktan şikâyetçidir; otoritelerini uygulamak konusunda, daha üst veya paralel bir organ (sendikalar) tarafından gittikçe daha fazla kontrol altına alınmak gibi kötü bir durum içinde bulun- maktadır; ayrıca, kendisine verilen iktidara oranla çok daha fazla sorumluk yüklenmiş olduğunu hissetmektedir.

Meslekî yabancılaşmalar da açıkça görülmektedir. Bu durumda, kadrolar, aşırı bir iş- bölümünden, işlerin büyük ölçüde bölünmesinden, faaliyetin bütününü kapsayan sürecin ve yapılan işin önemini iyice bilinip kavranmamasından şikâyetçidir.

Aynı şekilde sosyal yabancılaşma da etkisini göstermektedir. Bu durumda, kadrolar, organizasyonun gayri şahsî niteliğinden şikâyetçidir. Bu durumda, çalışan kimse bir insan olarak ele alınmadığı ve kendisine bir insan olarak saygı duyulmadığı hissine kapılır (9): Özet olarak, bugünkü organizasyon şekillerinin, insanın gelişmesini, kişisel dinamizmini ve bütün yetkinliklerini kullanmasını engellediği söylenebilir. Yabancılaşmaya düşen insan, işletmenin kendisine ve amaçlarına karşı, kayıtsızlık veya düşmanlık tutumu benimser. Yabancılaşmalar, derin ruhi bıkkınlıklara ve çocukça davranışlara bile yol açabilir.

“Gerçekten de, birçok ücretlide görülen kayıtsızlık, duygusuzluk ve katılmama davranışları, doğuştan bir özellik olmaktan çok sanayi sisteminin bir sonucudur... Bazı işçi tiplerinin tam bir intibak gösterdiği hakkında ileri sürülen iddiaların, bu işçilerdeki kişilik değişmesi pahasına doğrulandığını araştırmalar göstermiştir.” (10). “Bizim medeniyetimizde, olgun kimseler, nisbi bir bağımsızlığın, sorumluluğun, işlerine yürekten katılmanın ihtiyacını duymaya başlamış bulunuyorlar. Ayrıca, karşılıklarına yaratıcı bir işin çıkarılmasını, daha yüksek bir duruma yükseltmelerini ve daha çok faaliyet gösterip yetkinliklerinin daha büyük bir kısmını kullanmak istiyorlar. Ama bu kimseler, nevroz gibi ruhi hastalıklara bile yol açabilecek olan iç gerilimlerden kurtulmak ve yetişkin bir insan gibi değil de, birer çocuk gibi hareket etmelerini isteyen bir sanayi sisteminde günlük psikolojik dengelerini muhafaza etmek için birer duygusuz, kayıtsız ve sorumsuz fert haline gelmişlerdir.” (11).

Böylece, karşımıza, çözülmesi güç bir durum çıkmaktadır. Yapılar, çalışan insanın geliş- mesini engellemekte; çalışan insan ise duygusuzluk ve kayıtsızlık tutumunu benimsemekte ve bu durum da işletmenin genel amaçlarına katılmayı güçleştirmekte ve bu yönde ya- pılacak çabaları frenlemektedir.

Bu durum karşısında hemen karar verip “katılma”nın imkânsız olduğu sonucuna varmak mı gerekir? Organizasyonun hedefleri ile üyelerinin özlere arasındaki ikiliğin kaçınılmaz olduğu sonucuna varmak zorunlu mudur? Eğer bu sonuca varılmışsa çalışma süresini azaltmak, ve boş zamanın daha iyi kullanılabilir hale getirilmesine yönelmek gerekmez mi? Böyle bir davranış, yaratıcı-insanın geliştirilmesinden vazgeçip, sadece tüketicisi-insanın

gelişmesi üzerinde durmak demektir. Ama bu tutum, ancak işletmenin hedefleri ile üyelerinin özelemleri arasında tam bir bağdaşmazlığın bulunması şartıyla haklı olabilir. Oysa en dinamik organizasyonlarda, son zamanlarda ortaya çıkan evrim bu iki unsurun, şimdiye kadar inanıldığından daha kolaylıkla bağdaşabileceğini göstermiştir.

### c) Organizasyonun evrimi

Daha önce açıkladığımız gibi, işletmenin fonksiyonu, gittikçe daha büyük ölçüde, ilerleme yaratıcılık ve hareket prensiplerine dayanmaktadır. Oysa bu fonksiyon katı bir organizasyon ile gerçekleştirilemez. İlerleme hızlandığı ve rekabet daha teknolojik hale geldiği ölçüde, yapıları yumuşak ve elâstik hale getirmek zorunluğa ortaya çıkar. İşletmenin ilerleme stratejisi birçok tahmin edilmez durumu ve rizikoyu kapsadığı için, kusursuz bir rasyonelliğe dayandığını ileri süren bürokratik anlayış, duruma uygun düşmeyen bir anlayış haline gelir. Stratejinin temel eksenlerini yenilik, yenileştirme ve araştırma meydana getirdiği sürece, her şeyi önceden tahmin etmek, düzenlemek ve kontrol altında tutmak mümkün değildir. (12).

Böylece, *organizasyon hakkında yeni bir görüşe* varılmış olur. Organizasyon, kendi kuralları ve usulleri üzerine kapanmış katı ve sınırlı bir sistem olmaktan çıkarak, çevreye *açık* bir sistem haline gelir. Yâni, sürekli olarak çevreye intibak eder; ve çalışanların hayalgücüne, sorumluluğuna ve girişkenliğine gittikçe daha büyük bir yer vermeye başlar. (14)

Olgunluk durumuna ulaşmış olan organizasyonun şu özellikleri vardır:

Çevre üzerinde etkili olur, ve belli bir ölçüde çevre üzerinde hakimiyet kurar; yapılacak iş ve *yaratıcılık fonksiyonu*, organizasyonun *ortak amacı* haline gelir. Böylece, organizasyon, sadece yapılar ve grafikler açısından değil, yapılacak görevler, gerçekleştirilecek işler ve varılacak hedefler açısından ele alınır. Böylece yeni bir organizasyon anlayışı ortaya çıkmış olur. Bu, *hedeflerin aracılığı ile yönetim*'dir. (15)

- Organizasyon, kendisini gerçek ile sürekli olarak karşılaştırır, faaliyetini olguların sınavından geçirir: iyi çalışmanın kıstası, iç kurallara veya usullere uymak (bürokrasi) değil, elde edilmiş olan sonuçlardır. Gerçeği sürekli olarak göz önünde tutarken iki temele dayanılır: nesnel bilgi sağlayabilen *jesyon araçları* ve ortaya çıkan yeni durumlara intibakın elden geldiğince süratle gerçekleştirilmesi için *yetkilerin devri*. (16)
- Organizasyon, sosyal bir birlik olduğunu, bir "kişilik" taşıdığını gösterir. Bu özellikler, organizasyonun kendi fonksiyonunu yerine getirmesi için gerekli olan yaratma ve hareket gücünü sağlar. Sürekli olarak intibak halinde bulunmak, her düzeyde yaratıcı bir hayal gücünün işlemlerini mümkün kılmak, insanları ve kaynakları gerekli şekilde harekete getirmek, işletmenin üyelerinin, bu işletme tarafından izlenen amaca, *aktif bir şekilde katılmasını* zorunlu kılar. Kadrolar ve yöneticiler, yaratıcılık zihniyetini benimsemezlerse, değişikliğe karşı gösterilen çeşitli karşı koymalardan ötürü, bu fonksiyonun yerine getirilmesi engellenir veya imkânsız hale gelir.

Demek ki, yaratıcılık fonksiyonu, organizasyon hakkında yepyeni bir görüş ve anlayışa varılmasını gerektirir. Bu anlayış ise, insanların katılmasını zorunlu kılar. Günümüzde, gerçek rasyonellik, kendi sınırlarını iyice tanımaktan ve bilmekten başka şey değildir. Süratle gelişip değişen ve önceden kestirilmesi çok güç olaylarla dolu bir dünyada, fertlerin girişkenliğini elden geldiğince artırmak ve aynı zamanda, onlara, sürekli olarak gelişen jesyon tekniklerini yardımcı kılmak gereklidir. Ekonomik ve teknik yaratıcılık fonksiyonu, ancak, sorumlu girişkenlik ile bilimsel management'in başarılı bir şekilde bağdaştırıl-

masıyla mümkündür. Demek ki, bu fonksiyon, insanın gelişmesini ve yaratıcı kabiliyetlerinin ortaya çıkmasını gerekli kılar. Gerçekten de, üyesi oldukları organizasyonun olgunluğunu, ancak, olgunluğa erişmiş olan insanlar sağlayabilir. Yeni durumlara uymak zorunluğu işletmenin her düzeyi için söz konusu olduğundan, yukardaki açıklama, kadrolar için olduğu gibi, yöneticiler için de geçerlidir. Önemli olan nokta, işletmenin hedefleri ile üyelerinin özelemleri arasında bir paralellik yaratmaktır.

### 3. İŞLETME VE TÜM TOPLUM

Ekonomik yaratıcılık fonksiyonunu yerine getirerek, işletme, tüm toplum içinde yer alır. Toplum hayatını etkiler ve bundan ötürü kamusal bir sorumluluk yüklenir. En uygun ekonomik sistemin seçilmesinde ve işletme ile, sosyal ortakları, toplumun çeşitli grupları, resmî ve milletler arası makamların ilişkilerinin belirlenmesinde yaratıcılık fonksiyonu yol gösterir.

İşletmenin özel fonksiyonu gözönüne alınmadan bu meseleleri incelemeye kalkışırsak, yöneltme konusunda hataya düşer ve tutarsızlıklardan kurtulamayız.

Ayrıca, ekonomik yaratıcılığı sağlamak için, işletme, önemli bir eylem gücüne sahip olmalıdır. Sadece bu kuvvet bile, siyasi bir gerçektir, ve işletmenin kamusal bir nitelik kazanmasını sağlar. İşletme, bu kuvveti, genel menfaatlere uygun olacak şekilde kullanmak zorundadır. Bunu yapmak için de, toplumun öteki kuvvetleri ile diyaloga girmek ve devletin hakemliğini kabul etmek zorundadır.

#### a) Rekabet ve kuvvet

- Yaratıcılık veya ilerleme kavramı, gelişmenin belirli bir aşamasında en etkili ekonomik sistemin hangisi olduğunu bulmak konusunda yardımcı olur. Meselâ, nicelik bakımından önemli ilerlemeler gerçekleştirmek ve yüzyıllardan beri süregelen geri kalmışlığı ortadan kaldırmak söz konusu ise, güdümlü bir ekonominin büyük çapta zaman kazanmayı sağlayacağı apaçıktır.

Buna karşılık, yeni malların ve usullerin ortaya konmasına dayanan niteliksel bir ilerleme sağlamak veya milletlerarası teknolojinin ve rekabetin "başını çekenler" arasında yer almak söz konusuysa, bir pazar ekonomisinin daha etkili olacağı ileri sürülebilir.

Bu etkililik, sadece olgulara dayanılarak değil, işletmenin iç mantığına dayanılarak da ispatlanabilir.

Teşebbüs fiili, ilerlemeyi içten içe üretime bağlamaktan ibaretse, *rekabet sistemi*, kaynakların en etkili ve dinamik şekilde kullanılmasına yardımcı olur. Gerçekten de, bu sistem, sağladığı hürriyetler ve doğurduğu basınçlarla, işletmenin yaratıcılığını artırır, ve birikimli ilerleme süreçlerinin ortaya çıkmasına yol açar (17)

Daha önce de belirttiğimiz gibi, rekabet, gittikçe daha teknolojik bir özellik kazanmakta ve ekonomik mücadele yenilikler alanında cereyan etmektedir. Rekabetin yarattığı basınç sadece fiyatlar veya satılmış miktarlar üzerinde değil, yeni ürünlerin ve usullerin geliştirilmesi ve eldeki ürünler ile usullerin daha iyi hale getirilmesi üzerinde de kendini göstermektedir. Böyle bir rekabetin mantığı, teknik, ekonomik ve ticarî bir "liderlik" durumunun elde edilmesini ve muhafazasını zorunlu kılmaktadır. Yenilik, işletmeye yüksek kârlar sağlar; bu kârların büyük bir kısmı işletmenin ilerlemeyi gerçekleştirebilmesi için harcanır, ve böylece yaratıcılık sürekli bir fonksiyon olmaya yönelir. Gerçek rekabetin basıncı olmasa,

işletmelerin stratejisi de sürekli bir ilerleme stratejisi olamaz. "Liderlik" durumu sürekli olarak başkaları tarafından ele geçirilmek istendiği için, işletme, yeni durumlar elde etme gücünü elinde tutmak ve artırmak zorundadır. Araştırma ve yenilik sayesinde elde edilmiş olan her durum, kısa veya uzun bir süre sonra, başka araştırmalar ve yenilikler tarafından tehlikeye düşürülür. Bu şartlar içinde, işletme, ancak sürekli bir ilerleme sağlayarak ayakta kalabilir: "Rekabet ilerlemeye yol açar; çünkü, bu sistem içinde, işletmenin başka bir çıkış yolu yoktur" (18). Daha ilerde görüleceği gibi, rekabet, bir ekonomik yönelme plânı ve hem ekonomik, hem de sosyal kuvvetlerin toplu hale getirilmesi ile kolayca bağdaşabilir.

● Yaratıcılık fonksiyonunu gerçekleştirebilmek için, işletmenin, *yeterli bir faaliyet kuvvetine* sahip olması gereklidir.

— Kuvvet, niceliksel bir kavram değildir. Çünkü kuvvet, bir ilerleme stratejisini uygulayabilmek gücünden başka birşey değildir. Boyutu ve faaliyet sektörü ne olursa olsun, bu uygulamayı gerçekleştirebilmek bütün işletmelerin elindedir. Önemli olan nokta, kaynakların uygun bir şekilde yaratılması, bir araya getirilmesi ve yönltilmesidir. Bu anlamda, ilerleme stratejisinin hiç yoktan ortaya konduğu söylenemez. Çünkü bu strateji, işletmenin *genel niteliği* diyebileceğimiz bir faktörler topluluğunun sonucudur. Bu nitelik ise, teknik, ekonomik ve beşerî plânlarda, işletmenin sahip olduğu potansiyele dayanır. İşletmenin, milletlerarası rekabeti başarıyla karşılaması bu plânlardaki potansiyeline bağlıdır.

Bu uygulama gücü veya potansiyel, eski yatırımların ve çabaların sonucudur; belli bir geçmişten, tecrübeden ve evrimden gelir. Bu niteliksel sermayeyi hiç yoktan var etmek imkânsızdır. Ancak, sabırlı ve sistemli bir şekilde, bilgilerin, uzmanlıkların, metodların ve bağlantıların bir araya getirilmesi böyle bir sonucu sağlayabilir. Demek ki, ilerleme, süreklilikten ve uzağı görmekten doğar. Gerçek bir faaliyet kuvvetini sağlayan yegâne şey ise, bu süreklilik ve uzağı görüştür. Ama faaliyet kuvveti de ilerleme kabiliyetini pekiştirir, ve kuvvet *birikimci* özellik kazanmaya yönelir.

— Kuvvetin varlığı, işletmeye, ilerleme konusunda girişkenlik (inisyatif) sağlar; ve ekonomik gelişmede büyük bir önem kazanmasına yol açar. Bu olay, kamu düzeniyle ilişkili bir olaydır. Ama bu kuvvetin *kaypak* bir özelliği olduğunu da unutmamak gerekir. Bu kaypaklık kuvvetin boyutlarından ve birikimci yanından doğabilir. Gerçekten de, ilerleme doğuran teknolojik rekabeti karşılamak için kuvvet sahibi olmak zorunludur, ve bundan ötürü kuvvetin gittikçe genişlemesi gerekir. Ama kuvvetin bu genişlemesi, rekabet için bir tehlike de meydana getirmektedir.. Çünkü kuvvet, böylece, geçici tekeller (monopoller), veya kendi kendisinin amacı haline gelmiş bir iktidar ve hâkimiyet siyaseti dolayısıyla piyasaya tamamen egemen olmaya yönelir.

Kuvvetin kaypak yanlarından biri, ilerlemenin birikimci olmasından ileri gelir. Aşırı derecede teknik ilerleme, birikimci hale gelerek "kuvvetliler" ile "daha az kuvvetliler" arasındaki mücadeleyi ortadan kaldırabilir. Nitekim Amerika ekonomisinin dinamizmi, öteki ülkelerin sanayileri üzerinde bu çeşit bir tehlike yaratmaktadır.

Büyük Amerikan işletme ve şirketlerinin kuvveti, bir hâkimiyet siyasetinin izlenmesini bile gerekli kılmadan, milletlerarası rekabeti bozacak dereceye ulaşmıştır.

Kuvvetin kaypak yanlarından bir başkası da, işletmeye, bir ilerleme stratejisi değil, bir iktidar ve hâkimiyet stratejisi izlemek imkânını sağlamasıdır. Son yapılan incelemeler, kuvvetin elde edilmesi için girişilen çabalar veya bizzat kuvvetin kullanılmasının, her zaman, genel menfaatle bağdaşacak nitelikte olmadığını göstermiştir. (19)



Kuvvetin bu şekilde kullanılması, çoğunlukla, ilerleme stratejisine karışmakta, ve bunları birbirinden ayırt etmek güçleşmektedir. Rekabeti, suni bir şekilde azaltmak amacını güden bazı davranış ve tedbirleri gözler önüne sermek mümkündür. Piyasayı başkalarına kapayan bazı anlaşmalar ve engeller, ayırıcı uygulamalar, tüketicinin bilgisizliğini veya piyasanın kusurlarını sistemli bir şekilde sömürmek, ilerleme çabalarına yöneltilmeyen mali fonların teşkili, v.b., bunun örnekleridir.

— Bundan ötürü, her durumda, rekabet mekanizmasını korumak için, işletmenin kuvveti *kontrol edilmelidir*.

Rekabet, gittikçe daha apaçık bir şekilde, kendiliğinden tabii ve normal bir durum olarak değil, bir organizasyon şekli olarak görünmektedir. Rekabet, bu rekabetin kurallarını uygulayan güçlü bir devlet tarafından ortaya konup zorla kabul ettirilmezse, ne mevcut olabilir, ne de işleyebilir. Bu kurallar ise, uzun zamandan beri inanıldığı üzere, sadece hürriyet ve serbestlik kuralları değildir; rekabet mekanizmasını korumayı sağlayacak tedbirleri ve organizasyon kurallarını da uygulamak gerekir.

Bu kuralların belli başlılarından biri, işletmelerin ekonomik bakımından kontrolüdür. Birleşik Amerika'da "tröstler"e karşı konulan hukuki mevzuat bu alanda çok ilgi çekici bir örnektir. Avrupa'da geçerli olan mevzuat ise, kesin bir yönelişten söz etmemizi mümkün kılacak kadar gelişmiş değildir. Kuvvetin hem zorunlu, hem de kaypak özellik taşıması, kontrol edilmesi işini de güç ve nazik bir iş haline getirmektedir. İlerleme stratejisinin temellerini zayıflatmamak gerektiği gibi, amacını aşır bir hâkimiyet aracı haline gelmesini önlemek de gerekmektedir. Yaratıcılık fonksiyonu, bu güç meseleyi çözmeyi sağlayacak bir kıstas vermektedir. Gerçekten de, yaratıcılık, kuvvetin, ilerleme için mi, yoksa iktidar için mi kullanıldığını açıkça gösterir. Bu, her türlü kontrolün yapılmasını kolaylaştıran bir husustur.

## **b) Diyalog ve uyuşma**

İşletme, özel bir fonksiyonu yerine getirir; ve gerçek bir ekonomik kuvvete sahiptir. Tüm bir toplum içinde yer almış olduğu için, kuvvetini öteki sosyal kuvvetlerle karşı karşıya getirmek ve fonksiyonunu daha genel bir çerçeve içine yerleştirmek zorundadır.

Ayrıca, ekonomik hayat, gittikçe artan bir bağımlılığa, yani faaliyetlerin bağımlılığına dayanmaktadır. Yüzyılımızın başında görülen "yumuşak, serbest ve atomvâri" çevre artık ortadan kalkmıştır. Ekonomik kararlar, politik, sosyal ve idarî özellik taşıyan bağlantılar, basınçlar ve kısıtlamalar içinde alınmaktadır. İşletmenin işleyişini belirleyen dış etkiler, kolektif faaliyetin zorunlu hale geldiği bir düzeyde kendini göstermeye başlamıştır.

Birçok alanlarda, ferdiyetçilik, daha düzenli ve bağıntılı faaliyet şekillerine yerini bırakmaktadır. Böylece, bağımsızlık, karşılıklı bağımlılık haline gelmekte; diyalogun, bilgi ve haber mübadelesinin, anlaşma ve uyuşmanın önemi ortaya çıkmaktadır.

Yaratıcılık kavramı, burada da, tartışma ve işbirliği için yararlı bir temel sağlamaktadır.

**MESLEKİ DİYALOG**— Bu açıdan bakılınca, meslekî organizasyonun büyük bir önem kazandığı görülür. Meslekî seviyede diyalog kurmak, işletmenin stratejisi için büyük önem taşıyan bir unsurdur.

İşletmelerin yüklenmek istemedikleri veya yüklenmedikleri faaliyetleri üstüne alan meslekî organizasyon, üyelerininkinden iyice farklı olan özel bir fonksiyon yerine getirir.

Bu fonksiyonun, hem işletme, hem de tüm toplum ile ilişkisi vardır. Çünkü, mesleki organizasyon, bu iki kutup arasında yer almaktadır.

İşletmelerden doğmuş olan mesleki organizasyon, bu işletmelerin fonksiyonuna aykırı düşecek bir fonksiyon yerine getiremez. Demek ki, onun fonksiyonunu da yaratıcılık açısından belirlemek gerekir. Ama, bu organizasyon, işletmelerinkinden farklı bir plânda yer alır; tüm topluma doğrudan doğruya yönelmiş durumdadır ve tüm toplum ile işletme arasında ilişki kurabilir.

Bu temellere dayanarak, mesleki organizasyonun fonksiyonunu şu şekilde açıklayabiliriz:

● **Organizasyon, meslek içinde,**

- üyeleri arasındaki çok yanlı diyalogu kurmak ve sürdürmek; mesleğin ortak varlığını ortaya çıkarmak ve politikasını yaratıcılık ve ilerleme temelleri üzerinde belirlemek,
- meslek seviyesinde, işletme seviyesinde olduğundan daha iyi şekilde gerçekleştirilebilen işleri bizzat yapmak ve bunun tersine, rekabet yoluyla, işbirliğinden çok daha iyi şekilde gerçekleştirilen her şeyden kaçınmak;
- yaratıcılığın, durumun bilinmesini, rasyonelleştirmeyi, veya kolektif çabaları gerekli kıldığı bütün alanlarda mesleğin seviyesini yükseltmek ve bu alanlarda, ilerleme ile yaratıcılık konusunda olumlu rol oynamak zorundadır.

● **Organizasyon, meslek dışında,**

- mesleği, millî ve milletlerarası seviyede temsil etmek;
- üyelerinin yaratıcılık özelliğini geliştirmek için gerekli olan şartları savunmak ve bunları öteki mesleklerin şartları ile yapıcı bir şekilde karşılaştırmak,
- mesleğin faaliyetlerini daha geniş bir çerçeve içinde birleştirmek (özellikle millî ve milletlerarası seviyede) ve bu amacı sağlamak için de mesleki faaliyeti, öteki sosyal ve ekonomik kuvvetlerin faaliyetleri ile ilinti ve düzen içine sokmak, mesleğin menfaati adına bu kuvvetlerle görüşmeler yapmak, temas ilişki ve bağlantı kurarak bunlara bilgi vermek ve mesleğin faaliyetlerini, sosyal bakımdan taşıdığı yararı açıklayarak bu kesim hakkında doğru bir fikir vermek zorundadır.

Bu açıklamalara dayanarak, mesleki organizasyonun özel fonksiyonunu şu şekilde tanımlamak mümkündür: *temsil ettiği işletmelerin yaratıcılığını geliştirmeyi sağlayacak şartları daha iyi hale getirmek ve faaliyetlerini hem meslek, hem de ülke seviyesinde birleştirmek ve tamlastırmak için katkıda bulunmak.*

Demek ki, mesleki organizasyon, islah edici ve toplayıcı bir rol oynamaktadır. Bu açıdan ele alındığı zaman, bu organizasyonun fonksiyonu, işletmeninkine benzemektedir. Çünkü, mesleki organizasyonun fonksiyonu da yaratıcılık kavramına dayanır. Ama, bu fonksiyonun, işletmeye has olan fonksiyondan farklı ve bağımsız bir yanı da vardır. Gerçekten de, mesleki organizasyonunun fonksiyonu, işletmeninkinden farklı olarak, ekonomik yaratıcılığı sağlamak değil, bu yaratıcılığı mümkün kılan şartları daha iyi hale getirmek ve daha geniş bütünler içine yerleştirmektir. Bu, kendi perspektifleri, problemleri ve dinamizmi olan özel ve ötekilerden farklı bir fonksiyondur.

Bu açıdan bakılınca, mesleki organizasyon, işletmenin yaratıcılığının vazgeçilmez bir uzantısı gibi görünmektedir.

**SOSYAL DİYALOG** — İşletmeler ile işçi sendikalarının stratejileri birbiriyle uzlaşabilir mi, yoksa sürekli olarak birbirlerini ortadan kaldırmaya ve yok etmeye mi yönelmiştir?

Gelişme amacı gözönünde tutularak bütün kuvvetleri birleştirilmek istendiği zaman, "taban tabana karşıtlık ve düşmanlığı" aşmak mümkün müdür? Yoksa, kuvvetlerin karşı karşıya gelip çatışması ve sınıf mücadelesi kaçınılmaz bir sonuç mudur?

İşletmelerin ve sendikaların stratejileri, karşıt olmaktan çok tamamlayıcı bir nitelik kazanabilirler. Ama bu tamamlayıcılığın ve uzlaşmanın ortaya çıkması için bir diyalogun kurulması zorunludur. (20)

- Uyuşmanın taşıdığı derin anlam, diyalogu, araçlar seviyesinden amaçlar seviyesine yükseltmesidir. Sanayi toplumlarının çoğunda, "işçi bilinci, gittikçe daha politik olmaya yönelmiş bulunmaktadır. İşçi, bağlı olduğu üretim topluğunda, kendi yerini açık ve seçik bir şekilde görmek özlemini duyuyor (21)

*Ekonomik ve sosyal gelişme*, temel bir hedef haline geliyor. Toplum, gittikçe artan ölçüde, gerekleri, özel mantığı ve imkânları ile birlikte bir sanayi toplumu olarak düşünülüyor. Çatışma ve sınıf mücadelesinin geçerli olduğu bir toplum olarak görülmüyor. Her grupun bile isteye katıldığı bir faaliyet sistemi olarak ele alınıyor. (22)

Bu açıdan bakılınca, ekonomik ve sosyal gelişmenin, sadece fertlerin dinamizminden veya kendiliğinden ortaya çıkan girişkenlik ve teşebbüslerden değil, aynı zamanda, bir organizasyonun ve sosyal bir iradenin (isteğin) de sonucu olduğunu kabul etmek gerekiyor. (23)

Uyuşmanın temel unsurlarından biri, bu seviyede gerçekleştirilen diyalogdur. Kuvvetlerin ve iktidarların karşı karşıya gelmesi durumunu aşmak istiyorsak, bu diyalogu mutlaka gerçekleştirmek zorundayız.

İşletmeler ile sendikaların stratejilerini uyuşma haline getirmenin biricik çaresi, görüş noktalarını sürekli olarak karşılaştırmak ve ilişki haline sokmaktır.

- *Yaratıcılık* fonksiyonu, bu diyalogun merkezî unsurunu meydana getirecektir. Gerçekten de, tüm toplumun ekonomik ve sosyal bir gelişme hedefini gözönünde tuttuğu düşünülüyorsa, yaratıcılık bu hedefin gerçekleştirilmesinin zorunlu, ama yeterli olmayan bir şartı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir sanayi toplumunda, sosyal ilerleme ancak ekonomik büyüme ve genişlemeden geçerek gerçekleştirilebilir. İşletme, toplum karşısındaki sorumluluğunu, ancak, ekonomik büyüme-yi olumlu bir şekilde gerçekleştirerek yerine getirir.

Ama işletmenin gelişme hedefine yaptığı katkı çok özel ve bundan ötürü sınırlıdır. Yaratıcılık, sosyal ilerlemeyi mümkün kılar, fakat tek başına gerçekleştiremez.

Sosyal ilerleme, yaratıcılığın sağladığı ürünlerin kullanılmasına ve uygulanma tarzına bağlıdır. Bu konuda yapılacak seçimler ve alınacak tedbirler önceden kestirilemez; bunlar, mevcut grupların stratejilerine ve gerekli hakemliği yapacak olan genel bir gelişme politikasına bağlı olacaktır.

Demek ki, işçi dünyasının desteğini kazanabilmek için, yaratıcılık fonksiyonun çok daha geniş bir çerçeve içinde, yani sosyal ilerleme çerçevesi içinde ele alınması gereklidir. İşte burada, diyalog mutlaka gereklidir.

Ekonomik gelişme ve sosyal gelişme, her çeşit çalışma, çaba ve gelişmeyi topyekûn kapsayan iki aslı unsurun başka bir şekilde ifadesidir. Bu iki unsur ise, yaratma iradesi ve kontrol iradesidir. (24) Uyuşma, bu iki unsuru, tek bir faaliyet sistemi içinde birleştirmekten ve yaratıcı gelişme ile demokratik kontrolü bağdaştırmaktan ibarettir.

İşletme, ekonomik, yaratıcılığı gerçekleştirerek, toplum karşısındaki sorumluluğunu da yerine getirmiş olur. "Patronların sahip oldukları imtiyazların yüksek makamı" olmaktan çıkarak, gelişmenin vazgeçilmez bir fonksiyonu haline gelir. İşletme, yaratıcılığı gerçekleştirerek sosyal meşruiyetini elde etmiş olur. Ama işçi dünyasının, işletmeler tarafından güdülen stratejiyi desteklemesi için, bu stratejinin bir ilerleme stratejisi olduğundan kuşku etmemesi gereklidir. İşletmenin aldığı kararlar, sosyal plânda büyük değişikliklere ve altüst oluşlara yol açabilir; işsizlik, meslek değiştirmek zorunda kalmak, bir bölgeden başka bir bölgeye veya ülkeye gitmek. Bunların tahammül edilebilir hale gelmesi için, işçi dünyası kendisine bazı garantilerin verilmesini istemektedir. Kendisinden istenilen fedakârlıkların ve kendisine kabul ettirilen güçlülüklerin nedenini anlamak ve kavramak da istemektedir. Bu neden ise, sosyal ilerlemeyi sağlayan gerçek ekonomik ilerlemeden başka bir şey olamaz. Burada da, yaratıcılık kıstası, diyalog içinde merkezi bir yer kaplamaktadır.

- Bu tamamlayıcılığın yanı sıra, ortaya çıkması mümkün *karşıtlık ve çatışma bölgeleri* vardır. Gerçekten de, yaratıcılığın doğrultusu, gelişmesinin ritmi ve verdiği sonuçların yararlı hale getirilmesi önceden belirlenmiş değildir. Bu alanda, işletme, büyük bir özerkliğe sahiptir. Ekonomik girişkenlik ve gelişmenin ritmi, genellikle, bu özerkliğe dayanır.

Bundan ötürü, özerklik, sosyal ilerlemenin muhtevasını ve ritmini etkiler. İşletmecilerin ve müteşebbislerin ekonomik gelişme iradesi (isteği) ile işçi sendikalarının sosyal ilerleme isteği arasında, işte bu noktada uzlaşmazlık ortaya çıkabilir. Bundan ötürü, bir hakemlik kurumunun varlığı zorunludur; ve devletin uyuşma içinde oynadığı rol, gerçek önem ve anlamı burada bulur.

**DEVLET VE GELİŞME** — Devlet, günümüzde, sadece genel ekonomik dengelerin (para değerinin istikrarlı olması, tam istihdam, dış ticaret, pazarların kontrolü, v.b.) sağlanması ve muhafazası ile uğraşmamaktadır.

Devlet, ekonomik süreçlerin işleyişine gittikçe daha büyük ölçüde, doğrudan doğruya müdahale etmektedir. Bazı sanayi kollarını ve bankacılık sistemini kontrol ederek, ekonominin yönetim ve işlemlerini etkileyen, kaynakların önemli bir kısmını sosyal ilerlemeye yöneltten, bilimsel araştırmaya ve mesleki eğitimine doğrudan doğruya yardım eden, plânlar ortaya koyarak ve uyuşmalar gerçekleştirerek faaliyetlerin tümüne tutarlık sağlamaya çalışan kuvvet, modern devletin ta kendisidir. (25)

Bu evrim, devletin, sosyal yardımcıları tarafından kabul edilen bir genel politika çerçevesi içinde müdahalede bulunduğu her yerde ve aldığı her tedbirde bir gelişme zorunluğu olarak ortaya çıkmaktadır. Devlet, günümüzde, ekonomik ve sosyal gelişme isteğinin "tamlayıcısı", canlandırıcısı ve hakemi olarak görünmektedir. Devlet öteki ekonomik etkenlerin yanı sıra, herhangi bir etken değildir; öteki kuvvetlere karşı çıkan ve onlar karşısında ağırlığını koyan "dengeleyici" bir kuvvet de değildir. Modern devlet, tüm toplum seviyesinde, gelişmenin en önemli etkeni haline gelmiştir.

Sanayi toplumunda, devletin temel rolü, ekonomik ve sosyal gelişmeyi kaynaştırmak ve tamlıştırmaktır. Bundan ötürü, güçlü ve faal bir devletin mevcut olması gereklidir. Bir toplama ve merkezleşme perspektivi içinde bu devlet, "totaliter değil, demokratik ve yaratıcı" bir devlet olacaktır". (26)

Plân, gayri merkezi çabaları, gelişmenin topyekûn hedefiyle kaynaştırır ve tamlıştırır aslı bir araçtır. Ama plânlar dakikleştiği ve kesinleştiği ölçüde, devlet de, işletmelerin faaliyetini daha etkin ve dakik bir şekilde yöneltmeye çalışmaktadır. İşte bu seviyede, gerçek bir *sanayi politika'sının* güdülmesi gereklidir. Bu politikanın temel amacı, işletmelerin yaratıcılığını, plânın öngördüğü yönde pekiştirmek olmalıdır. Etkili olabilmesi için, bir sanayi politikasının bir ilerleme politikası niteliği taşıması zorunludur.

Temel unsurları ise şunlar olmalıdır:

- ilerleme tiplerinin ve ilk genişleme bölgelerinin seçimi;
- mevcut, potansiyel veya yaratılması gereken "kuvvetli noktalar"ın belirlenmesi;
- sanayi politikasının bütün araçlarını aynı hedefe çevirerek bu "kuvvetli noktalar"a büyük çapta yardım etmek (araştırmalara, yatırımlara, eğitime, v.b., yardım etmek).

Bu açıdan bakıldığı zaman, yaratıcılık fonksiyonunun dinamik bir sanayi politikasını gerekli kıldığı ve onun temel kıstasını meydana getirdiği söylenebilir.

*Milletlerarası diyalog* — Gelişme amacı gözönünde tutularak yapılan diyalog ve uyuma, millî sınırları aşar. Avrupa'nın ekonomik bakımından yeniden kurulması, Atlantik ilişkileri veya Üçüncü Dünyanın geri kalmışlığı söz konusu olsun, bütün durumlarda, karşılıklı bağımlılıkların ortaya çıktığı ve dayanışmanın gerekli olduğu açıkça görülür.

Ama bu çeşitli seviyelerde, meseleye tam anlamıyla sanayi açısından yaklaşmadığı da görülmektedir. Bu, esef edilecek bir durumdur.

Meselâ Avrupa plânında, "Ortak Pazarın başarısızlığı ne para, ne ticaret seviyesinde değil, tam anlamıyla sanayi plânında ortaya çıkmaktadır. Bu durumu şu kısa sözlerle açıklamak mümkündür: Herhangi bir Fransız veya İtalyan işletmesi veya firması güç durumda kalınca, Ortak Pazara bağlı başka bir ülkenin aynı sektördeki bir işletme veya firmasıyla ilişki kurmak yerine, bir Amerikan firmasıyla ilişki kurmaktadır..." (27)

İşletmelerin fonksiyonu hakkında açık bir fikre ulaşılmamış olduğu için, Avrupa seviyesinde, sanayi politikası adına lâyıf bir politikanın izlenemediğini görüyoruz.

Burada da, yaratıcılık fonksiyonu, sözü geçen yönde sağlam bir faaliyete girişilmesini gerektirmektedir, ve bunun kıstasını meydana getirebilir. Üçüncü Dünya ile kurulmuş ilişkilerde de tam anlamıyla sınaî bir görüşün yokluğu hissedilmektedir. Oysa, işletme, faaliyetini ancak bu seviyede gerçekleştirebilir ve gelişmeye önemli bir katkıda bulunabilir.

İKİNCİ KISIM

## **YÖNETİMİN GELİŞMESİ**

İşletmenin yönetiminin geliştirilmesi zorunluğu, jesyon metodlarının ve yönetimin rolünün genişlemesini gerektirmektedir.

○ Yönetim, gittikçe daha büyük ölçüde, bir *karmaşık meslek* haline gelmektedir. Bir çelik işletmesini yönetmek için iyi bir mühendis veya çelik uzmanı olmak yeterli değildir. Herhangi bir tekniği veya belli bir meslek faaliyeti aşan yeteneklere de sahip olmak gereklidir. Yönetim, birbirinden farklı, ama birbirini tamamlayan ve faaliyet içinde tamamen kaynaşmış halde bulunan çeşitli alanlarda yürütülür. Bu çeşitli alanları, sırf daha iyi açıklayabilmek için birbirinden ayırt ederek ele alacağız.

— Yönetmek, her şeyden önce, bir stratejiyi belirlemek ve uygulamaktır. Çevrenin sağladığı kaynaklara ve fırsatlara uygun olarak, işletmenin faaliyet yönlerini seçmek söz konusudur. Strateji, işletmenin büyük fonksiyonlarında (satış, üretim, araştırma, personel) elle tutulur hale gelir. Seçtiği hedefleri gözönünde tutarak, bütün bu fonksiyonları aynı hedeflere yöneltir. Bu, yönetimin *muhtevası*'dır. Müteşebbisin gerçek fonksiyonu da budur.

— Yönetmek, aynı zamanda, bir karar ve faaliyet metodundan yararlanmak ve bu metodu kullanmaktır. Bu ise *management* veya *jesyon*'dur. Karar alma plânında, kararları hazırlamak ve almak için kullanılan rasyonel usuller söz konusudur. Faaliyet plânında ise, bu metod, geleceği hazırlamaktan, yapılan işleri düzenlemek ve ilişkili hale getirmekten, insanlar üzerinde etki yapmak ve sonuçları kontrol etmekten ibarettir. Biz buna, yönetimin özel görevleri diyeceğiz.

— Yönetmenin son özelliği ise, bir sorumluluklar topluluğunu yüklenmek, ve bunu işletme üyeleri ve tüm toplumun yetirli bir bölümü tarafından kabul edilebilen bir değerler sistemine göre yürütmektir. Bu değerler ve sorumluluklar, yönetime, ahlakî boyutunu kazandıran *tavırlar*'da ve davranışlarda dile gelir.

Bu üç özelliği söz konusu etmeden bir işletmenin yönetimini tanımlamak çok güçtür. Bu alanda yapılmaya kalkışılacak her çeşit basitleştirme, aldatıcı ve yanıltıcı olacaktır. Yönetmek, karmaşık bir iştir. Her şeyden önce bu hakikati kabul etmek, ve bundan yola çıkmak zorunludur. Bu üç özellik, ilişki halinde bulunmakta ve faaliyet içinde birbirine karışmaktadır. Ama bunların herbirini sistemleştirmek için birbirinden ayırt etmek gereklidir. Bu üç özelliğin geliştirildiği ve birbiriyle tamlanıldığı ölçüde, yönetim sürecinin gerektiği gibi işleyeceği söylenebilir.

- Bu karmaşıklığa paralel olarak, işletmelerin jesyonu da *daha bilimsel* hale gelmeye yönelmiş bulunmaktadır. Jesyonun karşısındaki meseleleri ele alışı, gittikçe daha metodlu ve rasyonelleşmiş hale gelmekte, faaliyeti ise sezgiye gittikçe daha az ve muhakemeye gittikçe daha fazla dayanmaktadır. Bu evrim, ilerleme stratejisinin hem sonucu hem de nedenidir. Gerçekten de, böyle bir stratejinin karşılaştığı kesin olmayan durumlar ve rizikolar, gittikçe daha kesin ve dakik bilgilere olduğu gibi bu bilgileri geçerli bir şekilde ele alıp sonuçlar çıkarmayı sağlayacak araçlara da muhtaçtır. Aynı zamanda, bu rasyonel yaklaşma, daha cüretkâr ve kapsayıcı stratejilerin kabul edilmesini mümkün kılar. Daha iyi bir haber alma sistemi ve birçok düzeltici kontrolü gerekli kılan daha tutarlı ve sağlam bilgiler, girişkenliği ve işletme (teşebbüs) zihniyetini teşfik eder. Burada, bilgi ve pratik bakımından temel bir evrimin gerçekleşmesi söz konusudur.
- Avrupa, bu evrim bakımından geri kalmış gibi görünmektedir. Buna, "managemen bakımından geri kalmışlık" adı veriliyor. Acaba gerçekten bir geri kalma söz konusu mudur? Böyle ise, bu geri kalma ölçülmüş müdür? Yoksa, şöyle bir parlayıp herkesin ağzında dolaşan, ama temelsiz olduğu için kısa süre içinde ortadan kaybolan fikirlerden biri midir bu? Son zamanlarda yapılan bazı araştırmalar, jesyon konusunda sadece bir geri kalmanın söz konusu olmadığını, ama aynı zamanda "içinden çıkılmaz" bir duruma karşı karşıya kalılabileceğini gösterecek mahiyettedir. İşletmelerin birçoğu, hâlâ, geleneksel jesyon safhasında bulunmakta, ve bilimsel jesyon bir yana, modern jesyonun özelliklerinden bile habersiz görünmektedir.

Yönetimle ilgili bir analiz, bu gerçeği gözönüne almak zorundadır. Bu durum, işletme hayatının bir parçasıdır; ve bir parçası olmak bakımından ele alınmalıdır.

Kitabımızın bu ikinci ölümünde şu ü açna konu sırasıyla ele alınacaktır: yönetimin alanları, jesyonun evrimi ve gelişmesinin bugünkü durumu.



## BÖLÜM 2.

### YÖNETİMİN ALANLARI

#### 1. İŞLETMENİN STRATEJİSİ

Yönetimin ilk ödevi, bir stratejiyi belirlemektir.

Rekabete dayanan ekonomik bir dünyada, strateji, herşeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin sürekli olarak intibakını sağlayarak, ortaya çıkmış olan değişiklikleri kontrol altına almak ve onlara hâkim olmaktır. Strateji, eli altındaki kaynakları gözönünde tutarak, çevredeki değişiklikler karşısında müteşebbisin aldığı önemli kararlardan meydana gelir. Bu karar ve seçimler, tutarlı bir bütün ortaya çıkarır, ve işletmenin, bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerleyici bir perspektif içinde yer almasını sağlar. Strateji kavramı, uzun vâdeli bir perspektifi, geleceğin sistematik olarak hazırlanmasını, ve kader veya şans denilen şeyin hâkimiyet altına alınmasını gerekli kılar. Stratejik kararlar, günlük kararlardan bu bakımdan ayrılırlar ve farklıdırlar. Günlük kararlar, genel doğrultu belirlendikten sonra, işletmenin yürümesini ve işlemesini sağlayan kararlardır. Oysa strateji, işletmenin genel doğrultusunu belirleyen kararlar ve büyük seçimlerle ilgilidir. İşletmenin stratejisini kavramak için, işletmeler ve firmalar hakkında ileri sürülmüş olan klâsik teorisinin yaptığı gibi, "belli bir teknik ve organizasyon durumundaki" davranışı analiz etmek gerekli değildir. Bunun tam tersine, organizasyonu sürekli olarak değişikliğe uğratarak, bu durumu altüst eden faktörleri gözönüne sermek gereklidir. Günlük kararlar, denge kıstasıyla ilgili olduğu halde, stratejik kararlar, bunun tam tersine, değişiklik ile ilgilidir; ve hem bu dengenin yer değiştirmesini, hem de sürdürülmesini sağlayan şartların değişik bir biçime sokulması yönünde etki yapar. (29)

Strateji, işletmenin büyük fonksiyonları (üretim, satış, araştırma, personel,...) tarafından uygulanır. Stratejinin, bu fonksiyonları, tutarlı ve gittikçe daha etkileyici bir bütün haline nasıl getirdiğini araştırmadan önce, bu fonksiyonların, İkinci Dünya Savaşından sonra, geçirdiği bazı köklü değişiklikleri hatırlamak gereklidir.

#### a) Fonksiyonlardaki yeni kademeleşme

Günümüzde, işletmenin fonksiyonları, *yeni bir kademeleşmeye* göre düzenlenmektedir. Eskiden, darlık (nedret) ekonomisinin hüküm sürdüğü bir dünyada, işletmeler, sadece üretim ile meşgul oluyorlardı. Çünkü bu işletmelerin esas fonksiyonu, üretimdi; ve ilerleme

konusunda harcadıkları çabalar, etkili imalât araçlarının hazırlanmasına yönelmiş bulunuyordu. Oysa bugün, durum aynı değildir. Sanayi toplumlarında, piyasanın temel özelliği artık darlık (nedret) değildir; ve çok süratlenmiş olan evrim, bu piyasaya, eskiden pek görülmeyen bir hareketlilik sağlamaktadır. Teknik ilerleme sistemleşmekte, ve bundan ötürü daha da hızlanmakta ve genelleşmektedir. Organizasyonların ilerlemesi, yapılmış olan icatları, kısa bir süre içinde yenilikler haline getirerek bu teknik ilerlemeden yararlanmak imkânını sağlıyor. Daha önce açıkladığımız gibi, bu durumun sonucu, çok daha dinamik ve canlı bir rekabetin ortaya çıkmasıdır. Bunun ardından gelen ekonomik ve sosyal evrim ise, işletmenin karşısına, temel özelliği hareket ve değişme olan bir ortam çıkarmaktadır. Ayakta kalmak ve gelişmek isteyen işletme için, değişiklik, normal bir durum haline gelmektedir.

— Bu açıdan bakılınca, bazı fonksiyonlar, kesin bir önem kazanır. İşletmenin kaynaklarının belli bir yere çevrilmesini sağlayan ve yeni kaynakların yaratılmasına imkân veren fonksiyonlar, firmanın öteki faaliyetlerini gittikçe daha büyük ölçüde etki altına alır, ve strateji bakımından daha büyük bir rol oynamaya başlar. Değişikliğe intibak etmeye yol açan ve çevrenin hakimiyet altına alınmasını sağlayan faktörler, işte bunlardır. Bu fonksiyonlar arasında, pazarlama, teknolojik araştırmalar ve dış bağıntılar, şüphesiz ki en önemli yeri kaplar.

● **Pazarlama**, işletmeyi çevre ile ilişki haline sokan ve çevrenin gelişmelerine intibak ettiren en önemli fonksiyondur.

Bu alandaki en köklü değişiklik, işletmenin öteki faaliyetlerine oranla, pazarlamaya, daha önemli bir yer tanımaktan başka bir şey değildir. İşletmenin, imalâttan çok, pazara yöneldiği takdirde, kendine düşen rolü ve ödevi daha iyi yerine getireceği artık kabul edilmektedir. (30) Böylece, üretim sikli (devri) tersine çevrilmektedir. Yâni, üretilenin satılması yerine satılacağı bilinen şey üretilmektedir. Bu bakış açısı içinde, pazarlamanın, bütün firma faaliyetine belli bir yön vermesi tabiidir.

"Tamlanmış pazarlama" kavramı, bu fonksiyonu, öteki fonksiyonların kılavuzu ve kıstası haline getirmektedir. İster araştırma, ister gelişme, üretim veya madde tedariki söz konusu olsun, pazarın ihtiyaçları ve ticarî mülahazalar, ötekilerden daha büyük bir önem kazanmaktadır.

Pazarlama, dış dünya ile işletmenin kaynakları arasında en imtiyazlı ilişki noktasını meydana getirmektedir. Bundan ötürü, stratejinin ortaya konulmasında son sözü söyleyen de pazarlamadır. Başka bir deyişle, pazarlama, bu konuda bir çeşit temel taşı ödevi görmektedir. Pazarlama fonksiyonunun son zamanlarda gösterdiği gelişmeler, bu rolü gittikçe daha sistemli bir şekilde yerine getirmesini mümkün kılmaktadır.

Gerçekten de, bir çok unsurlar, pazarlamanın köklü bir değişikliğe uğramasına yol açmış bulunuyor. Bunların birincisi ve en önemlisi, bilgilerimizde ortaya çıkan ilerlemedir. Bu ilerleme, özellikle, davranışları inceleyen bilimlerde ve analiz metodlarında açıkça görülür. Nitekim, sosyal-psikoloji, tüketicinin tavır ve davranışlarının daha iyi kavranmasını mümkün kılarken, yeni metodolojik araçlarla talebin genel yapısını ve çerçevesini eskisinden çok daha iyi bir şekilde ölçmek ve belirlemek de mümkün olmaktadır. (31) Bir başka unsur da, elde edilmesi kâbil olan bilgilerin nitelik ve nicelik bakımından eskisine oranla çok üstün oluşudur. Nitekim, istatistikler, geniş bir zaman süresini kapsayan gözlemler, ekonomik, demografik ve ticarî analizlerin ve anketlerin sonuçları, gittikçe daha genişleyen bir haber alma ve bilgi edinme kaynağını meydana getirmektedir. Gerçekleşmiş olan bu ilerleme daha pek az zaman önce ortaya çıkması imkânsız olan gelişmelere yol açmakta, ve pazarlama fonksiyonunun yön verici özelliğini güçlü ve kesin bir hale getirmektedir.

Pazarlama, bundan böyle, pazarın gözetim altında bulundurulmasını ve düzenli olarak kontrol edilmesini (monitoring) sağlayacak duruma gelmiştir. Pazarlama, artık, ihtiyaçların farkedilmesi ile bunlara cevap verme imkânı arasındaki süreyi kısaltacak güçtedir. Yeniliklerin gittikçe daha süratli bir ritim içinde ortaya konduğu ve ürünlerin yaşama süresinin kısıldığı bir dünyada, pazarlama, en temel stratejik fonksiyon haline gelmektedir. Bu çeşit bir faaliyeti kendi varlığı içinde gerçekleştiremeyen ve geliştiremeyen bir işletme, karşısındaki rekabetin yaptığı işleri taklit etmekten veya olayların "peşişe takılıp gitmekten" başka bir şey yapamaz. Ne var ki, bu durumda, işletme, gerçekleşen evrime oranla gittikçe gerilemek ve öteki işletme ve firmalar tarafından aşılma durumuna düşer. Bütün bunlara, gittikçe daha bilinçli hale gelmiş olan tüketicinin, işletme üzerinde yaptığı basıncı da eklemek gerekir. Tüketiciler, kurnaz bir reklâm anlayışının kötü etkilerine karşı çıkabilirler: "gerçek" ihtiyaçlarının gözönüne alınmasını isteyebilirler ve bu görüş açılarını etkili hale getirmek için işbirliği yapabilirler, (32) Burada pazarlamanın yeni bir boyutu, yâni sosyolojik, kültürel ve politik bir boyutu ortaya çıkmaktadır. Bu boyut, sözü geçen alanda, önemli ve çeşitli gelişmelerin meydana gelmesine önyak olabilir.

- *Teknolojik araştırma ve gelişme*, birçok işletmede, sürekli bir fonksiyon haline gelmiş bulunmaktadır. Bu faaliyet, işletmelerin pazara sürdükleri ürünleri sürekli olarak yeni şartlara uydurmak ve daha doğrusu köklü yenilikler yapmak yoluyla genel teknik seviyeyi tutturmalarını sağlar. İşletme, teknik ilerlemeye hâkim olmanın, kendisi için ne gibi gelişme ve kazanç imkânları taşıdığını çok iyi anlamıştır. Bundan ötürü, edinilmiş bilgilerden yararlanmayı gittikçe daha sistemli bir hale sokmakta, ve bunu stratejisinin en önemli aracı olarak kullanmaktadır.

Bu araştırmanın son amacı, işletmeyi, çok yanlı bir teknolojik temel üzerine oturtmaktır. Nitekim, burada söz konusu olan şey, ürünleri ve usulleri daha iyi hale getirmekten ibaret değildir. Asıl önemli olan nokta, uygulanması çok çeşitli olabilen, ve pazarın değişik fırsatlarına süratle cevap verebilen bir "teknolojiye" bizzat işletme içinde hâkim olabilmek gücünü geliştirmektir. Bu çok değerlilik, savunma konusunda faaliyet gösteren işletmelerin yön değiştirme çabalarında açıkça gözler önüne serilmiştir. Nitekim füze imâl eden müesseselerin, kendilerini, "karışık sistem yaratıcıları" olarak tanımladıkları, ve füzeden başka şeyler de yapabileceklerini anladıkları görülmüştür. Meselâ bu müesseseler, gemi inşaatı konusunda büyük başarılar elde etmişlerdir. Aynı şekilde, "güvenlik" ve "sağlamlık" konusunda uzman olan bir kimsenin, bu uzmanlığını, sırasıyla, silâhlara, otomatik fabrikalara, hastahanelere ve şehirlerin güvenlik meselesine uyguladığı görülmüştür.

Demek ki, araştırma fonksiyonu, işletmenin, "üretim" ve ürün seviyesini aşarak, bir "uzmanlık" seviyesine yükselmesini sağlamaktadır. Bu durum ise, çevrenin gittikçe süratlenen gelişmesinden en büyük ölçüde yararlanılmasını sağlayan bir çok imkân yaratır.

- *Dış bağıntılar* da, işletmeyi tüm topluma bağladıkları, stratejik kararlarına yön verdikleri ve ilerleme fonksiyonuna uygun düşen bir çevre sağladıkları ölçüde, büyük önem taşıyan bir fonksiyon haline gelirler. Genişleme ve büyüme stratejisi, kimi zaman, büyük bir kuvvetin elde edilmiş olmasını gerekli kılar. İşletme, bir bilimsel araştırma politikası izlemek, kaynaklarını yepyeni bir hale getirmek veya daha iyi duruma sokmak, yeterli miktarda kadroya sahip olmak ve bunları sürekli olarak eğitmek istiyorsa, gerçek bir hareket kuvvetine sahip olmak zorundadır. Oysa, Avrupa'da, işletmenin sahip olabileceği kuvvet, bu kuvvetin meşruiyeti ve uygulanması tartışma konusudur. Bundan ötürü, işletmeler, giriştikleri eylemleri (hareketleri) meşru göstermek, çok daha geniş bir sosyal ve ekonomik çerçeve içine yerleştirmek zorundadırlar. Bu işletmelerden bazıları, sözü geçen evrimin farkındadırlar, ve genellikle topluma karşı taşıdıkları

sorumluluklarını kabul ederler. Daha önce gördüğümüz gibi, bu işletmeler, meslek, bölge, devlet veya daha geniş topluluklar seviyesinde diyaloga girerler; ve kendi görüşlerini, sendikaların, resmî makamların ve üniversitelerin görüşleri ile karşılaştırmaya yönelirler; giriştikleri faaliyetleri, toplumun öteki kuvvetlerinin faaliyetleri ile uyuma haline sokmaya yönelirler.

Bu fonksiyon içinde, muhatapların, ortakların ve genellikle kamuoyunun haberdar edilmesi meselesi ortaya çıkar. Avrupa'da, "halkla münasebetler" in çok az gelişmiş olduğunu, ve birçok işletmenin faaliyetini bir esrar perdesinin sardığı herkes tarafından bilinmektedir. Oysa, evrim, çok daha geniş bir haber alma ve bilgi edinme yönünde gerçekleşmektedir. Bu diyalog, anlayıp kavramaktan ve işletmenin faaliyetine katılmaktan başka şey değildir. Çevre ile olan ilintileri dolayısıyla, bu fonksiyonlar, işletmeyi dış dünyaya açarlar, ve dış dünyayı kavrayıp etkilemesini sağlarlar. Üretim, organizasyon ve verimlilik meselelerini belirleyen unsurlar, bu fonksiyonlardır. Peter Drucker, daha on beş yıl önce, çevrenin belirlediği fonksiyonların, iç problemler tarafından belirlenen fonksiyonlardan daha ağır basacağını söylemişti. Gerçekleşmiş olan evrim, Peter Drucker'e hak verir gibidir.

— Bu yöneltme ve yaratma fonksiyonlarına, kaynakların bir araya getirilmesi fonksiyonunun geçirdiği derin gelişme ve değişme de eklenecek olursa, yönetimin muhteva bakımından ne büyük bir dönüşüme uğradığı açıkça görülür. Bu alanda, modern jesyon araçlarının gelişmesi, elâstik yapıların benimsenmesi ve personel ile ilgili politika, işletme içinde çok büyük dönüşümlere yol açmaktadır.

Bu konular, *management* alanlarıyla ilgilidir, ve daha ilerde ele alınıp incelenecektir. Burada, sadece işletmenin stratejisi içindeki yerlerini kısaca belirtmek için bu konulara kısaca değineceğiz.

İlerleme stratejisinin karşısına çıkan ihtimaller ve rizikolar, işletmeyi, gittikçe daha kesin ve sağlam *jesyon araçları geliştirmek* zorunda bırakmaktadır. Bunu yapmak için, işletme, management alanında, en modern jesyon araçlarını kendi ihtiyaçlarına uygun hale getirmek ve faaliyetlerine yaymak amacını güden gerçek bir araştırma fonksiyonu ortaya koyar. Bu açıdan, yöneticilerin yetiştirilmesi, büyük bir önem kazanır ve işletmenin sürekli bir faaliyeti haline gelir. Bu işletmelerin çoğu, yönetim konusundaki kaynaklarını, sermaye, ilk maddeler, pazarlar veya bilimsel bilgiler konusundaki kaynakları kadar rasyonel ve sistemli bir şekilde geliştirmeye başlamış bulunmaktadır.

"*Personel*" in eski fonksiyonu da tamamen değişmek üzeredir. Çalışanların daha büyük ölçüde katılmalarını gerekli kılan bir management'in benimsenmesi, bu davranışın kişiye ve gruba karşı daha dikkatli davranılmasını gerekli kılması, yetkilerin devri, sayı bakımından çok daha yüksek ve çok daha serbest olan ilinti ve haberleşmeler, sanayi bağıntılarının evrimi gibi unsurlar, personelin eski zamanlardaki yönetilmesi ile hiç bir ilgisi olmayan faaliyetlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

İşletmenin *yapıları*' na gelince, bunlar, sadece bürokrasi dünyasıyla ilgili olmaktan çıkıp, aynı zamanda, müteşebbisin dünyasıyla ilgili bir unsur haline gelmektedirler. Değişmez bir nizamnameye bağlı olan ve aynı derecede değişmez olan bir düzenin yerini, işletmenin stratejisine çok daha uygun düşen organizasyon şekillerinin sistemli bir tarzda araştırılması almaktadır. İşletme stratejisi, ise katı davranışların veya ampirik görüşlerin yerine, rasyonel bakımdan incelenen ve sık sık yenilenen seçimler aracılığı ile, gerçek bir organizasyon fonksiyonu koymaya yönelmiş bulunmaktadır. Bu intibak çabası, sadece belli bir bölüme veya belli bir fonksiyona yönelmiş değildir. Bu çaba, tüm yapıyı sistemli bir şekilde elden geçirir. köklü değişikliklere uğratar ve stratejide ortaya çıkan değişikliklerle bağdaşacak hale getirir.

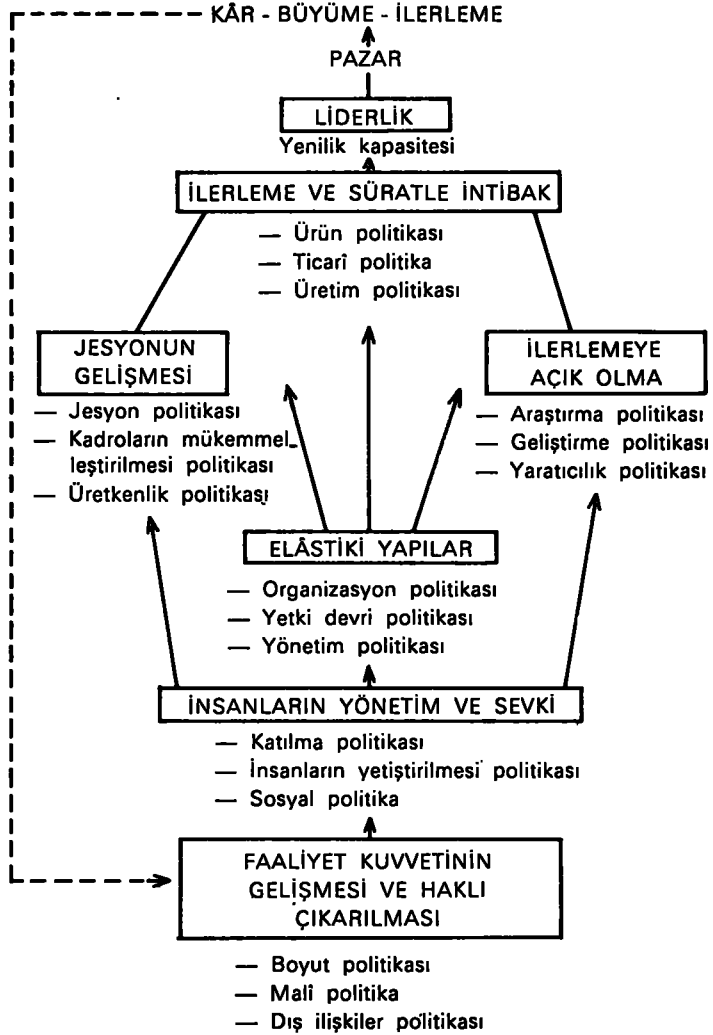
## b) İlerleme stratejisi

- Stratejinin ödevi, bu özel fonksiyonları tutarlı bir bütün içinde birleştirmek ve çevrenin sağladığı fırsatlar üzerinde kutuplaştırmaktır. Strateji, bu fonksiyonları toplu bir yaklaşım içinde bir araya getirerek işletmenin çeşitli faaliyetlerine karşılıklı bağımlılık ve tutarlılık sağlayabilir. Böylece, bütünün etkinliğini arttırdığı gibi, tek tek fonksiyonları da daha faydalı hale getirir.

Daha önce açıkladığımız gibi, bir *ilerleme stratejisinin* amacı, değişikliklere hâkim olmaktır. Bu strateji, herşeyden önce, işletmeyi, bir *liderlik* durumuna geçirmeyi ve orada tutmayı amaç edinir. Demek ki, lider işletme, yaratma gücü dolayısıyla rekabet alanında kesin bir üstünlük elde etmiş ve mesleki alanda "başa geçmiş" olan işletmedir. Bunu yapmak için, ilerleme stratejisinin belli bir takım tutum ve davranışlara dayanması ve işletme yönetiminin de bunları sistemli bir şekilde yürütmesi gereklidir. Ayrıca bunlar, yönetimin tam anlamıyla muhtevasını teşkil ederler. Bu tutum ve davranışları veya politikaları şu konulara ayırarak sınıflayabiliriz.

- *Evrime süratle intibak etmek*: Kaynakların, pazardaki imkânlar ve değişikliklere uygun düşecek şekilde dinamik olarak yönlendirilmesi gereklidir. Pazarın temel özelliği, sürekli olarak dönüşümlere uğramasıdır. Bundan ötürü, ilerlemek isteyen bir işletme, pazara sürekli olarak intibak etmek ve kendini ona göre ayarlamak zorundadır. Genellikle, ürünün seçimi, bu stratejik bölgenin temel taşı ve kıstasıdır.
- *İlerlemeye açıklık*. Gerekli değişiklikleri, işletmenin tam zamanında hazırlamasını sağlayan politikalara, "ilerlemeye açıklık" adını verebiliriz. Bu, bir araştırma zihniyetinin, ve aynı zamanda ilerleme stratejisi için zorunlu olan yaratma ve yenilenme güçlerinin gelişmesidir.
- *Jesyonun gelişmesi*. Sürekli bir ilerlemenin uygulanmasını sağlayan bir jesyon sistemini seçmek gereklidir. Bu sistem, faaliyetlerin çok daha iyi hazırlanmasını ve kontrol edilmesini; yöneticilerin, günlük işlere çok daha az ve gelişme ile yaratıcılığa çok daha fazla zaman ayırabilmelerini; yenilik stratejisinin gerekli kıldığı yapı yumuşaklığının kolayca gerçekleşmesini sağlayacaktır.
- *Yapıların elâstikiyeti*. İlerlemeyi teşvik eden ve değişikliğe karşı gösterilen mukavemeti azaltan şey, şu veya bu yapının seçilip benimsenmesidir. Girişkenliği arttırmak ve kaynakların çok daha dinamik bir şekilde bir araya getirilmesini kolaylaştırmak için, yapıları, gözönüne alınan ve ulaşılmak istenen amaçlara göre kurmak, ve ilintileri hareket ve değişikliğin icaplarına göre belirlemek zorunludur.
- *Katılmalı yönetim ve insanın geliştirilmesi*. Amaçları daha iyi belirten, yetkileri devretmekten çekinmeyen ve araçlardan çok, sonuçları kontrol eden bir yönetim tarzını geliştirmek ve yaygınlaştırmak gereklidir. Böylece, işletmede çalışanların yönetime gerçekten katılmaları sağlanmış olacaktır. Yaratıcılık ve değişme fonksiyonlarına cevap vermek bakımından yerine getirilmesi zorunlu olan bu şart, jesyonun modern araçları sayesinde imkân dahiline girmektedir.
- *Faaliyet gücünün geliştirilmesi ve haklı çıkarılması*. İşletmeye, bir ilerleme stratejisini uygulamak için yeterli gücü sağlayan politikaların tümü bu bölümde yer alır. Bu kuvvetin, stratejinin sonucu olduğu kadar, dayanağı haline gelmesini sağlayacak olan şey, alınan kararlar ve yapılan seçimlerdir. Böylece faaliyet gücü, ilerleme stratejisinin

sağladığı "fazla"nın bir bölümü, yeniden devre içine yatırıldığı takdirde, birikimci sürecin merkezinde yer almış olur. Böyle bir kuvvetin gelişmesini sağlamak için bu kuvveti haklı çıkarmak gereklidir. Uyuşma ve dış ilişkiler siyaseti işte burada bütün önemiyle ortaya çıkar.



Bütün bu politikalar, tek bir stratejiyle, yani ilerleme ve büyüme stratejisi ile ilişkilidirler; ve bu stratejinin ortaya çıkmasına katkıda bulunurlar. Bunlar, yönetime bir muhteva kazandırır, ve müteşebbisin asıl fonksiyonunu meydana getirirler. Sürekli olarak değişme halinde bulunan bir dünyada, bu strateji esas bakımından dinamiktir. Ayrıca, işletme, geleceğini hâkimiyet altına almak istemekte, ve evrime boyun eğmek için değil, bizzat kendisi ilerlemenin yaratıcısı ve taşıyıcısı haline gelmek için kendini organize etmektedir.

Son yapılan araştırmalar, şirketlerin izledikleri stratejiler arasındaki önemli farkları gözönüne sermiştir. (33) Burada, en önemli açıklayıcı faktör olarak, şletmelerin yenilik ve ilerleme rizikoları karşısında benimsedikleri tavır ortaya çıkmaktadır. Demek ki, sözü geçen alanda, "teşebbüs zihniyeti" en belirleyici unsur olarak görünüyor.

Sözü geçen farkları şu şekilde açıklayabiliriz:

- *Lider şletme.* Bu şletme, üretimin önemli bir kısmını, kendi kategorileri içinde en gelişmiş olarak kabul edilen ürünlere hasretmektedir. Aynı şeyi, bu şletmenin rekabet alanı (kapalı pazar söz konusu olduğu zaman bölgesel plânda açık bir pazar söz konusu olduğu zaman dünya plânında) için de söyleyebiliriz. İşletme, ilerleme ve yenilik rizikolarını göze almıştır; ve hem teknik, hem de ticarî alanda, öteki firmalara oranla daha "ilerde" bulunmaktadır.
- *Seçkin şletme.* Bu şletme, en önde olmamakla birlikte, aynı ürünleri imâl eden firmaların meydana getirdiği grubun "ön bölümünde" yer almaktadır. Yeniliklerin gerçekleştirilmesine aktif olarak katılır ve ilerlemenin rizikolarından bir kısmını yüklenir.
- *İntibaklı şletme.* Bu şletme, elindeki imkânlarla tekniklerini ve ürünlerini, çevrede görülen değişikliklere süratle intibak ettirir. İşletme bu ilerlemeye "küçük çapta" katılır; ama bulunduğu kesimin şletmelerinin ortalamasından da geri kalmaz. Bu şletme yenilikleri, bu yeniliklerin taşıdığı rizikoların önemli bir kısmını yüklenmeden benimsemiştir. Nitekim, yeni bir pazar yaratmanın rizikolarını da yüklenmemiştir.
- *İzleyici veya taklit edici şletme.* Bu şletme, ürünlerini, çevrede ortaya çıkan evrime intibak ettirir; ama bunu belli bir gecikmeden sonra yapar; bilimsel açıdan hiç bir rizikoya girmez ve ilerlemeyi adetâ "istemeye istemeye" kabul etmek zorunda kalır.
- *Aşılmış şletme.* Bu şletme, tekniklerini ve ürünlerini, teknik evrime intibak ettirmeyi ihmal etmiş ve pazar veya personelinin kompetansı konusunda o kadar geri kalmıştır ki, köklü bir değişiklik yapmayacak olursa, uzun zaman ayakta kalması mümkün değildir.

## 2. MANAGEMENT VEYA JESYON

Yönetim, sadece bir muhteva değil, aynı zamanda bir metoddur: management (jesyon) temeli bakımından bir karar ve faaliyet (eylem) metodudur.

- *Karar alma plânında,* management, bu kararların hazırlanmasını ve alınmasını sağlamak için kullanılan usullerin tümüdür. Management'ın bu vechesinin en önemli özelliği, rasyonelleşmenin gittikçe artmasıdır. Nitekim, şletmelerin jesyonu gittikçe daha bilimsel hale gelmektedir. Jeyson, meseleleri daha metodlu ve kesin yaklaşımlarla ele almaktadır. Tecrübe, sağduyu ve sezgiye dayanan geleneksel jeyson, çok daha dakik ve kesin bir jesyona yerini bırakmaktadır. Bu evrim, management'ı bir karar metodu olarak ele alıp inceleyecek olan bundan sonraki bölümün konusunu meydana getirmektedir. Demek ki, şimdilik, bir faaliyet metodu olarak ele alınan management üzerinde durmakla yetineceğiz.
- *Faaliyet (eylem) plânında,* management, yönetimin en önemli görevlerini sistemleştirmeyi ve tamlaştırmayı sağlayan bir metoddur. Bu bakımdan, management, geleceği hazırlamak, faaliyetleri organize etmek ve ilintili hale getirmek, insanlar üzerinde etkili olmak ve sonuçları kontrol etmek demektir

Araştırmalar ve pratik, yönetimin, şletmeye has olan fonksiyonel faaliyetlere inhisar etmeyen özel bir faaliyeti olduğu fikrini daha açıklıkla ortaya koymuştur. Yönetimin bu şekilde özü bakımından kavranması ve açıklanması, elli yıldan daha önce, Henry

Fayol tarafından büyük bir başarıyla gerçekleştirilmiştir. Ama bu görüşün işletme hayatına sistemli bir şekilde uygulanması, Avrupa'da, ancak son senelerde söz konusu olmuştur. Fayol'a göre, yönetim şu unsurlardan meydana gelir:

- tahmin etmek,
- organize etmek,
- ilinti ve ilişki haline getirmek,
- kumanda etmek,
- kontrol etmek.

Fayol'un yönetimin beş "buyruğu" dediği şeyler işte bunlardır. (34) *Fonksiyonu ve görev kademeleşmesi içindeki yeri ne olursa olsun, gerçekten yönetmek isteyen her yönetici, bu ödevleri yerine getirmek zorundadır.* Burada söz konusu olan şey, management'-in özünü meydana getiren bir metod ve bir davranış tarzıdır.

Kitabımızda, bu çeşit faaliyetler "yönetimin görevleri" diye adlandırılacaktır. Fayol, bu hususların önemini çok iyi hissetmiş ve insan gruplarının yönetilmesinin özünü bunlarda görmüştü. Günümüzde, yönetimi, özel görevlerin topluluğu olarak ele alan bu görüş-çok gelişmiştir; ve işletmenin belirgin yanlarından birini meydana getirmektedir. Üretmek, satmak ve finanse etmek, yöneticilerin meşgul oldukları biricik faaliyetler değildir. İşletmenin büyük fonksiyonlarından farklı olan yönetim görevleri vardır; ve yöneticinin, her şeyden önce bir mühendis, tüccar veya "zanaat sahibi" (kimyager, bankacı, kömür satıcısı, v.b.) olduğu zamanlar geride kalmıştır.

Bu görevler, bir "yönetim süreci"; yöneticilerin bütün faaliyetleri için geçerli olan ve onları etkileyen bir faaliyet metodu meydana getirmektedir. Böylece, meselelere fonksiyonlar bakımından değil, management bakımından yaklaşmak zorunluğu ortaya çıkmaktadır.

Bu görüşün benimsenmesinde en önemli rolü oynayan etkilerden biri, büyük işletmelerin çeşitlenme ve gayri merkeziliğe yönelme stratejisi olmuştur. (35) Ürünlerin ve yapıların karmaşıklığı, bu işletmeleri, kararların hazırlanması, uygulanması ve verdikleri sonuçların kontrolü konusunda daha sistemli bir çalışma yapmak zorunda bıraktı. Böylece, yıllar sonra Fayol yeniden keşfedildi. İşletmeler Fayol'un "buyrukları"ni sistemli bir şekilde uygulayarak, bu buyrukları çok daha etkili hale getiren jesyon araçları geliştirmeye koyuldular. Bu, modern jesyonun başlangıcını ve bilimsel jesyona götüren bütün gelişmelerin eksenini meydana getirdi. Tahmin tekniklerinin ve pazar incelemelerinin gelişmesi, kararların daha iyi hazırlanmasına imkân sağladı; yeni jesyon tekniklerinin hazırlanması (jesyon muhasebesi, bütçe kontrolü, malî analiz), kararların uygulanmasını daha etkili hale getirdi; ve bunların verdiği sonuçların düzeltici kontrolünün daha süratle yapılmasını mümkün kıldı. Bu yeni araçlar, yönetimin görevlerinin gelişmesine ve bu görevlerin özel bir faaliyet olduklarının gözönüne serilmesine büyük katkıda bulundu.

Önemli rol oynayan başka bir etki de, işletme yönetimi eğitimiyle ilgili bütün programını bu konu üzerinde temellendiren Harvard Üniversitesinin davranışı oldu. Harvard'ın yaptığı büyük yenilik, yönetimi, özel fonksiyonların yanında yer alan bir faaliyet alanı olarak değil, kendi başına bir meslek olarak görmüş ve ele almış olmasıdır. "Ticaret Okulları"nın tam tersine, Harvard Business School, geleceğin yöneticilerine, işletme hakkında toptan bir kavrayış ve management'ı yürütebilecek bir kapasite kazandırmak istiyordu. Günümüzde, hiçbir modern eğitim veya ilerleme programı, büyük bir Amerikan şirketinin fonksiyonlarını belirtmek için ileri sürülen hiçbir tanım veya yönetim hakkında yazılmış bir



elkitabı yoktur ki, yönetim görevleriyle ilgili bu görüşe ve yönetimin şemalarına bütünüyle veya kısmen yer vermemiş olsun... Hattâ bazı işletmeler ve üniversiteler, bu görevleri, yöneticilerini faaliyetinin temeli ve adeta biricik özü olarak ele almaktadırlar. Bu kadar ileri gitmeksizin, sözü geçen görevlerin bütün önemini belirtmek ve Avrupa'daki geriliğin özellikle bu noktada apaçık bir şekilde ortaya çıktığını söylemek zorunludur.

Fayol'un ileri sürdüğü "buyruklar"a oranla, yönetimin görevleri, günümüzde, sosyal evrimin, yeni bilgilerin ve özellikle bu alanda kullanılmaya başlanan jesyon araçlarının etkisinde kalmış ve değişiklik göstermiştir. Bu değişikliklerin en önemlisi, yöneticilerin insanî alanda yerine getirmeleri gereken görevde kendini gösterir. Nitekim, daha az otoriter ve katılmayı daha fazla sağlayan demokratik bir yönetimin ortaya çıktığı görülmüştür. Böylece, işe karşı şevk ve heyecan duyurma, bilgi ve haber verme, katılmayı sağlama, basit "kumanda etme" görevine eklenmiş bulunmaktadır. Ama topyekûn ele alınacak olursa, temel görüşün değişmemiş olduğunu söylemek gerekir. Yâni, yönetimin özel bir konusu ve muhtevası vardır. Bu, herşeyden önce bir faaliyet metodudur, ve belirli görevlerin sistemleştirilmesinden doğar.

Bu görevlerin evrimi, bundan sonraki bölümde analiz edileceği için, burada sadece, oldukça eksiksiz sayılacak bir listesini vermekle yetiniyoruz. Bunlar çok basit ve aşikâr şeyler olarak görülebilir. Ama, bu kadar aşikâr şeylerin, bizim yöneticiler tarafından kabul edilip edilmediğini ve bu basit görevlerin, işletmelerimizde yeterince sistemleştirilip sistemleştirilmediğini sormak yerinde olur. Bu alanda yapılmış olan amprîk incelemeler, soruya menfi cevap vermek gerektiğini gösteriyor (Dördüncü bölüme bakınız). Aşağıda verdiğimiz liste, "General Electric" tarafından düzenlenmiştir. Bu işletme, her yöneticinin ve her kadro mensubunun, gerçekten yönetmek istiyorsa, bu görevleri sistemli bir şekilde yerine getirmesinin zorunlu olduğunu kabul etmiştir.

#### ○ **Plânlamak :**

- hedefleri belirlemek,
- politikaları ortaya koymak,
- gerçekleştirmenin standartlarını ve plânlarını formüle etmek,
- hedefleri, politikaları, plânları ve standartları tanıtmak,
- plânlama çalışmasını sürekli olarak ayarlayabilmek için kontrol sonuçlarından yararlanmak,
- plânlama görevini iletirmek, için mâkul, nesnel (objektif) ve yerinde kararlar almak.

#### ⊙ **Organize etmek :**

- çalışmayı tanımlamak ve sınıflamak ve ayrıca etkili unsurlar ve görevler halinde ayırmak,
- unsurları ve görevleri, rasyonel bir organizasyon yapısı içinde gruplandırmak,
- böylece ortaya çıkmış olan işler ve görevler için fertleri seçmek,
- çalışmanın gerçekleştirilmesi ve tamamlanması için metodları ve usulleri formüle etmek ve tanımlamak,
- yönetmenin kendi zamanını ve çalışmasını organize etmek.

- organizasyonun yapılarını, verilmiş görevleri, metodları ve usulleri tanıtmak ve açıklamak,
- organizasyon çalışmasını sürekli olarak ayarlamak için kontrolün sonuçlarından yararlanmak,
- organizasyon görevini ilerletmek için mâkul, nesnel ve yerinde kararlar almak.

● **Çalışanları etkileme, teşvik etme ve tamlştırma -**

- tamlştırma ve anlatma,
- yönetici ile eksiksiz ve samimi bir konuşma ve anlaşmayı kolaylaştırmak; dinlemesini bilmek,
- samimi ve içten gelen bir katılmayı sağlamak,
- dostça, dinamik ve verimli bir çalışma havasını yaratmak ve devam ettirmek,
- ferdin kendi gelişmesini teşvik etmek,
- ferdin, özerk kişiliğinin ve işletmenin menfaatlerini, sanayiın, topluluğun ve milletin menfaatleri ile bağıntılı hale getirmek,
- olumlu, ekonomik ve verimli (rıntabl) sonuçlara ulaşmak,
- tamlştırma usulünü ve anlayışını tanıtmak ve açıklamak,
- etkileme ve teşvik çalışmasını sürekli olarak ayarlamak için kontrolün sonuçlarından yararlanmak,
- tamlştırma görevini ilerletmek için mâkul, nesnel ve yerinde kararlar almak.

● **Ölçmek (kontrol etmek) :**

- Ölçmeyi sağlayan araç ve sistemleri bulmak ve gerçekleştirmek,
- çalışanların yaptıkları işler hakkında rapor hazırlamak ve ölçmelerde bulunmak,
- ölçmenin sonuçlarını analiz etmek, değerlendirmek ve yorumlamak,
- ölçme araçlarını ve sistemlerini ve sonuçlarını tanıtmak ve açıklamak,
- metodlarını sürekli olarak ayarlayabilmek için ölçmenin sonuçlarından yararlanmak,
- ölçme görevini ilerletmek için mâkul, nesnel ve yerinde kararlar almak.

Demek ki, bu görevler, yöneticinin özel mesleğini meydana getirmektedir. Bunlar, tam anlamıyla bir yönetim metodudur. Bir metod olmak bakımından, insanların faaliyetleri üzerinde önemli bir etki göstermek zorundadırlar. Bu metodun uygulamasının, faaliyet (eylem) alanında, deneysel metodun bilimlerde ve Descartes metodunun mantıkta yapıldığı etkilere benzer etkiler yaratması düşünülemez mi?

Esası bakımından bir faaliyet metodu olduğuna göre, management, ekonomi, matematik-psikoloji veya hukuk gibi bir temel bilim dalına inhisar ettirilemez. Bundan başka, kimya, bankacılık veya ticaret gibi belli bir faaliyet hakkındaki derinlemesine bilgi ile management'ı bir, ve aynı şey saymak da mümkün değildir. Petrol veya çelik uzmanı olmak, bir yönetici olmak için yeterli değildir. Hele mühendis, iktisatçı veya sosyolog olmak hiç yeterli değildir. Yönetici, bir metodu uygulayan, yönetimin kendine has görevlerini yerine getiren bir kimsedir. Bunu yapmayanlar, ancak "sezgici" veya "ilham sahibi" yöneticiler olarak

telâkki edilebilirler. Bu tip yöneticilerin de başarıya ulaştıkları görülmüştür. Ama bu durum, stratejilerin gittikçe daha büyük rizikolarla karşılaştığı ve kaybedilmesi veya kazanılması sözkonusu olan meblâğların gittikçe yükseldiği bir dünyada, metodun taşıdığı büyük önemi asla azaltamaz.

Elli yıldır sadece Amerikalıların ciddiye aldıkları ve bugün geçmişi tekrarlayıp durmak yerine, gelecek çapında teşebbüslere girişmek imkânını göstermiş olan Fransız Fayol'un alinyazısı üzerinde düşünmemek gerçekten imkânsızdır.

### 3. YÖNETİCİLERİN SORUMLULUKLARI, DEĞERLERİ VE TAVIRLARI :

- Management'in ve stratejinin uygulanması, yöneticileri, kadroları ve işletmenin personelini harekete getiren değerlerin etkisinde kalmayacak mıdır? Bunların, işletme, çalışan kimse ve toplum hakkındaki görüş ve düşünceleri, bütün faaliyetleri boyunca etkili olmayacak mıdır?

Değer deyince, temel ahlâki seçimler, insanın kendi faaliyeti ve dünya ile olan ilişkisi hakkında benimsediği derin görüş, kabul edilmiş olan nihai kıstaslar ve seçilmiş olan gayeler kastedilir. Değerler, bilinçli davranışın ve her çeşit olgunluğun temel şartını meydana getirir.

Teşebbüs faaliyetinin bir değerler sistemine dayanması gerekip gerekmediğini sormanın bir anlamı var mıdır? Kendilerine bu çeşit bir soru sorulsaydı, "klâsik" iktisatçılar şüphesiz ki gülümseyerek cevap vereceklerdi. Onların çağdaşları olan XIX. yüzyıl müteşebbisleri de "halk mı? cehennem dibine!" sözlerinde hâlâ yankılanan kahkahalarını tekrarlamaktan başka şey yapmayacaklardı.

Karmakarışık yeniliklerin ve gelişmelerin ortaya çıktığı, yaratıcıların ve bilinmedik alanlarda yol açıcıların yaşadığı bir çağda, bu şekilde davranmaktan tabii bir şey olamazdı. İnsan-oğluna maddeye hâkim olma imkânını sağlayan Promete'vârî çaba ve çalışmalar, yeni kazanılmış alanların düzenlenmesine ne yer, ne de zaman bırakıyordu. Yeni bir dünyanın doğurtulması söz konusuydu; ve bundan ötürü bütün kuvvetler ve atılganlıklar harekete geçirilmişti. Herşeyden önce, doğmak ve yaşamak söz konusuydu. Bu gürültülü ve yepyeni hayatın eğitilmesi ve düzenlenmesi daha sonra gelecekti. Önce savaş ve ancak ondan sonra medeniyet söz konusuydu.

Bu kaba ve sert doğumu haklı çıkarmak için, sığ ve basit bir ideoloji ileri sürüldü. Yâni, özel menfaatin gözönünde tutulmasının ve aranmasının, zorunlu olarak, genel iyiliği gerçekleştirileceği hakkındaki inanç benimsendi; karşı karşıya gelen bütün menfaatler arasında en uyumlu dengeyi tabii bir şekilde gerçekleştiren bir "görünmeyen el"den söz edildi; bütün sistemi ayarlayan ve herkese faydalı ilişkilere yönelten "kanunlar" bulundu.

Bu açıdan bakınca, sanayiciler, kendi çabalarının haklı çıkarıldığını görüyorlardı. Faaliyetleri için gerekli olan vicdan rahatlığını buradan elde ediyorlardı. Bundan ötürü, görüş ufuklarını ve kabiliyetlerini sınırlayarak, sadece kendi faaliyet alanları üzerinde durdular. Kâr elde etmek, etkin ve faydalı olduklarını tek başına göstermeye yetecek bir kıstas olarak kabul edildi. Faaliyetlerini sadece "kâr" ile haklı çıkardılar. Sanki sadece kâr için yaşıyor gibiydiler. Günümüzde, bu ideolojinin tamamen ortadan kalkmamış olduğunu görüyoruz. Yeni bir doktrin mevcut olmadığı için, yöneticilerin çoğu, zımnî olarak bu ideolojiyi göz önünde tutmakta; ve kârın, kendi sosyal varlıklarının yeterli bir ölçüsü olduğunu düşünümektedirler.

Oysa, onların çevresindeki dünya değişmiştir. XIX. yüzyılın yumuşak ve her şeyi kabule hazır "güzelim" toplumu artık tarihe karışmıştır. Çevre artık bambaşka bir çevredir; daha büyük mukavemet göstermektedir, daha iyi organize olmuştur, ve onların basıncına karşı durmak için, eskisine oranla, belli bir ölçüde, çok daha iyi silâhlanmıştır.

Bugün Avrupalı sanayiciler, XIX. yüzyıl ideolojisinin, kendi faaliyetlerini ve kuvvetlerini açıklamaya ve haklı çıkarmaya yeteceğine gerçekten inanıyorlar mı? İlerlemeden doğan refahın sağladığı nimetlerle beslenen, politik mücadelelerle hürriyetine ulaşmış olan yeni toplumun, salt "bencil" bir açıklamayı, yani heyecan, hınc ve kötülük unsurlarını taşıyan kâr kavramı üzerinde temellendirilen bir açıklamayı kabul edeceğini mi sanıyorlar? Kamuoyu ve politik faaliyetler, iktisatçıların inceliklerine girmiyor artık. Nitekim "kâr" kelimesi, iktisatçılar tarafından etkinliğin en önemli nedeni ve genişleyip gelişmenin hareket ettirici unsuru olarak görülmüş olduğu halde, kamuoyunun ve politik faaliyetin gözünde aynı değeri taşıyor. "Kâr" kavramı, büyük sayıda insanın katılmasını ve benimsemesini sağlayacak bir kavram değildir. Burada, bir işletmenin ayakta kalabilmesi ve devam edebilmesi bakımından kârın taşıdığı büyük önem ve taşıdığı zorunluk üzerinde tartışmak söz konusu değildir. Önemli olan, bu kavramın taşıdığı duygusal yükün, olumlu bir ideolojik rol oynamasını engellediğini ve politik açıdan, işletmenin oynadığı rolü haklı çıkarmak nitelikte olmadığını görmektir.

Artık, bütün işletme şeflerinin, faaliyetlerini, sadece kâr bakımından değil, ama aynı zamanda, gerçek sosyal yararlılık bakımından da belirlemeye çalışmalarının zamanı geldiğini sanıyoruz.

İşletmenin bütün sosyal hayat içindeki rolünü ve yerini göstermek için bir çaba harcamak gerekmemekte midir? Böyle bir çaba, toplumun çeşitli kuvvetleri arasında, daha gerçekçi bir diyalog kurulmasına ve daha verimli sonuçların elde edilmesine şüphesiz ki yardımcı olacaktır. Yarının dünyasını bütün karmaşıklığı içinde kurmak, ve bu işi, XIX. yüzyılın yoksun olduğu gerçek bir medeniyet havası içinde yapmak yeteneğinin bu güçlerin bir araya gelmesinden doğacağını söyleyebiliriz. Müteşebbisler, böyle bir davranışı benimzedikleri takdirde, zarara uğramadıkları gibi, kendi özel fonksiyonlarını gerçek yerine oturtmak imkânına da sahip olacaklardır. Gerçekten de bu fonksiyon, çok daha iyi bir şekilde açıklanmaya, anlaşılmaya ve savunulmaya lâyık olan bir fonksiyondur.

"Apaçık ve çekici ilkelere dayanarak yükselmiş olan Burjuvazi, samimi bir şekilde açıklanmayan ve gereklerine göre hareket edilmeyen sağlam bir doktrin olmaksızın yönetimi elinde tutabileceğini düşündüğü sürece kendinden evvel egemen olan asiller sınıfının, veya Hıristiyanlık ortaya çıktığı zamandaki Roma toplumunun hâtâlarını aynen işlemektedir." (36)

Bu görüş açısı, işletmelerin, bugün Avrupa'daki şekil ve tarzları bakımından ele alınırsa, çok haklılık taşımaktadır. Avrupa'da, nisbeten aynı yöne çevrilmiş olan bir çok reform teklifinin ortaya atıldığını görüyoruz. Reformların "ötesinde" yer alan ve kapitalist sistemi red eden eğilimleri bir yana bırakacak olursak, bu tekliflerin tümünün, gerçek bir hareket ve akım meydana getirdiğini kabul etmek zorundayız. Reformcuların, modern işletmelere yönelttikleri kesin sistem ve eleştirmeler şunlardır:

- ekonomik girişkenlik, etkili bir şekilde kontrol edilmeyen profesyonel yöneticilere gittikçe daha bağımlı hale gelmektedir;
- işletmeye bağlı olan kimseler, bu işletmenin hayatına yeterince katılmamaktadırlar;
- işletme, genel menfaate yeterince yönelmiş değildir.

İşletme yönetimi, bu meselelere karşı tavır almak ve bu ithamlara cevap vermek zorundadır.

④ Bu açıdan bakılınca, yönetmek, sorumluluklarını açıkça ortaya koymak, bunları temellendiren değerleri belirtmek, ve bu değerlere uygun düşen bir davranışı benimsemek demektir. Nitekim bazı işletmeler bunu yapmaya başlamış bulunmaktadır. Günümüzde, "felsefeleri"ni, "amaçları"ni ve "temel" amaçlarını belirleyen işletmelerin sayısı az değildir.

Bu işletmeler, XIX. yüzyılın eski sloganlarını bir sakız gibi çiğnemek yerine, XX. yüzyılın son üçte birine uygun düşecek bir işletme görüşünü ve anlayışını ortaya koymaya çalışmaktadırlar.

Bu alanda işi istihzaya vurmak ve bu çabaları saçma bir şey gibi göstermek kolaydır. Nitekim böyle yapanlara sık sık rastlanmaktadır. Oysa, işletme, içinde yaşadığımız toplumda çok önemli bir rol oynamaktadır; ve bundan ötürü, işletme hakkında, hem ekonomik, hem de sosyal hayatın sorumlularının ortak olarak benimsedikleri bir görüşe ulaşılması zorunludur. İster ekonomik ilerleme, ister yapı reformları, ister Amerikan yatırımları veya Avrupa sınaî politikası söz konusu olsun, problemlerin incelenmesi ve çözüm yollarının seçimi için, işletme hakkında ortak bir görüşe varmak zorunlu bir kıstas olarak ortaya çıkmaktadır.

Bundan ötürü, yöneticilerin rolü, sorumluluklarını sadece ekonomik plânda değil, aynı zamanda beşerî ve kamusal plânda da belirlemelerini gerekli kılmaktadır. Bu rol, yöneticilerin, sözü geçen sorumlulukları, tavır ve davranışlarında da elle tutulur hale getirmelerini gerektiriyor.

○ *Ekonomik plânda*, işletme, sorumluluklarını sadece kâr açısından değil, ilerleme ve yenilik bakımından tanımlamaya yönelmiş bulunmaktadır. Bu bakımdan, büyük firmaların şu sloganlarına göz gezdirmek yararlı olur: "İlerleme, en önemli üründümüzdür" (General Electric); "Gelecek, Univac'ın geleneğidir"; "2000 yılını hazırlayarak..." (Westinghouse). Yaratıcılığın özel fonksiyonuna uygun olarak, işletme, ekonomik ilerlemenin temel gerçekleştiricisi olmak istemekte ve bu işi yapmasının kendisine aslı bir değer kazandıracığını düşünmektedir. Böyle bir anlayış, tam anlamıyla somut (müşahhas) olan birçok hususlarda, olumlu tavırların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Örnek olarak şunları sayabiliriz:

- gelişme, ilerleme, refah....
- işletmenin, teknolojik plânda olduğu kadar, ticaret, organizasyon ve maliye plânlarında da yenileşmesi,
- teşebbüs zihniyeti, rizokoların, yeniliklerin ve gerekli evrimin göze alınması,
- ilerlemenin sistemeleştirilmesi ve bunun gerçekleştirilmesine uygun düşen bir stratejinin izlenmesi,
- hareketsizliğe, gelenekçiliğe, himayeciliğe, karakter ve fikir bakımından kalıplaşmaya karşı çıkma,
- meslekî yaklaşım, kapasite, kompetans ve çaba; amatörlüğün bir yana bırakılması.

İşletmenin fonksiyonu hakkındaki çok daha bürokratik bir görüşten hareket edilseydi, şüphesiz ki, bunlardan farklı davranışlara ulaşılacaktı.

Gerçekten de, bu davranışların, yukarıda açıkladığımızın tam tersi olan bir duruma yol açmaları çok muhtemeldir. Yâni, bu takdirde, şu durumlar ortaya çıkacaktır:

- başarısızlık,
- yetersiz kâr,
- işletmenin yaşlanması,
- riziko altına girmekten kaçınmak,
- ekonomik ve malî Malthus'cülük.

Ama, ekonomik, beşerî ve kamusal değerler arasında meydana çıkan bir tutarlılığa ulaşılacak isteniyorsa, daha da ileri gitmek gereklidir. Ekonomik ilerleme kavramı herhangi bir beşerî evrim felsefesi içinde yer alabilir mi? Ve böylece, kendi anlamını ve kapsamını bulabilir mi? Ekonomik ilerleme, özel bir doğrultuyu benimsemek zorunda mıdır? yoksa onu "rastgele" ve "elyardımlı" gelişmeye bırakmak mümkün müdür? Ekonomik ilerleme, toplumun *topyekûn* (global) gelişmesi ile nasıl tamlaşabilir? Ekonomik ilerleme ve yaratıcılık konusunda belirlenmesi gereken değerlerin şu sorulara cevap verilmesini sağlaması gerekir:

- ne için ilerleme?
- nasıl ilerleme?
- kimin için ilerleme?

Bu sorulara gerektiği gibi cevap verilmediği için, sorumluluk yüklenilmiş olduğu hakkında ileri sürülen iddialar, iyiyüreklilik seviyesini aşmamakta ve tutarsızlık veya iki yüzlülük ithamlarını bertaraf edememektedir. (\*)

- Beşerî plânda, işletmeler, çalışan insanın, sadece maddî (ücret, güvenlik, çalışma şartları) veya sosyal (çalışma havası, ilişkiler, kumanda üslûbu) özelemleri ile tanımlanamayacağını ve bu bakımdan ele alınamayacağını anlamaya başlamıştır. Politik özelemleri, emekçinin beşerî varlığının önemli boyutlarından biridir. Emekçi etkilemek kontrol etmek ve böylece sorumluluklarını kullanmak ister. Bu perspektif içinde, yöneticiler beşerî sorumluluklarını, işletmede çalışanların gelişmesi, kabiliyetlerini geliştirmesi ve yükselmesi açısından, çoğunlukla çekingen bir şekilde ele alır ve tanımlarlar.

Bu yönde harcanan ilk çabaları, "katılma" konusu çevresinde toplamak kâbilirdir. Çalışanların, işletmenin hayatına katılması, artık, bir değer olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

"İşletme hakkındaki insanî görüş, şüphesiz ki, yönetimin sahip olması gereken otorite ve etkinliği ortadan kaldırmayacaktır. Ama aynı zamanda, işletmede çalışanların, tecrübelerini değerlendiremeyen ve faaliyetlerini yöneten kararların alınması bakımından tamamen pasif kalan ve *verilen işi sessiz sedasız yapmakla yetinen kimseler* haline düşürülmemesine de dikkat edilecektir." (39).

(\*) "Hareket serbestilerini savunmak için, yöneticiler, kamu menfaati ile özel menfaat arasındaki farkı gözden kaybettirmeye çalışmaktadırlar. Bunu gerçekleştirmek için de, faaliyetlerini genel menfaat açısından haklı çıkarmak amacını güderek, kamu ilişkilerini gözler önüne sermek istiyorlar" (37).

"Açık veya kapalı olsa da, söz konusu olan, felsefe kılıfına büründürülmüş özel imtiyazların savunulmasıdır. Hakikat maskesi altında, tasvip görmek amacı güdüyor. Zaten, kimin karşısında sorumlu oldukları ileri sürülebilir?... İmtiyazlar yaratan koskoca bir makina işleyip durmaktadır ve sorumlulukların muhtevası lafû gûzaftan ibarettir. Büyük konuların ve gerçek problemlerin kavranıp kabul edildiğini aramaya kalkmak beyhudedir" (38).

"...eğer, bir ekonomik sistemin yapıları ve işleyişi, bu sistem içinde çalışanların insanî haysiyetini kırarak, onların *sorumluluk duygularını öldürecek* ve her çeşit ferdî girişkenliklerini ortadan kaldıracak mahiyette ise, üretilen zenginlikler yüksek bir düzeye ulaşsa, adalet ve eşitlik yasalarına uygun olarak bölüşüle bile, bu sistemin haksız bir sistem olduğunu söylemeliyiz." (40) Gerçek ahlâk meselesi, insanın işletme içinde gelişmesi, bir "yetişkin" kimse haline gelebilme imkânını elde etmesi ve sorumluluklarını tam anlamıyla kullanarak bir "yetişkin" gibi davranmasıdır. İşletmenin organizasyon sistemi bu gelişmeyi engelliyorsa, bu sistem haksız ve adaletsiz bir sistemdir; ve bundan ötürü değişikliğe uğratılması gerekir.

İşletmenin ekonomik fonksiyonu ile beşerî gerçekliği, *yaratıcılığa gittikçe daha fazla katılmayı sağlayacak bir yönde; organizasyon, yönetim metodları ve kontrol konularında köklü bir değişiklik yapmak yoluyla* bağdaştırılabilir. Burada söz konusu olan belirsiz bir katılma değil, *belli bir fonksiyona* aktif ve belirli bir şekilde katılmaktır.

İşletme, insanın gelişip ilerlemesinin biricik aracı olarak görülemez. İnsanın bütün özlemlerini tatmin etmek, işletmenin işi değildir.

Fert, işletme içinde, "faaliyette bulunan insan" olarak yer alır; burada, çalışma gücünü ortaya koyar ve uygular; "âlet yapan insan" olarak kendini gösterir. İşletmede, tüketici olarak çalışmaz, emekçi olarak, zenginliklerin yaratıcısı olarak, mal ve servis üreticisi olarak çalışır. İşletmeye beşer açıdan düşen gerçek sorumluluk, insanı işte bu plânda yükseltmek; insanoğlunu bir araç veya kullanılan bir şey değil, ilerlemeyi gerçekleştiren bir etken haline getirmek; onun yaratıcı enerjilerini serbestiye kavuşturmak, girişkenlik duygusunu geliştirmek ve sorumluluklarını kullanmasına önayak olmaktır. Bu özel katılma, jesyon metodlarının yenilenmesini gerekli kılar. Bu açıdan, kuvvetin ve kontrol fonksiyonunun bölüşümünün de değişikliğe uğratılması zorunludur (3. Bölüme bakınız: Jesyonun evrimi).

Organizasyon şekillerinin köklü bir değişikliğe uğratılması, yönetim tarzlarının modernleştirilmesi, kuvvetin kontrol edilmesine katılma, gerçek bir katılmayı sağlayacak üç temeldir. Bu alanlarda, somut işlerin yapılmasına yol açmayan her türlü söz ve vaad, boş lâftan ibarettir.

Böyle bir görüş, çeşitli alanlarda kesin ve belirli tavırların alınmasına yol açabilir:

- insana saygı ve sorumluluklarının geliştirilmesi,
- çalışanları, işletmenin faaliyetine katma ve işletmenin hayatına katılmalarını arttıracak tedbirlerin alınması,
- „insanların yönetiminin“, „eşyanın yönetmesi“ karşısında ağır basacağı organizasyon yapılarının benimsenmesi,
- modern bir yönetim sistemi,
- katılmayı sağlayan bir kumanda üslûbu,
- geniş bir yetki devri,
- haber ve bilgi verme, eğitime ve ilinti kurma konusunda sistemli bir çaba harcama,
- işe alma, yükseltme ve ücret verme konularında gerçeklere göz yumup, adam kayırmaktan katıyetle vazgeçmek ve yetenekli kimselerin yükseltilmesine ve yeteneksizliğin bertaraf edilmesine çalışmak,
- istihdamın istikrarsızlığını kurumlaştırmaktan kaçınma.

Yöneticilerin davranışları söz konusu olunca, eski yönetim ve organizasyon şekillerinin muhafaza edilmesinin iki yanlı bir hâtâ olduğu açıkça görülmektedir. Çünkü bu durum, işletmenin, yaratıcılık fonksiyonunu tam anlamıyla yerine getirmesini, ve ayrıca insanların gelişmesini ve "olgunluk" dönemine ulaşmasını engellemektedir. Katı organizasyon şekilleri ve otokratik bir yönetim sistemi, işletme hakkındaki modern görüşle olduğu gibi, çalışan insan hakkındaki demokratik anlayışla da bağdaşamaz.

Eğer yönetici, katılmanın gerekli olduğunu itiraf ettiği halde, katılmalı management'i ve bunun gerekli kıldığı jesyon araçlarını benimseyip kullanmayı red ederse, yukarıda sözünü ettiğimiz hâtâlara, ikiyüzlülüğü de eklemiştir.

Yönetici, işçilerin katılması meselesini bütün ayrıntıları ile ele alıp incelemeyi red edecek olursa, o zaman, bu alanda ileri sürülen sosyal ilerleme doktrini ile taban tabana karşıt bir duruma düşmüş olur.

● *Kamusal plânda*, yöneticiler, taşıdıkları sorumlulukları, bölgesel, millî ve hattâ milletlerarası gelişmeye yaptıkları katkı açısından ele almaya başlamış bulunmaktadır. Ama bu yöneliş henüz kesin bir şekilde ortaya konmuş değildir. Bu alanın gerçek konuları, sosyal işbirliği, karşılıklı bağımlılık ve belli bir dayanışmadır. Bu konular işletme yöneticileri tarafından birer değer olarak kabul ediliyorlarsa, bu kabul, birçok alanda belli ve kesin bir takım davranışların gösterilmesini zorunlu kılar. Böylece,

- diyalog ve uyuşmaya yanaşmak, toplum hakkında belli bir anlayışı benimsemiş olmanın normal bir sonucu olarak ortaya çıkar;
- işletmenin özel fonksiyonunun tanımlanması, açıkça ortaya konması ve haklı çıkarılması, çeşitli diyaloglara katılmanın şartı haline gelir; işletme hakkında net bir şekilde kavranmış ve apaçık olarak ortaya konmuş bir doktrin yoksa, sosyal kuvvetler arasında gerçek bir işbirliği kurmak güçleşir; böyle bir doktrin, her seviyedeki (meslekî, sosyal, millî, milletlerarası) diyalogların kaçınılmaz şartıdır;
- yaratma fonksiyonunu daha genel bir gelişme dayanışması içine yerleştirmek isteği ve iradesinin, işbirliğini ve karşılıklı bağımlılığı kapsayan bir değerler sisteminde daha az soyut bir davranış olmak ihtimali kuvvetlidir;
- güçlü olma ve etkin bir şekilde davranabilme kapasitesi, bundan önceki hususları sınırlandıran bir özelliktir; gerçekten de, yeterli bir hareket gücüne ve yedek kudrete sahip olmadan, işletme, gerçek bir ekonomik ve sosyal demokrasinin kurulmasına katılamaz.

Başka bir değerler sisteminden hareket edilince, işletmeyi, sosyal ve politik çevresinden ayıran belli bir takım tavırların ortaya çıktığı görülür. Bu tavırlara örnek olarak şunları gösterebiliriz:

- dayanışmanın zorunlu olmasına rağmen, ferdiyetçiliği ön plâna geçirmek; diyaloga ve katılmaya yanaşmamak;
- özel fonksiyonunu açıkça tanımlamayı bir yana bırakmak, tüm toplum içindeki yerini belirtmekten kaçınmak, fikrî atalet yüzünden, doktrinini açıkça ortaya koymamak;
- tüm toplumun evrimini red etmek, yapıların olumlu bir yönde dönüşüme uğramasını engellemek, "geleceğe, kaçına kaçına dahil olmak";
- zayıf, cansız ve güçsüz olmak; dinamik bir şekilde yaşamayı sağlayacak kuvvetten yoksun bulunmak;
- rekabeti, ilerleme ve yenileme yoluyla değil de, başka vasıtalar kullanarak bertaraf etmeye çalışmak; ekonomik Malthus'culuğu uygulamak; sunî korunma tedbirlerinin arkasına sığınmak.



### BÖLÜM 3.

## İŞLETMENİN EVRİMİ

İşletmelerin jesyonu, gittikçe daha bilimsel hale gelmektedir. Jesyon anlayışı, meselelere yaklaşırken daha metodik ve kesin bir yol izlemektedir. Birçok unsur, burada temel bir eğilimin söz konusu olduğunu gösteriyor (41).

Son gelişmeler henüz genelleşmiş değildir; ve bugün Avrupa'da ,çeşitli evrim safhaları bir arada bulunmaktadır. Bunları şu şekilde birbirinden ayırt edebiliriz:

- tecrübeye ve sağduyuya başvurur; ve iyice işlenmemiş metodları kullanan *geleneksel* jesyona,
- kararların hazırlanmasını, uygulanmasını ve kontrol edilmesini sistemli bir şekilde gerçekleştiren *modern* jesyona (bu anlayışın temeli, hedefleri gözönünde tutarak ve bu gözönünde tutuşun tahmin, bütçe muhasebesi, jesyona kontrolü ve fonksiyonların tanımlanması gibi alanlarda gerektirdiği işleri yerine getirerek yönetmektir),
- eldeki bilgilerden ve matematik veya beşerî bilimlere gibi temel bilim dallarının metodlarından gittikçe daha fazla yararlanarak, modern jesyona, sağlamlık ve kesinlik kazandıran *bilimsel* jesyona (bu tip jesyona, kararları daha rasyonel hale getirmeye yönelir; işletmeyi, birleşmiş bir bütün veya bir sistem olarak ele alır, bütün unsurlarının karşılıklı bağımlılık içinde olduklarını kabul eder ve bu unsurlar arasında bir tutarlılık kurmaya çalışır).

Bu son iki jesyona tarzı, birbirlerinin tamamlayıcısıdır. Birbirlerini karşılıklı olarak güçlendirir ve pekiştirirler. Bilimsel jesyona, modern jesyona derinleştirir ama modern jesyona bir tarafa bırakamaz. Bu iki jesyona şekli, geleneksel jesyondan, her seviyede metodlu bir tavır göstermek eğilimi ve isteği ile ayrılırlar.

Yönetimin bu çeşitli tiplerini kısaca açıkladıktan sonra, Fransa'da management konusunda yapılan yeni bir araştırmaya dayanarak bu ülkede management'in içinde bulunduğu somut durumu analiz etmeye çalışacağız.

### 1. GELENEKSEL JESYON

#### a) Sezgisel jesyona

- Bu tip jesyona, Avrupa'nın bir çok ülkesinde hâlâ yaygın haldedir. Sezgisel jesyona, hemen tümüyle, tecrübe, sayduyu ve sezgiye dayanır; ayrıca eski ve modası geçmiş

jesyon araçlarından yararlanır. Bu jesyonda, pragmatik davranış ağır basar; pazar ve çevre yaklaşık olarak kavranmakta ve bilinmektedir; yönetimin temel görevleri pek az sistemleştirilmiştir.

Tecrübenin, sezginin ve sağduyunun önemini küçümsememekle beraber, başka araç ve yaklaşımlardan esaslı bir şekilde yararlanmayan ve sadece bu faktörlerle yetinen kimselerin geleneksel jesion çerçevesi içinde kaldıklarını söylemek zorundayız. Bu tip jesyunun, işletmelerin belirli boyutlarına, bazı kimselere ve bazı meselelere uygun düştüğü de bir gerçektir. Bu jesion, hareket kabiliyeti, tepki ve ilinti kurma konusunda sürat gibi avantajlar sağlar. Bu temele dayanılarak, birçok başarı elde edilmiştir ve hâlâ da edilmektedir. Ama, bütün bunlar, sözü geçen jesion şeklinin, belli boyuttaki işletmelerden bir çoğuna ve işletmenin boyutu ne olursa olsun bir ilerleme stratejisinin uygulanmasına elverişli olmadığı gerçeğini gözden kaybettiremez.

● *Meselâ, yönetimin görevleri* konusunda, şu özelliklerin ortaya çıktığı görülür.

- elde edilen bilgiler ve haberler, ne toplanmaları, ne incelenmeleri, ne de yaygınlaştırılmaları bakımından sistematik bir şekilde ele alınmış değildir,
- tahminler, hesaplanmış ve uygulanmış çıkarsama ve kıyaslar veya matematik modeller sayesinde değil, sezgiye dayanan hükümler vasıtasıyla yapılır,
- ciddi tahminlere dayanan uzun vâdeli bir plân yoktur,
- faaliyetin hedefleri ne açıklanmış, ne tamlaştırılmış, ne de yaygınlaştırılmıştır,
- organizasyon kuralları eskiden beri bilinen kurallardır, yapı katı bir kademelâşme içine sokulmuştur, merkeziyetçilik ağır basar ve kademeler arasında aşılmaz sınırlar vardır (42)
- fonksiyonların tanımları açık ve seçik olmaktan uzaktır, eğer böyle bir tanım varsa, bunun, nâdiren hedeflerle ilişki haline getirilmiş veya katılmayı sağlayacak tarzda kurulmuş olduğu görülür,
- çalışanlar otoriter bir tarzda yönetilir, kimi zaman otokratik bir yönetim de söz konusudur; merkezî kararlar ağır basar ve bunların çerçevesinden çıkılamaz, çalışanların girişkenliği ve yaratıcılığı değerlendirilmez, katılma söz konusu değildir. (43)
- jesyunun kontrolü, geleneksel muzaaf muhasebe usulüne dayanır; bütçe muhasebesi söz konusu değildir.

● *Strateji ve özel fonksiyonlar* konusunda ise şu özellikler göze çarpar:

- önemli kararlar, istatistik ve matematik incelemelere değil de, edinilmiş tecrübeler ve şahsî hükümlere dayanılarak alınır,
- pazar hakkında kesin ve net bilgi yoktur, istatistik, metodları, ekonomik, psikolojik ve sosyolojik bilgileri kullanan pazar analizlerinden çok, satıcılar nezdinde yapılan basit bir anket aracılığı ile bilgi edinilmeye çalışılır,
- bundan-ötürü, satış tahminleri, sistemli analizlere ve matematik modellere değil, şahsî hükümlere dayandırılır,
- yeni ürünlerin lânse edilmesi, sırası geldikçe yürütülen faaliyetlerle gerçekleştirilir ve ayrıntılı bir plânlamadan yararlanılmaz,
- malî analizler net değildir, geleneksel muhasebeye dayandıkları için zorunlu jesion bilgilerini sağlayamazlar,

— yapıların intibak ettirilmesi konusunda çaba pek az harcanır; bunlar merkezi yönetim anlayışı içinde belirlenir, evrim ağırdır ve işletme yaşanmaktadır. (43)

— personelin yönetimi sadece teknik faaliyetlere inhisar eder (personeli seçme, işe alma, ücret belirleme, kurallar, v.b. gibi); çalışanların geliştirilmesini amaç edinen bir politika yoktur, işletmenin ekonomik hedefleri ile beşerî gerçekliği arasında da ilinti kurulmamıştır.

○ *Değerler* plânında, bu tip jesyon, bilerek veya bilmeyerek XIX. yüzyıldaki ideolojiye dayanır: azamî ekonomik hürriyet, kuvvetin ve otoritenin biricik temeli olarak görülen mülkiyet, "tabii" bir düzene inanç, devlete karşı güvensiz davranmak (ama işler kötü gidince hemen devlete baş vurmak), uyuşmaya karşı şüpheli bir tavır takınmak, kuvvetin ve otoritenin kullanılması üzerinde yapılmak istenen her çeşit kontrolü red etmek.

**b) "Fransız usulü bürokrasi"**

○ Geleneksel jesyonun çok daha gelişmiş olan bir çeşidi "Fransız usulü bürokrasi" (44) veya "bürokrasi olayı"nın jesyon tarzıdır (45) Yukarda açıkladığımız "sezgisel" jesyon çeşidine karşıt olarak bu jesyon, organizasyonu, öyle aşırı bir rasyonelliğe götürür ki, katılık ve kalıplaşma, her çeşit evrim kabiliyetinden ve bir ilerleme stratejisinin gerektirdiği elâstikiyetten daha ağır basar.

Bürokrasinin şu temel özellikleri üzerinde hemen herkes fikir birliğine varmıştır: gayri şahsîlik (yâni, kurallarda usullerde, işe almada gayri şahsîlik),

— organizasyonu gerçekleştirenlerin uzmanlık ve eksperlik özelliği,

— başeğmeyi ve kontrolü gerektiren kaskatı bir kademeleşme (silsilei meratip) sisteminin bulunması.

Bürokratik organizasyon şekli, belli boyuttaki işletmelerde büyük bir başarı elde etmiştir. Bütün sanayi toplumlarında bu şekil kendini kabul ettirmiştir, ve bugün bir hayli yaygın durumdadır. Ama aşırı dereceye getirildiği zaman bu organizasyon şeklinin büyük mahzurları kendini gösterir. Çünkü bürokratik jesyon, işletmenin fonksiyonu ile bağdaşmayan bir katılık getirmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar bu kusurları veya "kötü fonksiyonları" ortaya koymuştur. "Kötü fonksiyonlar" organizasyonların hareketini frenler ve elâstikiyetini azaltır. En son incelemeler, bu "kötü fonksiyonların" gerçek bir "fasit daire" yaratıklarını gözönüne sermiştir. Böylece, işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler kesilmekte ve işletmenin gerekli intibak hareketlerini gerçekleştirmesi engellenmektedir.

Bu hareketsizlik hali, belli birtakım unsurların sonucudur. Bu unsurlar arasında şunları sayabiliriz.

— *Gayri şahsî kuralların gelişmesi.* Bunlar, işlemlerle, işlem tarzlarıyla, usullerle ilgilidir; çünkü, hiç bir şey yaratıcılığa veya girişkenliğe (insiyative) bırakılmamıştır; bu gayri şahsîlik organizasyon üyelerine tam bir güvenlik sağlar ve onları en ince noktasına kadar düşünölmüş olan nizamnameler içinde yapayalnız bırakır ve dünya ile ilişkisiz hale getirir.

— *Kararların merkezliği.* Karar alma yetkisi, karar alanları bu karara bağlı olanların kişisel basıncından tamamen masun kılacak bir düzeye yerleştirmiştir. Bundan ötürü, çevrenin gerekli kıldığı intibaklar hakkında sorumlular pek az bilgi edinebilirler; ve çeşitli

bölümler arasında dengenin sağlanması ve adam kayırma veya keyfi hareket gibi işletmenin iç politikası ile ilgili meselelere ön plânda yer verirler; böylece, bir katılık ve kalıplaşma ortaya çıkar.

- *Amaçların yer değiştirilmesi.* her kademeleşme kategorisinin ötekilerden tamamen ayrılması, işletmenin topyekûn ele alınmasını ve kavranmasını imkânsız kıldığı gibi organizasyonun genel amaçlarının kavranmasını da imkânsız hale getirir; her kategori, kendi fonksiyonunun biricik amaç olduğunu düşünür; her grup, sadece kendileriyle ilgili fonksiyona dikkat etmesi için üyeleri üzerinde baskı yapar; kuralların en ince ayrıntısına kadar uygulanması, herhangi bir grubun öteki gruplardan ayrılarak kendisini ötekilerden daha önemli görmesine yol açar ve böylece, kurallar ile usuller, birer araç olmaktan çıkıp amaç haline gelirler.
- *Paralel yetkilerin gelişmesi.* Organizma içinde mevcut olan ve kesin bir şekilde belirlenmemiş bulunan bölgelerin çevresinde, paralel yetki ve güçlerin ilişkisi gelişmeye başlar, ve bunlarla birlikte bağımlılık ilişkileri ve çatışmalar ortaya çıkar; kesin olmayan bir noktayı kontrol etmek durumunda olan fertler veya gruplar, bütün evrimi engelleme eğilimi gösterirler.

Bu unsurların, organizasyonun içine soktuğu sertlik ve kalıplaşma kolayca görülmektedir. Bunlar, girişkenliğin mevcut olmayışı, çevreye açılma yatkınlığının yokluğu, araçların amaç haline getirilmesi ve evrimi köstekleyen paralel yetkiler ve güçlerdir. Demek ki, burada söz konusu olan şey, organizasyonu, dış dünyanın değişmelerine intibak etmekten alıkoyan gerçek bir bozukluktur. Başka bir deyişle, burada, gerçeklerden kaçış ve değişmeye karşı direniş söz konusudur. Değişikliğe karşı gösterilen bu karşı koyma, işletmenin bütün kademelerine yerleşir ve hareketsizlik halî genelleşmeye başlar.

Araştırmalar, bu kusurların bir fasid daire meydana getirdiklerini göstermiştir. Bu fasid daire, rasyonelliğini kaybetmiş olan bir organizasyon sistemine karşı, fertlerin gösterdiği rasyonel tepkilerden doğar.

Bağlı oldukları organizasyon değişmelere cevap veremediği için, bu fertler de değişmeden kaçmaya başlarlar ve bu kaçışlarıyla organizasyonun güçsüzlüğünü bir kat daha artırırlar. Böylece, fasid daire devam edip durur.

Bu açıdan, kalıpcı bürokrasi, dışındaki gerçeklere, ahenkli bir şekilde intibak etmek gücünden yoksundur. Bürokrasi, "hata-bilgiedinme-düzeltilme" işlemlerini iyice yerine getiremez ve bundan ötürü, kesinsizliklerle ve sürekli değişikliklerle dolu bir dünyaya intibak etmek gücünden yoksun kalır.

Kalıpcı bürokrasinin bir başka temel özelliği de ancak buhranlarla karşılaştığı zaman değişiklik ve intibak ihtiyacını duymasıdır. Değişikliklere karşı gösterilen dirence rağmen, ayakta kalmak isteyen bir işletmenin belli ölçüde intibak göstermesi zorunludur. Nitekim, bürokrasiyle yönetilen işletmeler de, yaratıcılığın tam tersi olan âni ve beklenmedik intibak hareketlerine girişirler. Bürokratik "kötü fonksiyonlar", bütün kademelerde öyle bir kalıplaşma ve katılık yaratır ki, ancak bir buhran, değişikliklik yapılmasına yol açabilir. Girişkenliklerin organize hale getirilmemesi, pazarın somut meselelerinden ve üretimden çok uzak düşen merkezî karar alma zihniyeti, fonksiyonların ve kategorilerin birbirinden ayrılması ve birbirleriyle ilintisiz hale getirilmesi, paralel yetkilerin ve güçlerin rekabeti ve çatışması, her çeşit hareket stratejisini ve sürekli ilerlemeyi imkânsız kılar. Bu unsurlar, çevrede ansızın ortaya çıkan değişikliklere tepki gösterilmesini öyle geciktirir ki, işletme, ancak tehlikeli bir duruma düştüğü zaman değişiklik yapma ve gelişme zorunluğunu fark edebilir. Böylece, işletmenin ayakta kalabilmesi bile tehlikeye girmiş olur ve intibak buhran içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Böyle bir çerçeve içinde, yaratıcılık fonksiyonu, tatmin edici bir şekilde gerçekleştirilemez. Buhran karşısında intibak hareketlerine girildiği zaman, çoğunlukla hazırlık yapılmamıştır.. Bundan ötürü, intibak hareketi, çevrenin evrimini takip etmekten başka bir şey yapamaz. Yani, çevrenin gelişmesini aşamaz ve onu, şu veya bu yöne sevk edemez: Sadece bir savunma niteliği taşıyabilir ve evrim karşısında mutlaka gecikmiş bir duruma düşer. Bu çeşit davranış ile rekabetin yeni şekilleri arasında bir karşılaştırma yapılacak olursa, bu davranışın, işletmeye, teknolojik ilerleme alanında başarılı bir tarzda mücadele etmek imkânını sağlamadığı açıkça görülür. Gerçekten de, bugünkü rekabet, işletmenin, liderliği ele geçirmesini ve kendi mesleği içinde en "önde yer alanlar arasında" bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Böyle bir strateji, işletmenin bir tüm olarak sürekli bir şekilde intibak göstermesini şart koşmaktadır. Bu intibak ise, her ferdin kattığı, en küçük ilerleyişten, usulleri, ürünleri ve metodları değişikliğe uğratan büyük yenilik ve icatlara kadar, bütün yaratıcılık faaliyetlerini kapsamaktadır. İşletme, ancak, bir bütün halinde intibak gösterebilir ve bunu sürekli olarak yapmak zorundadır. "Değişikliklerin zorunlu olduğunu fark eden (çoğunlukla, bunu tecrübeleriyle bilirler) organizasyon sorumluları, gerekli yenilikleri gerçekleştirebiliyorlarsa veya uzman kadroların bunları yapmalarını sağlıyorlarsa, bu zorunlu değişiklikler, adım adım ve sürekli bir şekilde gerçekleşebilir" (Crozier, sözü geçen eser, s. 258).

Ama klâsik bürokrasi, bu çeşit bir intibak hareketini imkânsız kılmaktadır.

Böylece, yaratıcılık fonksiyonunun, günümüzde, çok daha elâstik organizasyon biçimlerini gerekli kıldığı sonucuna varabiliriz. Bürokrasinin yumuşaması, işletmenin hareket ve ilerleme kabiliyetini güçlü hale getirmek amacını gütmektedir. Ayrıca, çalışan insanların yabancılaşmasına yol açan en büyük nedenlerden birinin etkisini azaltmayı mümkün kılmaktadır. Böylece, organizasyon ile üyeleri arasındaki ayrılığı da hafifletmektedir. Bu çok önemli evrimi, bundan sonraki bölümde açıklayacağız.

## 2. MODERN JESYON

### a) Sistemleştirme

○ Bu tip jesyon, yönetim çalışmasını, uygulandığı alanlarda daha da sistemli bir hale getirmek amacını güder.

Modern jesyonun temeli, kararları ve faaliyetleri inceden inceye hazırlamak, bunların uygulanmasını organize etmek ve araçlardan çok, bu karar ve faaliyetlerin verdiği sonuçlar üzerinde dinamik bir kontrolü gerçekleştirmek isteği ve iradesidir.

Bu sistemleştirme, esas bakımından, *bilgileri* toplamak ve metodlu bir tarzda incelemek kapasitesine dayanır. Edinilen bilgiler veya haberler şu konularla ilgilidir.

- *dış bilgiler*: çevre, pazar, rekabetler, ihtiyaçlar, evrim, teknik ilerlemeler.
- *iç bilgiler*: ürün başına maliyet fiyatı, ürün verimliliği hedefler ile faaliyet arasındaki fark, çalışanların kapasitesi, işleyişin incelenmesi ve teşhisi, yapıların değeri...

Yönetimin kararları için gerekli olan bilgilerin seçilmesi ve bir araya getirilmesi, modern jesyonun ağırlık noktasını teşkil eder. Sağlam bilgilerin mevcudiyeti, gelişmiş jesyon araçlarının kullanılmasını ve geleneksel jesyondan çok daha dakik bir yönetim sisteminin uygulanmasını mümkün kılar. Bu jesyon anlayışı, daha sonraki bilimsel evrime yol açmıştır. Bilimsel jesyon anlayışı ise aslında, modern jesyonun perspektiflerini genişletmekten ve derinleştirmekten başka bir şey yapmamıştır. (\*)

(\*) Bilimsel jesyonun öncüsü olan modern jesyon, son Dünya Savaşından sonra Birleşik-Devletlerde geniş çapta yaygınlaşmıştır. Bu anlayışın sözcülerinden biri Peter Drucker'dir. Fransa'da ise, aynı anlayış, özellikle Octave Gelinier'nin ilgi çekici eserlerinde açıklandı.

Modern jesyon, çeşitlenmiş büyük işletmelerin iki dünya savaşı arasında karşılaştıkları güçlüklere doğmuştur. Yeni hal ve şartlara intibak edemeyen bu işletmeler, daha dakik jesyon araçları ortaya koymaya ve kullanmaya başladılar. Bu evrimin en belirgin yanı, tahmin tekniklerinin (pazar incelemeleri, talebin analizi, hal ve şartlarla ilgili araştırmalar) ve jesyon tekniklerinin (jesyon muhasebesi, bütçe kontrolü, mali analiz...) aynı zamanda ortaya konması ve işlenmesidir. Bu tip araçlar, yönetim sürecinin önemli bölgelerini sistemleştirmeyi mümkün kılar. Ayrıca, bir kere kullanılmaya başlandıktan sonra, bu araçlar, yetkililerin daha büyük ölçüde devredilmesi tutumunu teşvik eder ve kararlarda merkezizetçilikten kaçmayı imkân dahiline sokar. Böylece, sözü geçen araçlar, yapıların yumuşamasına ve tam gelişmesine, hedeflerle yönetim tutumunda bulacak olan bir yönetim metodunun ortaya çıkmasına önyak oldular.

Modern jesyonu, çeşitli şekillerde açıklamak kabildir. Bu açıklamaların en sentetik ve açık olanlarından biri, Gelinier'nin açıklamasıdır. Bu açıklamayı şu şekilde özetleyebiliriz: Yönetim süreci, belli başlı beş safhadan meydana gelir. Bu safhalar, metodlu bir ele alışın konusu olabilirler ve olmalıdırlar; rasyonelleştirdikleri ve aynı yöne çevrildikleri takdirde, yönetim sistemini meydana getirirler. (\*)

● a) *Olguların tanınıp bilinmesi:*

— çevrenin değişikliklerini kavramayı ve eğer mümkünse önceden kestirilmesini mümkün kılan dış olgular;

● b) *Amaçların seçimi:*

- işletmenin yüklendiği genel amaçlar;
- bu amaçlara ulaşılmasını sağlayan stratejiler ve politikalar;
- kesin, rakamlara dayanan hedefler.

● c) *Araçların bir araya getirilmesi ve organize edilmesi:*

Yönetim şu görevleri yerine getirmek zorundadır:

- ele alınan hedefin özel durumu bakımından başarıya ulaştıracak temel araçların tesbiti ve bunların elde edilmesini sağlayan ustalığa ulaşmak,
- çeşitli araçları ilinti haline getirecek jesyon sistemini kurmak,
- zorunlu araçları zaman içinde düzenli bir programa bağlamak,
- bütçe yapmak, yani bütün hedeflerin ve programların para olarak karşılığını tesbi etmek.

● d) *Sorumlulukların yapısı ve insanların sevgi:*

- işletmenin dinamiği bakımından, sorumlulukların tanımlanması, işleme kuralları hedeflerin ve yetkililerin verilmesi,
- insanların ve meslekî hayatlarının dinamiği bakımından söz konusu olan şey ise per sonelin jesyonu sistemidir: seçiş, yetiştirme, kumanda, yapılan işlerin değerlendirilmesi sonuçların müeyyidelere (özellikle olumlu müeyyidelere) bağlanması, promosyon ücret tespiti, ilgi duyma, istek ve arzu.

(\*) Bu hususlar, O. Gelinier'nin şu incelemesinden alınmıştır: *La direction participative par objectifs*, Hommi et Techniques, özel sayı 281 (Paris, 1968), s. 17 ve 18.

## b) Hedeflerle yönetim

● Modern jesyonun en göze çarpan özelliklerinden biri, *hedeflerle yönetimdir*.

Bu özellik, işletmenin eli altında bulunan bilgiler ve bu bilgilerin sistematik bir şekilde işlenmesini sağlayan jesyon araçları sayesinde gerçekleştirilir. Hedeflerle yönetimin temeli, işletmenin bütün faaliyetini araçlara değil amaçlara yönetmek ve uygulanma tarzına oranla amaçların bizzat kendilerine öncelik vermektir.

Hedeflerle yönetim, hedeflerin çok kesin ve dakik bir şekilde işlenip ortaya konmasına, hedefler ile elde edilen sonuçlar arasındaki farkın ölçülmesini sağlayan sisteme, sağlam bir şekilde tanımlanmış bir bilgi edinme ve iletme şebekesine, insana ve intibak, hüküm verme ve girişkenlik kapasitelerine güvenen geniş bir yetki devri politikasına, düzeltici faaliyetlerin tam zamanında yapılmasını sağlayan kontrollere ve kendi kendini kontrole dayanır.

Hedeflerle yönetimin belli başlı savunucularından biri olan Peter Drucker, bu anlayışı şöyle açıklıyor: "Bir işin, sağlam bir şekilde yürümesi ve iyi sonuçlar vermesi için bütün görevlerin, bu işin gözönünde tuttuğu hedeflere yönelmesi gereklidir. Bu bakımdan, kademeleşmedeki yeri ne olursa olsun her yöneticinin fonksiyonu, işin tüm olarak başarısı üzerinde temellenmelidir. Yönetici, işletmenin tüm başarısını sağlayacak hedefleri gözönüne alarak davranmak zorundadır..."

"Yöneticinin kendi servisinde elde ettiği sonuçlar, işletmenin başarısındaki payı bakımından değerlendirilmelidir. Yönetici işletme hedeflerinin, kendisinden ne gibi bir verimlilik istediğini bilmeli ve kavramalıdır. Bu yöneticinin âmiri de ondan ne gibi bir katkıda bulunmayı isteyeceğini ve ne bekleyebileceğini bilmelidir.

"Hedeflerle yönetim daha büyük bir çaba ve özel araçlar ister. Gerçekten de, herhangi bir işletmede, kadrolar ve yöneticiler, genel bir amaca, otomatik olarak (kendiliğinden) yönelmezler. Tam tersine, yapısı gereği, böyle bir organizasyon, kötü yönetime yol açan üç güçlü nedeni içinde taşır: Manager'lerin birçoğunun fonksiyonunun uzmanlık fonksiyonu olması, yönetimin kademeli bir yapı göstermesi, fikir ve çalışma bakımından ortaya çıkan ayrılıklar ve bunların sonucu olarak yönetimin çeşitli kademelerinin ötekilerden ayrılması ve bir başına kalması." (48)

Hedeflerle yönetim, *yönetimin üç büyük alanının tamlıştırılması* yönünde atılmış kesin bir adımdır. Bu üç alan, özel işler (görevler), işletmenin stratejisi ve yöneticilerin sorumluluklarıdır. Böylece, hedeflerle yönetim, "tamlanmış jesyon sistemi" adıyla tanınan ve çok daha bilimsel olan davranışı ortaya çıkaracak evrimi hazırlamış olur.

Genel amaçları belirleme, politikaları çizmek ve faaliyet hedeflerini tespit etmek, yöneticileri, benimsedikleri değerler sistemini kesin olarak ortaya koymak ve sorumluluklarını açıkça görmek zorunda bırakır. Amaçlar ve politikalar netlik içinde olmadığı sürece, değerler meselesi de âcil bir şekilde ortaya çıkmaz. Ama işleme ve tanımlama sürecine girildiği takdirde, tutarlı olmak isteniyorsa, temel görüşlerin ve ana kıstasların dakik bir şekilde açıklanması ve ortaya konması gereklidir.

Hedeflerle yönetim, yönetimin özel görevleri (management) ile işletmenin stratejisi arasında da büyük bir yakınlaşma sağlar. Gerçekten de, bu yönetim tarzı, amaçların dakik bir şekilde ortaya konmasını gerekli kıldığı için işletmenin bütün stratejik alanlarında sistemleştirmeye ve metodun yaygınlaşmasına yol açar. Strateji ile jesyonun çok daha sıkı ilişkiler kurmasını sağlar. Yönetimin "muhtevası", "metodun" etkisinde kalır ve hem daha açıkça görülür, hem de daha iyi bir şekilde kontrol altına alınır.

Hedeflerin iyice tanımlanması gereken alanların bir listesi yapılacak olursa, management' strateji ve sorumlulukların tamlanmasına yönelmiş bulunan eğilim açıkça görülür. Yazarlar ve yöneticiler bu alanları farklı şekillerde tanımlarlar Ama, ileri sürülen "bölgeler" altında birbirinden farklı değildir ve yönetimin büyük alanlarını kapsar. Örnek olarak üç liste verelim:

### **Hedef Bölgeleri**

#### ***Peter Drucker (49) :***

1. Piyasadaki durum.
2. Yenilik.
3. Üretkenlik.
4. Maddi ve mali kaynaklar.
5. Verimlilik.
6. Yöneticilerin yaptıkları iş ve gelişme.
7. Emekçilerin yaptıkları iş ve gösterdikleri tavırlar.
8. Kamusal sorumluluklar.

#### ***General Electric :***

1. Verimlilik.
2. Piyasadaki durum.
3. Üretkenlik.
4. Ürün veya hizmet konusunda liderlik.
5. Personelin gelişmesi ve çalışanların yetiştirilmesi.
6. Personelin tavır.
7. Kamusal sorumluluklar.
8. Kısa ve uzun vâdeli hedefler arasında denge.

#### ***Stratejik şema :***

1. Verimlilik.
2. Rekabetli liderlik.
3. Yaratıcılık, araştırma ve gelişme.
4. Elâstikiyet, organizasyon, yapı.
6. Çalışanların gelişmesi.
7. Kuvvet ve kamusal sorumluluklar.

● **Katılma:** Modern jesyonun en önemli sonuçlarından biri, çalışanların, işletme hayatına *çok daha faal bir şekilde katılmaları* imkânını yaratmasıdır. Sayıca daha fazla olan ve çok daha iyi bir şekilde yaygınlaştırılan bilgi ve haberler, gerçeği, nesnel bir şekilde kavramayı mümkün kılan jesyon, araçları ve çok daha iyi bir haberleşme ve ilinti şebekesi gibi unsurlar, işletme üyelerinin, işletmenin çalışmasına çok daha büyük çapta katılmalarına önyak olur. Bunlar zorunlu ama yeterli olmayan şartlardır. Kadroların ve çalışanların işletmenin amacını benimsemesi, yaratıcı fonksiyona aktif bir şekilde katılmaları kendiliğinden gerçekleşen bir şey değildir; bunu istemek ve organize etmek zorunludur. Bunu gerçekleştirmenin yollarından biri, modern jesyonunun kullandığı metodların "beşerî ağırlığı" nı kabul etmek ve pratikler, tavırlar ve davranışlar seviyesinde, bundan sonuç çıkarmaktır. *Fonksiyonel katılma* denilen şey de budur. (50) Bu katılma, yeni yönetim anlayışının ve anglosaksonların "katılmalı management" dediklerin şeyin sonucudur. Ancak, iradeyle ve sistematik bir yaklaşma davranışı ile sağlanabilir. Temel unsurlar ise şunlardır:

— **Organizasyon anlayışı.** Organizasyon kavramı sadece yapılara ve organigram'lara inhisar ettiği ve bir yandan, ortak amacı ve hedefleri, öte yandan modern jesyon araçlarının ve gerçek bir sosyal dayanışmanın tanımını kapsamadığı takdirde, "eşyanın yönetmesi" ağır basacak ve katılma mümkün olmayacaktır.



- *Yönetim anlayışı.* Yönetim, nesnel bilgi ve haberlere (tahminler, bütçeler, programlar-kontroller), yetki devrine ve bunun ortaya çıkardığı sorumluluklara dayanmadıkça, katılma mümkün olmayacaktır. Bilgi, hüner ve iş yapabilme gücüne dayanmayan, ölçü ve rakkamdan çok sezgi, yetki devrinden çok "otokrasi" üzerinde temellenen bir "tanrısal hukuk" yönetimi, insanın gelişmesini engellediği gibi yaratıcılık fonksiyonunun gerçekleştirilmesine katılmayı ve bunu benimsemeyi de imkânsız kılar.
- *Jesyonun araçları.* Jesyonun modern teknikleri, nesnellikleri dolayısıyla yetki devrini mümkün kılar ve katılmayı teşvik eder. Etkili hedefler ortaya koymak için yeterli ölçüde tahmin yapılabildiği zaman, yetki devrini bu temel üzerinde kurmak mümkün olur. Bütçeler, programlar ve kontroller, içinde özerkliğin gerçek bir varlık kazandığı ve sorumlulukların kullanılabilceği bir faaliyet çerçevesini belirler. Modern management olmadan kadroların katılmasından söz etmek beyhüdedir. Jesyon araçları ve bunların sağladığı nesnel veriler olmaksızın, çalışanların katılmasından söz etmek de yanlıştır. Amerika'lıların bu alanda yaptıkları araştırmalar ve uygulamalar, bu araçların katılma bakımından taşıdığı önemi açıkça ortaya çıkarmıştır. Daha ilerde görüleceği gibi, bu araçlar, en basit bütçe kontrolünden en işlenmiş ve ince tekniklere kadar uzanır. Bu iki uç arasında, pazar analizleri, malî analiz, iletme ve bildirme teknikleri gibi bir çok araç yer alır.
- *Katılmalı kumanda üslubu.* Bu üslup, sadece işi gözönünde tutan tek şefin "otoriter" üslubunun yerini alır. Modern yönetim, iş üzerinde olduğu kadar insanlar üzerinde durmayı ve çalışmanın teknik yanlarıyla insanî yanlarını sürekli olarak tamlamayı gerektirir.
- *Yapıların yumuşatılması.* Bu alandaki imkânlar çok sayıdadır. Bunlar arasında sadece iki tipik eğilimden söz etmemiz bir fikir vermeye yeterlidir. Bu iki eğilim, merkeziliğin kaldırılması ve yapıların "proje" ile kurulmasıdır. Merkeziliğin kaldırılması hemen herkes tarafından bilinen bir şeydir. Bu anlayış, işletmenin, fonksiyonlarına göre değil, faaliyetlerinin mahiyetine göre bölümlere ayrılması demektir. Böylece her faaliyet, merkezilikten kurtarılır, yani nisbi olarak özerklik kazanır; bunun sonucu olarak bütünün elâstikiyeti önemli ölçüde artar ve sorumluluklar geniş çapta yaygınlaştırılmış olur. Proje ile yapı kurulması da özerkliğin ve elâstikiyetin artması sonucunu verir; fonksiyonlara veya vasıflara göre kurulmuş olan dikey yapıların içine, gerçekleştirilecek projelere göre kurulmuş yatay yapılar yerleştirilir. Bu yapılar hareketli ve geçicidir, bir projenin gerçekleştirilmesi için kurulurlar ve bu iş yapıldıktan sonra ortadan kalkarlar. Bu tür yapılar, araştırma, ürünlerin geliştirilmesi veya yeni usullerin ortaya konması, ticarî lanse etme işlemleri gibi alanlarda kullanılmaya başlanmıştır.
- *Grup halinde çalışma.* Gerçekleştirilebildiği takdirde, çalışma ekipler halinde yapılır. Bu, hem işlerin gerçekleştirilmesi, hem de yönetim için geçerlidir. Kararların hazırlanması, uygulanması, çalışmanın organize edilmesi ve önemli meselelerin incelenmesi bir ekip çalışmasına konu olduğu zaman, katılma eskisine oranla artmış demektir.
- *Bilgi ve haber.* Nesnel unsurlara dayanan, karşımızdakilere uygun düşen ve özelemlere cevap veren bilgi ve haberlerin edinilmesi, katılmalı management'ın temel unsurlarından biridir. İşletmenin "sosyal" hayatı hakkında genel bilgi ve haberlerden çok, hedefleri, politikaları ve elde ettiği sonuçlar hakkında derinlemesine bir bilgiye sahip olmak söz konusudur.
- *Eğitim.* Kadroların ve çalışanların hüner ve bilgisini artırmak için işletmenin sürekli bir çaba göstermesi şarttır. Katılmanın şiddeti, organizasyon mensuplarının eğitim ve yetiştirme seviyesine doğrudan doğruya bağlıdır.

— *Uygun bir promosyon (terfi) ve ücret sistemi.* Ücret sistemi, ortak çabanın ürünlerine hep birlikte katılmanın yollarından biri olarak düşünüldüğü takdirde, çalışanlar tarafından işletmenin ve hedeflerinin benimsenmesini sağlayan bir araç haline gelebilir. Promosyon politikası da, işletmenin yaratıcılığına yapılan en etkili ve önemli katkılarının mükâfatlandırılması olarak ele alınmalıdır. Olumlu müeyyidelerin işletme hayatına gittikçe daha büyük ölçüde katılmayı sağlamasına karşılık, başarısızlıkların tekrar edilmesi veya ihmal durumunda olumsuz müeyyidelerin uygulanmayışı, inisiyatif göstermeye çalışanları umutsuzluğa sevk edebilir ve işletme içinde bürokratik bir havanın doğmasına yol açabilir. Bu unsurlar birbirlerini karşılıklı olarak pekiştirirler ve fonksiyonel katılma, bunların sistemleştirilme gücüne ve sağlamlığına dayanır. Katılma, bütün kadroların benimsediği ve çalışanları etkilemek üzere kademelerin tümünde yaygınlaşması gerekli olan bir tavırdan doğacaktır.

Fonksiyonel katılma işletmenin dinamizmi için mutlaka gerekliyse, Avrupa'da bu katılmanın, çalışanların dünyasına gerçekten inip inmeyeceğini sorabiliriz. Sosyal sınıflar arasındaki güvensizlik o kadar fazla, ve yabancılaşmaların doğurduğu "bir kenara çekilmeler" öyle etkili ve derindir ki, işletme içinde gerçek bir sosyal birlik ve bağlılık yaratmanın mümkün olup olmadığını sormak gerekir.

Acaba bir *kurumsal katılma*'ya yönelmek daha doğru olmaz mı? "Katılma (fonksiyonel katılma) açısından büyük ilerlemeler göstermenin mümkün olduğunu düşünüyoruz. Ama, bu alandaki değişiklik imkânının sanıldığından çok daha az olduğunu da unutmuyoruz... Gerçek katılma iradesi, büyük ölçüde, söz konusu çevre veya toplumdaki kişiler-arası ilişkileri karakterize eden bir tavra, yani başkasına güvenme ve açılmanın derecesine bağlı kalmaktadır. Bir kenara çekilme (yani katılmayı red etme), teklif edilen katılma tarzı, ferdin yeterli bulduğu bir kişisel kontrol hakkını sağlamadığı sürece, tatmin edici bir davranış olarak görülecektir". (51)

İşletmede yapılacak reformla ilgili bütün teklifler, katılmanın asıl temelini meydana getiren bu "güven duygusunun derecesini" yükseltmek amacını gütmektedir. Bunlar arasındaki en işlenmiş ve ayrıntılı teklifler işletmedeki iktidar konusu üzerinde durmaktadır. İktidara doğrudan doğruya katılmayı teklif etmemekte ve birlikte-yönetmenin temenni edilen bir amaç olmadığını ileri sürmektedir. Bu teklifler, iktidarın kullanılmasını ve kontrolünü birbirinden iyice ayırt etmektedir. Ayrıca, iktidarın uygulanmasının, otoriteyi, kademeleşmeyi ve bundan doğan bütün bağımlılık ilişkilerini gerekli kıldığını kabul etmektedir. Aynı teklifler, otoritenin zorunlu olduğunu, ama kontrol altına alınması gerektiğini de ileri sürerler. Kontrol deyince de, işletmenin ekonomik durumu hakkında doğru bir şekilde bilgi edinebilme imkânını (doğru hesaplar) ve işçiler için büyük önem taşıyan kararların onaylanmasına katılabilmeyi (meselâ fabrikaların kapatılması, başka firmalarla kaynaşma veya onlar içinde erime hakkındaki kararlar gibi) kast ederler. Bir kontrol ve gözetim komisyonunun kurulmasını isterler. Bu komisyon eşit sayıdaki işçi ve hisse sahibi temsilcisi ile bunların birlikte seçtikleri bir başkandan meydana gelecektir. Bu teklifler işçilerin politik yabancılaşmasını azaltmak ve gerçek bir katılmanın gerçekleşme şansını yükseltmek amacıyla, işletmenin yapısını değişikliğe uğratma isteğini dile getirir.

Çok önemli olmasına rağmen, bu mesele, bizim incelememizin sınırları dışında kalmaktadır. Yalnız, fonksiyonel katılmanın, kurumsal katılma için zorunlu bir şart olduğunu belirtmemiz gerekir. İşletmede, faaliyetlere ve amaçlara nesnel olarak katılmayı sağlayacak unsurlar, yoksa, kurumsal katılma asla gerçekleşemez. Bu unsurlar ise şunlardır: hedeflerin ve sonuçların bilinmesi, geniş bir bilgi ve haber almanın sağlanması, yetkilerin devri, sürekli eğitim, katılmalı kumanda üslubu, açıklığı ve nesnellığı sağlayan modern jesyon araçları.

Bu unsurların mevcut oluşu, yöneticilerin katılmayı gerçekleştirmek istediklerini gösterir ve çalışanların işletmeyi daha fazla benimsemelerini mümkün kılar. Bu istek ve bu benimseyiş, güven duygusunun en önemli şartlarından biridir; ve bundan ötürü de her çeşit kurumsal reformun başarıya ulaşması için mutlaka gereklidir. (52)

### 3. BİLİMSEL JESYON

Modern jesyondan bilimsel jesyona geçiş, bir "mahiyet" farkı meselesinden çok "derece" meselesidir. Çünkü, modern management'ın temel yönelişleri aynen kalmakta, ama matematik ve insan bilimleri gibi bazı dalların sağladığı bilgi ve metodlar, bilimsel jesyonda daha büyük ölçüde kullanılmaktadır.

Bu yaklaşma tarzı, belli birtakım faaliyetlere büyük ölçüde dakiklik ve kesinliğin ayrıca metottan yararlanma tavrının kazandırılmasına dayanır. Ama bu anlayış, kendi perspektiflerini, faaliyetin rasyonelleştirilmesi konusunda ortaya çıkan bütün akım ve eğilimlere hızla yaymıştır. Bilimsel jesyon bu akımları bütünleştirmeye ve jesyonun ihtiyaçlarının giderilmesine yöneltmeye çalışmaktadır. Nitekim, bilimsel jesyon, işlemsel araştırmanın yanı sıra, karar teorisinden, sibernetik metodlardan, davranış biliminden ve başka birçok araştırma akımlarından yararlanmaktadır.

İşletme seviyesinde, bu usul, jesyonun tamlanmış sistemlerinde, tahmini jesyonda ve kesin bilgiler olmadığı zaman alınan kararlarda elle tutulur hale gelir. Bu evrim, yöneticilerin enerjisinin büyük bir bölümünün ortaya çıkmasını ve yine aynı yöneticilerin ilerleme stratejisi, yenilik ve yaratıcılık konuları üzerinde durmalarını mümkün kılar. Dinamik bir stratejinin çok daha geniş olan ihtiyaçlarına cevap veren bilimsel jesyon, aynı zamanda, bu stratejinin ufuklarını da genişletir. Böylece, modern jesyonun başlattığı temel hareket ve akımı devam ettirir.

#### a) *Bir karar bilimine doğru*

Bu usul veya yaklaşım, karar almayı, *insan bilimlerinden bir çoğunun yöneldiği bilgilerin incelenmesinin tamlanmış bir süreci olarak ele alır.* (53)

*Bir süreç* — Karar teorisi, meseleleri kendi içlerinde ele almaz; bu meseleleri ortaya koyma, analiz etme ve çözme imkânını sağlayan metodu inceler. Öteki yaklaşımlarda, meseleler, kendi içlerinde incelendikleri halde, karar teorisi, bir meselenin nasıl ortaya çıktığını, ne gibi seçimlerin mümkün olduğunu, çözüm tarzlarının ve uygulamaların neler olduğunu gösterir. Bu durumda, metod, meseleden daha ağır basmaktadır.

*Tamamlanmış süreç* — Karar alma, görevlerin veya fonksiyonların yanında yer alan bir unsur olarak ele alınmamaktır, ama bir bütün olarak kavranmak istenmektedir. Karar alma, tamamlanmış bir süreç meydana getirir. Geniş anlamıyla, burada söz konusu olan şey, dış dünyaya açık bir dairevi şebeke aracılığıyla bilgilerin ve haberlerin ele alınması ve işlenmesidir. Şebekenin sadece kurucu unsurları değil, topyekün çalışması gözönünde tutulmaktadır. Bunlar, karşılıklı olarak birbiri üzerinde etki yapmaktadır ve ancak bunların toplu işleyişi karar almayı belirler.

*Bilgi ve haberlerin işlenmesi* (54) — Karmaşık bir makina veya bir sosyal kurum gözleminden geçirilecek olursa, her şeyden önce, maddî ve enerji taşıyan olaylar göze çarpar. Bunlar en belirgin olan unsurlardır. Ama bu makede veya kurumda, kuvvetleri veya kütleleri dolayısıyla değil, yapıları dolayısıyla etkili olan olaylar da vardır (gerçekten de onların dayandığı maddî yan veya enerji pek önemsizdir). Bunlar haberleri veya talimatı iletirler, süreçlerin başlamasına önyak olurlar. Sözümlü ettiğimiz bu olaylar, "işaretler"dir. Karar alma da bu olaylara benzetilmiştir; çünkü o da, bir yapıdır veya bir bilgi ve haber akımıdır, (devresidir). Etkileri bakımından ele alındığı zaman, bilgi ve haber, düzen yaratır ve biçim-

ler ortaya koyar. Şüphesiz ki, bunlar, belli bir amaçla ilintili olan düzenler ve formlardır. Bu, bilgi ve haber kavramının belli bir gayeye ilişkin olduğunu gösterir. Karar süreci, bu tip olaylar arasında yer alır.

*Çeşitli bilim dallarının birbirine yaklaşma noktası* — İşlemsel araştırmaların, matematik mantığın ve sibernetiğin süratle gelişmesinin, son yıllarda, karar teorisi ile matematik arasında bir karıştırmaya yol açtığını belirtmek gerekir. Ayrıca, bazı matematikçiler, bu karışıklığı sürdürmekten zevk almışlar; ve meselelerin bu şekilde yeni bir açıdan ele alınışını, yâni bu yaklaşımı kendi çalışma kollarına eklemeye kalkışmışlardır. Böylece, işlemsel araştırma veya ekonomik teknik, kimi zaman, karar bilimi olarak tanımlanmıştır. Bu anlayış, günümüzde, doğru ve yerinde bir anlayış olarak görülmektedir. İnsan bilimlerinin son yıllardaki atılımı, bu konuya, psikoloji ve sosyolojiyi de sokmuş bulunmaktadır. Bu bilimlerin, organizasyon, davranışlar ve grupların faaliyeti hakkında sağladıkları bilgiler, işletmelerin yönetimi bakımından çok büyük önem taşımaktadır.

Gerçekten de, sibernetik şemadan hareket edilecek olursa, bu şebekede ortaya çıkan bir dizi olayın, insan bilimleri sayesinde, matematikle olduğundan çok daha iyi açıklanabildiği hemen görülmektedir. Nitekim, kararı kimin alacağı bilinmediği takdirde, bu kararı tam olarak analizden geçirmek imkânsızdır. Burada, sosyolojinin alanına giren bir iktidar ve yapı meselesi söz konusudur. Aynı şekilde, gerekli bilgi ve haberlerin nasıl kavranacağı ve iletileceği; bunları etkileyecek olan ferdî ve kolektif şartlar ve uygulamalarının beşerî şartları bilinmeyecek olursa, karar meselesini kavramak ve hâkimiyet altına almak imkânsızdır. Oysa bu meseleler, psikoloji ile ilgilidir. Bu sözünü ettiklerimiz sadece birer örnektir. Bu örnekleri, bir kavşak noktasının ve çeşitli bilim dallarının birbiriyle karşılaştığı bir noktanın söz konusu olduğunu açıklamak için verdik.

Karar teorisi, gelişmeleri, aşağı yukarı son zamanlarda, yönetimin evrimini doğrudan doğruya etkileme özelliği gösteren birçok bilimsel akımı bütünleştirmektedir. Bundan ötürü, sözü geçen bilim akımlarını kısaca gözden geçireceğiz. Yönetim ve organizasyon bilgileri konusunda, gerçekten de, olağanüstü bir gelişme ortaya çıkmıştır. Modern dünyada teşebbüslere girişmek için, bu bilgileri hazmetmiş olmak gereklidir. Ayrıca, bu bilgilerin mümkün kıldığı tekniklerin de sistemli bir şekilde uygulanması şarttır.

— *Sibernetik akımı* — Kelimenin dar anlamıyla, sibernetik, kendi kendine kumanda eden mekanizmaların (makinaların) veya mühendislerin deyimiyle, "buyruklu sistemler" in tekniğidir. Geniş anlamda ise, sibernetik, her çeşit haber (iletim) teorisi anlamına gelir. Haber kavramı ise, düzen (model yapı) kavramını ortaya çıkarmakta ve bu düzen, maddî olayların tamamlayıcı, ama onlardan farklı bir gerçeği olarak düşünülmektedir. Haber verme kavramının, düzen verme fikrini de içinde taşıdığını unutmamak gerekir.

— *Mantıkî - matematik akımlar*, çoğunlukla, yönetim meselelerini aşan bir seviyede yer alırlar. Ama bazı doğrultuları dolayısıyla bu meselelere yaklaşmaktan da geri kalmazlar. Bunlar arasında, karar meselesini (karar metodları), makinalar teorisini (mantıkî programlar, akımlar ve şebekeler, Markoff zincirleri), eşitsizlikler teorisini ve oyunlar teorisini saymak gerekir. Bu araştırmaların en ilgi çekici ve şaşırtıcı uygulamalarından biri, kesinsizlik içinde karar uygulamasıdır. Bu mantıkî - matematik akımlar arasında, jesyon alanında rol oynadığı açıkça görülen ikisini zikretmemiz gerekir. Bunlar, işlemsel araştırmalar ve ekonomik teknik'tir.

● *İşlemsel araştırmalar* — İşlemsel araştırma, yöneticilere, yönettikleri işlemler hakkında karar verme konusunda bir temel olabilecek niceliksel unsurları sağlamak amacıyla güden bilimsel bir metodur. (55) Geniş anlamda, işlemsel araştırma, jesyonun karmaşık meselelerini, niceliksel bir temel üzerinde çözmek konusunda yardımcı olmak

için bilimsel metodu kullanır. Bu araştırma, bir seçimi veya çeşitli imkânlar arasında bir optimum'un araştırılmasını gerektiren meseleleri matematik incelemeyi geçirir. İşlemsel araştırma alanında ortaya çıkan son eğilimler, ele aldığı araştırma alanlarını ve uygulama bölgelerini genişletmeye yol açacak mahiyettedir. Bu eğilimler, karar teorisinin bazı sınırlarını ortadan kaldırmaya yönelmektedir. Nitekim haber ve iletim, kusursuz bir şey olarak görülmemekte, kesinsizlikler ikinci dereceden ihtimalleştirilmekte ve sistemin kendine has dinamizmi gözönüne alınmaktadır. Bu araştırmaların son uygulamalarından biri dinamik programlamadır.

○ *Ekonomik teknik*—Ekonomik teknik de, bir işletmenin yöneticilerine, alacakları kararlara temel teşkil edecek unsurları sağlamayı amaç edinen bilimsel bir metottur. Bu anlamda, ekonomik teknik, işlemsel araştırmaların bir uygulamasıdır, ama eğer imkân varsa, rakamlar halinde ifade edilen unsurları, çeşitli çözüm yollarının ekonomik kıstasların ışığında, yani *fiyatları işin içine sokan* kıstasların ışığında karşılaştırılması sonunda ortaya çıkar.

— *"Firma teorisi" akımı* — Ekonomik tekniğin ve işlemsel araştırmaların ayırt edici özelliği, normatif bir veçhe taşımalarıdır. Yani bunlar, yöneticiye, rasyonel bir karar almak için ne yapması gerektiğini açıklamak amacıyla güderler. Bu akımın yanısıra, kural veya norm ileri sürmeyen, ama sadece tasvir ve açıklamayla yetinen bir akım da gelişmiş bulunmaktadır. Bu akımın amacı, gerçekliğini ve hakikî işleyiş şartlarını daha iyi görüp tanımak için, işletmeyi analizden geçirmektedir. Bu akım içinde yapılan araştırmalar, firmaların davranışını (davranışçılık) ve sanayi pratiğini sağlam ve ayrıntılı şekilde gözlemlemeye dayanmaktadır. İşletmelerin büyümesi, bu araştırmaların kutuplarından birini meydana getirir; alanda yapılan incelemeler, uzun vâdeli bir perspektif içinde yer almakta ve büyüme ile ilerlemeyi açıklayan faktörleri göz önüne sermeye yönelmektedir. Bu açıdan yapılmış araştırmalar arasında, firmayı yenilik yaratıcı bir güç olarak ele alanları saymak gerekir.

— *"Organizasyon" akımı* — Son yıllarda ortaya çıkan bir eğilim, organizasyonu karmaşık bir sosyal sistem olarak görmekte ve hem iç, hem de dış değişkenlerin karşılıklı bağımlılığını ve etkilerini gözönünde tutmaktadır. Organizasyonla ilgili yorumlar, çoğunlukla, kararın alınması, organizasyona bağlı olan kimselerin birbirleriyle bağıntılı olarak yüklendikleri roller, veya yan haberleşme ve iletimler gibi merkezi bir analiz unsuru çevresinde yapılan sistemdir. Organizasyon, çevresi ile sürekli olarak alışveriş halinde bulunan bir sistem olarak ele alınmaktadır. Organizasyonun değişikliğe uğraması ve evrim göstermesi meselesi de üzerinde son zamanlarda durulan bir meseledir ve bürokratik "kötü fonksiyonlar"ın analizinden hareket edilerek incelenir. (57)

— *Sosyolojik akım* — Organizasyonların sosyolojisi bakımından, bundan önceki akımla büyük yakınlıklar gösteren sosyolojik akım, meseleleri daha genel bir çerçeve ve yaklaşım içinde ele almaya çalışır. Bu genel çerçeve ise çalışma (iş) sosyolojisidir. Çalışma faaliyetleri dolayısıyla meydana gelen her çeşit insan topluluğunu çeşitli yanlarıyla ele alıp incelemek, çalışma sosyolojisinin konusudur. Sosyolojinin sağladığı yeni perspektif, işletmeyi belli bir kültür çerçevesi ve belirli bir toplum içinde yer alan sosyal bir sistem olarak ele alan kapsayıcı perspektiftir.

— *Psikolojik akım* da, bundan önce sözünü ettiğimiz iki akımla büyük benzerlikler gösterir. İşletmenin beşerî yanlarını analizden geçirirken, psikoloji, üç ayrı yaklaşım tarzını kullanır. Bunlar, fertler arasındaki farkların incelenmesinden doğan kişi psikolojisi, deneysel psikolojinin uygulamalarından birini meydana getiren "beşerî mühendislik" (human engineering), ve psikoloji ile sosyolojinin kaynaşmasından doğan sosyal psikolojidir.

## b) Jesyonun tamlamış sistemleri

Bütün bu yeni akımlar ve eğilimler, işletme üzerinde aynı ölçüde ve şekilde etkili olmaz. Bunların bazıları, jesyon araçlarında bugün kullanılır hale gelmiş bulunmaktadır, diğerleri ise bazı meselelerin daha iyi orta konmasına veya bugüne kadar karanlıkta kalmış unsurların gün ışığına çıkarılmasına yardımcı olmaktadır. Bilim ve araştırmaların gösterdiği bu büyük ilerlemenin önemli ürünlerinden biri de, jesyonunun tamlamış sistemlerinin ortaya çıkışıdır. Bunlar, bilgilerde ortaya çıkan gelişme ile hesap makinelerinin taşıdığı imkânları kaynaştırırlar. Tamlamış jesyonun temel özelliği bir bütün veya "sistem" (58) meydana getirmesidir. İşletme, birleşmiş bir bütün olarak ele alınmakta; bütün unsurlarının karşılıklı olarak birbirine bağımlı olduğu düşünülmekte, ve bunlar arasında topyekûn bir tutarlılığın sağlanmasına çalışılmaktadır. Amaçlar veya genel hedefler, çevre bakımından taşıdıkları yararlılık bakımından belirtilmektedir. Bu hareket noktası benimsenerek olursa, rasyonel bir yaklaşım ortaya konabilir ve sözü geçen hedeflere ulaşması mümkün olan bir işlemsel sisteme aktarılabilir. Sistemlerle gerçekleştirilen yaklaşım, amaçlara ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayan faaliyetlere yöneltilmiştir. Amaçları ve araçları topyekûn bir sistem içinde tamlamış bu yaklaşım, yönetim metodolojisini önemli ölçüde genişletir ve işletmenin faaliyetlerinin tümüne uygulanmasını mümkün kılar. Böylece, özel görevleri ve işletmenin özel fonksiyonlarını jesyonu ve stratejiyi, manager'in ve müteşebbisin oynadıkları rolleri, rasyonel metodu sağlamlığını ve teşebbüs zihniyetinin canlılığını bütünleştirmeye çalışan uzun evrimi, yâni Fayol'un "buyrukları"ndan elektronik beyinlerin işlediği en karmaşık modellere kadar uzanan evrimi devam ettirir.

İşletme içinde ise, bu yaklaşım, jesyon araçlarının ve tekniklerinin belli bir yöne çevrilmesini gerektirir. Firmalara ve ele alınan meselelere göre, bu yaklaşım çeşitli şekillerde adlandırılır: Tahmini veya programlı jesyon, jesyonun tamlamış sistemi, P.P.B.S. (Planning, Programming, Budgeting System - Plânlama, Programlama, Bütçe Sistemi), bütçe kararlarının rasyoneleştirilmesi. Çeşitli şekillerde adlandırılmasına rağmen, bütün bu anlayış ve uygulamaların üç ortak özelliği vardır:

- bunlar, bir *bütün* veya sistem meydana getirirler, unsurları birbirlerine bağılıdır ve birinde ortaya çıkan herhangi bir değişiklik ötekilerin ayarlanmasına yol açar;
  - bunlar, geleceği sistemli bir şekilde hazırlayarak faaliyet ve eylemi *önceden kestirmeye* çalışırlar,
  - zorunlu düzeltici tedbirleri tam zamanında almayı mümkün kılmak için faaliyetleri yeterince süratli bir şekilde *kontrol* ederler.
- Tahmini jesyonun unsurları şunlardır. (60):
- bir incelemeler sistemi,
  - bu incelemeler, şu veya bu ölçüde uzun vâdeli olur,
  - ve işletmenin faaliyetlerinin tümünü kaplar,
  - ilişki-haline getirilmiş ve kontrol altına alınmış çalışma programına dayanır,
  - amacı, ekonomik çevresi içinde, firmanın etkinliğini ve gücünü arttırmaktır.

Bu çeşit usullerin hareket noktası, *sistemlerin analizi* denilen şeydedir. Yönetim sürecini içinde gerçekleştireceği çerçeveyi, şemayı ve modeli kurmayı mümkün kılan şey bu analizdir

"Sistemler analizi," ihtiyaçları, bu ihtiyaçlara cevap verebilecek hedefleri, bu hedeflere varmayı sağlayan çözüm yollarını belirlemeye çalışır. Bu sistemleri hem maliyetleri, hem c

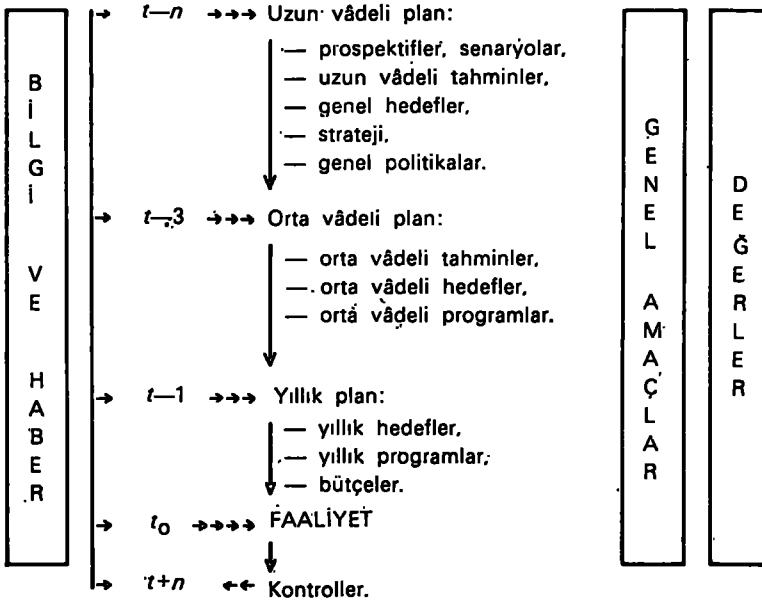
yararları bakımından değerlendirir. Eğer gerekiyorsa, matematik tekniklerden veya ekonomik analizden yararlanır, ama bunların ikisini de aşar. Ayrıca, işlemsel araştırmayı kapsar. Fakat hareket noktasını meydana getiren kavramları eleştirilmesi bakımından işlemsel araştırmadan farklıdır. Kimi zaman, ekonomik analize başvurur, ama, karar alanın meşguliyetlerini, ahlaki özelliği, politik hususları ortaya koyan ve niceliksel bakımdan ifadesi güç veya imkânsız olan başka kıstasları da işin içine sokar.

"Gerekirse matematik modeller gibi soyut modelleri veya sistemlerin ve çevre ile olan ilişkilerinin karmaşıklığı formüle edilmelerini güçleştirdiği ölçüde, daha az soyut olan modelleri kullanır. Bunlara örnek olarak, işlemsel egzersizi, fikir sondajlarını, ilgili kesimlerin veya grupların fikrinin alınmasını saymak gerekir.

"Demek ki, sistemler analizi *bilimler - arası* bir analizdir ve duruma göre, ekonomi, matematik, sosyoloji, hukuk, siyasi bilimler, tıp, tarım bilimi, v.b. alanında uzman olan kimse-lerden de yararlanılarak gerçekleştirilebilir. Bütün bu teknikler, analizin hizmetindedir. Ama bu teknikler, sistemler analizi için yeterli değildir. Bunları tamamlayan şey, analiz, meseleyi belli bir biçim içinde ortaya atması, uygun hedefleri araştırması, ele alınan çözüm yolunu etkileyecek çevreyi tanımlaması, maliyetlere ve öteki bilgilere ne ölçüde inanılabileceğini göstermesi, ve nihayet hedeflere ulaşılmasını sağlayacak yeni çözüm yolları ortaya atmasıdır. Yani, analiz, hayalgücünü ve hüküm verme gücünü işin içine sokmakta ve gerekli kılmaktadır." (61)

Ama, analizcinin, yönetimde doğrudan doğruya rol oynayacağını ve zamanla yöneticilerin yerine geçeceğini sanmak doğru olmaz. Analizcinin görevi sınırlı bir görevdir, ve sorumluların dikkatini en önemli hususlara çekmek, haber ve bilgileri aktarmak, ve bir yapı ileri sürmekten ibarettir. Sistemler analizinin gerçek uygulayıcıları, *yöneticilerin kendileridir*; ve analizci, metod konusunda onlara yol göstermek ve bu metodu ele aldıkları meselelere uygulamalarını sağlamak görevlidir.

Sistemler analizi, aşağıda görüldüğü şekilde temsil edilmesi mümkün olan bir jesyon seması ortaya çıkarır:



Bu unsurların topluluğu, işletmenin jesyon sistemini meydana getirir. Tamlanmış jesyon, bu unsurların topyekûn bir sistem içinde karşılıklı bağımlılık haline sokulmasından başka şey değildir.

● *Bilimsel jesyon ve ilerleme stratejisi*

Daha önce belirttiğimiz gibi, kararların hazırlanmasını, uygulanmasını ve sonuçlarının kontrol edilmesini rasyonelleştirmek ve tamlatmak (bütünleştirmek) bilimsel jesyonun amacıdır. Bu evrimin en gelişmiş ürünlerinden biri *plânlama*'dır (corporate planning-birleşik plânlama).

- Bu plânlama, *yıllık plânlarla* başlamıştır. Günlük jesyonun bazı alanlarında rasyonelite (akllilik) iyice gelişmiş olduğu için (stokların jesyonu, imalâtın düzenlenmesi, kalite kontrolü, dar anlamıyla personelin yönetim, maliyetlerin kontrolü), bu unsurlar, rakamlara dayanan nesnel temeller gözönünde tutularak hazırlanan program ve plânlarla birbirine bağımlı hale getirildiği zaman, önemli bir adım atılmış oldu. "Mevcut" un jesyonunu, yâni mevcut usullerle ve mevcut metodlara göre, mevcut ürünlerin jesyonunu mantıklı ve ölçülebilir bir çerçeve içinde toptan ele alarak düzenleme imkânı doğdu. Bu perspektif içinde, düşüncelerimizi biraz daha ileriye götüreceğ olursak, "mevcut"un, beşerî kaynakları (yönetim ve iş görme kaynakları) gittikçe daha küçük bir ölçüde harekete geçireceğini ve insanların zekâsı ile enerjisinin, gittikçe daha büyük ölçüde, ilerlemeye, değişikliğe, "müstakbel" gerçeklere yöneleceğini ve "mevcut" şeylerden yüz çevireceğini söyleyebiliriz. Ama, somut bir uygulama, bu evrimi, daha "otomatize" bir jesyona ve bu jesyonun taşıdığı bütün imkânlarla doğru yöneltecektir.

Bazı işletmelerde, yıllık plânın gerçekleşmesi, dakik bir şekilde tanımlanmış ve kadrolar içinde iyice yaygınlaştırılmış bir haber sistemine dayanan elektronik beyinle tarafından kontrol edilmektedir. Her bölümün faaliyet plânları, merkezi elektronik beyne iletilir; gerçekleştirilmiş olan aylık işler, her ay başında çevreden merkeze bildirilir. Elektronik beyin, elde edilmiş olan aylık sonuçları plânın hedefleri ile karşılaştırır ve iki gün içinde, ilgililere raporlarını gönderir. Bölüm sorumlusu tarafından, buna, kısa bir yorum da eklenir. Aradaki fark belli bir sınırı aşmıyorsa, üst kademe işe müdahale etmez. Demek ki, aylık jesyon raporları, tamlanmış ve otomatize bir haber sisteminin önemli bir unsurudur.

Burada çok büyük bir değişiklik, hattâ bir sıçrama ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu değişiklik, imalât alanındaki "otomasyon"a benzer önemli bir değişikliğin jesyon alanında ortaya çıkmasına önayak olabilir. Böyle bir sistemde, yöneticiler, orta ve uzun vâdeli meselelerle daha fazla uğraşmak imkânını elde ederler. Büyüme ve ilerleme, bu yöneticilerin temel faaliyeti ve etkinliklerinin kıstası haline gelmeye yönelir. Böylece, müteşebbisin rolü, önemli bir şekilde yaygınlaşmış ve genişlemiş olur.

Bununla birlikte, elektronik beyin veya kaçınılmaz bir merkezleşme konularında sınırsız hayallere veya "mitoslara" kapılmak da doğru değildir. Yukarda açıkladığımız ilerlemeleri elâstikiyet ve girişkenlik isteyen ve istemeye devam edecek olan bir fonksiyonun hizmetindedirler. Bu fonksiyon ise, yaratıcılık fonksiyonudur. Bilimsel jesyonu da, işte bu açıdan ele almak gerekir. Bütün bu gelişmeler, işletmeyi yeni bir bürokrasiye düşürecek olan katı sistemlerin kurulmasından çok, işletmenin dinamizmini ve intıbak yatkinlığın artıracak şekilde kullanılacaktır. Bir yandan elâstikiyet, girişkenlik ve ilerleme için gerekli olan hayalgücü ile, öte yandan, kararlardaki rasyonellik, dakiklik ve sağlamlık arasındaki denge, bilimsel jesyonun gelişmesinin bir kıstası olacaktır.



— *Orta vâdeli plânlar*'da da kesinlik ve dakiklik gittikçe artmakta ve bu plânlar geleceği, daha az ampirik bir tarzda kavramayı mümkün kılmaktadır. Bu plânlara da çeşitli adlar verilmektedir: gelişme plânı, 3 veya 5 yıllık plân, büyüme fırsatları plânı (opportunity plan), v.b., gibi. Ama bütün bu plânların ortak özelliği işletmenin büyüme ve yenileşmesini sağlamak amacını gütmeleridir. Ayrıca, bu tip plânlama, çeşitli kademelerde bulunan yöneticileri de sorumlu kılmakta ve sorumluluk sadece en üstteki yöneticilere inhisar etmemektedir. Ayrıca gelişme ve büyüme sorumluluğu sadece kademeleşmenin en üstünde bulunanlara değil, ama gittikçe daha büyük ölçüde, kadrolara yüklenmektedir. Her sorumlu, büyümeyi gözönünde tutarak ve gittikçe daha dakik bir tarzda geleceği hazırlamakla yükümlüdür. Bu amacı gerçekleştirmek için çeşitli usuller ortaya atılmış ve geniş çapta uygulanmaya başlanmıştır. Litton örneği, bu açıdan büyük önem taşır. (62) Stratejik düşünce ve gelişme plânlaması, gittikçe daha sistemli bir tarzda ele alınmaktadır. Her bölüm sorumlusu, büyüme fırsatlarını kollamak, bunları ölçmek ve en ilgi çekici rakamlı alternatifleri ileri sürmek zorundadır. Sorumlu bu işi yaparken şu konularla ilgili bir teşhisten yararlanır: Ürün politikası ve bölümün faaliyet kesimi, pazardaki durum, bölümün kuvvetli ve zayıf yanları. Böylece, kendi bölümünün faaliyetini, durumunu ve işleyişini sürekli olarak inceler ve eleştirir. Mümkün değişiklikler, büyüme ve gelişme fırsatları, bölüm için taşıdıkları stratejik fayda bakımından incelenmiş olur. Bunların, işletmenin öteki eksimleri bakımından taşıdığı potansiyel verimlilik veya potansiyel eksik-değerler de gözönüne alınır. Üzerinde durulan fırsatların tümü, *gelişme plânını* meydana getirir. Bu plânın en önemli unsurları, genellikle şunlardır:

- *iç gelişme*: araştırma ve gelişme, yeni ürünler, ticarî faaliyet, yeni yapılar...
- *dış gelişme*: kaynaşma, satın almalar, anlaşmalar...
- kâr marjı tatmin edici olmayan ürünlere *yatırım yapılmaması*.

Bu plânın en önemli fonksiyonu, mevcut ürünlerin gelişmesini ve yenileşmesini organize etmektir. Sonuçları yıllar sonra ortaya çıkacak da olsa, bu organizasyonu sağlamak için bugünden faaliyete geçmeyi mümkün kılan da bu plândır. Demek ki, bu plân, geleceğin hazırlanmasına ve işletmenin kendi kaderine hâkim olmasına katkıda bulunur. Buhran ortaya çıkmadan ve meseleler âcil hale gelmeden işletmenin evrimini hazırlamaya yönelir. Değişmeleri normal bir durum olarak görmeyi ve ele almayı sağlar. Bu anlamda, plânlama, "bürokrasinin fasit dairesi"nin yarattığı kusurlara verilen en dinamik cevaplardan biridir.

- *Uzun vâdeli plânlar*, şüphesiz ki çok daha az sistemleştirilmiş bulunmaktadırlar. Ama, uzak geleceğin hazırlanması da, gittikçe genişleyen bir dikkate ve çeşitli araştırmalara konu olmaktadır. İşletme, neler olacağını önceden kestirmeye çalıştıktan sonra, ilerlemeye en elverişli şartları kendi içinde geliştirmeye çalışmaktadır. İşletme, büyüme fırsatlarını yakalamasını ve geleceğe boyun eğmektense yön vermesini sağlayacak unsurları geliştirmeye yönelmiştir.

Bu tavır, çeşitli tarzlarda kendini gösterir. Gittikçe daha dakik ve süratli hale gelen *haber sistemlerinin* ve ayrıca iyice gelişmiş jesyon araçlarının ortaya konmuş olduğunu biliyoruz. Bunlar, çevrenin gelişmesini çok daha iyi kavramamızı ve işletme hakkında daha doğru bir teşhis koymamızı sağlamaktadır. Uzak geçmişi hazırlamanın başka bir tarzı da, *yaratıcılık* konusunda gittikçe büyüyen bir hâkimiyet elde etmektir. Yâni, burada, sadece araştırma masraflarını artırmak değil, yenilik ve icat sürecini tüm olarak daha iyi hale getirmek söz konusudur. Yeni bir ürünün veya usulün bulunmasından ekonomik alandaki

uygulanmasına geçiş konusunda bir çok incelemeler yapılmakta ve ilerlemeler kaydedilmektedir. En ilerlemiş işletmeler, yaratıcılığın gereklerini gözönüne alarak, kendi uygulamalarını ve hareket tarzlarını tüm olarak yeniden incelemektedirler. (63)

Buna paralel olarak, işletmelerin *organizasyon* servislerini geliştirdikleri ve bu servislere gittikçe daha kapsayıcı görevler verdikleri de bir gerçektir. Yeni bütünler öngörmek ve yaratmak; bunları değişen ihtiyaçları gözönünde tutarak sürekli bir şekilde intibak ettirmek, organizasyon servislerinin temel görevi haline gelmektedir. (64) Organizasyon servisleri, başka ek faaliyetleri de bir araya getirmeye yönelmişlerdir (jesyon araçlarının incelenmesi, organizasyonlar ve yapılar, yöneticilerin yetiştirilmesi). Amaçları, ilerleme fırsatlarını yakalayabilecek elâstikiyete sahip yapılar ortaya koymaktadır. Bu çeşit yapıların işleyişini, kullanılan jesyon araçlarından ve yöneticilerin kalitesinden ayırmak mümkün olmadığı için, bunlar bir arada incelenmekte ve topyekûn bir perspektif içinde ele alınmaktadır. Bundan ötürü, çalışanların yetiştirilmesi meselesi büyük bir önem kazanmaktadır. İşletmelerin birçoğu, yapabilecekleri uzun vâdeli en sağlam yatırımın çalışanları yetiştirmek olduğunu düşünmektedir. Bu işletmelere göre, geleceği hazırlamanın en güçlü aracı budur.

Bütün bu söylediklerimiz, dinamik bir stratejinin gereklerinden doğmuş olan bilimsel jesyonun, bu dinamik stratejiyi etkilediğini ve ufuklarının genişlemesini sağladığını açıkça göstermektedir. Gelişmenin bu safhasında, jesyon ve strateji, işletmeyi birikimci bir büyüme ve ilerleme sürecine sokacak ölçüde birbirlerini etkilemektedirler. Çünkü, jesyon kalitesi, daha atılgan stratejilerin benimsenmesine yol açmakta ve bunlar da daha bilimsel bir jesyon uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Bu durumda, işletme, teşebbüsçü rolünü ve ekonomik yaratıcılık fonksiyonunu tam olarak benimseyebilir. İşletme, kendi içinde teknolojik araştırma, ürünlerin dinamikliği, bilimsel jesyon, ve yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yenilik ve gelişmeye yol açan unsurları geliştirdiği zaman, bu faaliyetlerin tümünün her sorumluya bir müteşebbis tavrını zorla kabul ettiren sürekli bir hareket içine girmemesi imkânsızdır. Demek ki, işletmenin bütün yöneticileri, çalışmalarının bir bölümünü, değişme dönüşüm ve ilerleme gibi konulara yöneltmek zorundadırlar. Böylece, işletmenin fonksiyonuna katılmış ve müteşebbis rolünün bir kısmını yüklenmiş olurlar. Küçük değişiklikler gözönüne alınacak olursa, işletmeye mensup herkesin, zamanı geldiğinde, ilerlem fonksiyonuna katkıda bulunabileceği besbellidir.

Bu noktaya varıldığı zaman, müteşebbis, şu veya bu ölçüde ilinti halinde bulunarak faaliyet gösteren fertlerin topluluğu olarak değil de, bizzat işletmenin kendisi olarak görülebilir. Zaten, ancak böyle bir işletme, ilerleme fonksiyonunu bütünleşmiş ve sürekli bir tarzda yüklenir. Bu görüş, insanın oynadığı rolü hiç bir şekilde küçültmemektedir. Tam tersine, insanın yaratıcılık fonksiyonuna katkısını geniş çapta yaygınlaştırarak oynadığı rolü daha da değerlendirmektedir. İşletmenin karar kalitesini çevredeki evrimi kavraması bu evrime intibak etme yatkınlığını belirleyen şey metodun, çabanın ve otoritenin taşıdığı beşerî kalitelere dir. İşletmenin bu alandaki stratejisini, işletme mensuplarının rizikolu göze alma isteği ve iradesi belirleyecektir. İnsanoğlu, yine de, ilerlemenin biricik yaratıcı olarak kalmaktadır, ama faaliyeti ve eylemi çok daha geniş bir birlik içinde tamlaşın bulunmakta ve bu birlik, insanın eylemini daha da geliştirmekte ve genişletmektedir. Müteşebbisin görevlerini özetleştirerek, işletme, genişlik ve süreklilik bakımından, ferdin imkânlarını aşan ilerleme stratejilerini izleyebilecek hale gelmektedir. Böylece işletme, modern dünya ölçüsünde teşebbüse girişmek gücünü elde eder. (65)

## BÖLÜM 4.

### JESYONUN BUGÜNKÜ DURUMU

Daha bilimsel bir jesyona yönelmiş bulunan bu evrim içinde, acaba bizim işletmelerimizin, yâni Fransız işletmelerinin durumu nedir? Bu işletmelerin çoğunluğu hangi durumda bulunmaktadır. Avrupa'nın itham edilmesine yol açan şu ünlü jesyon geriliği bir gerçek midir, yoksa sadece bir efsane midir? Birçok kimsenin sözünü ettiği "management bakımından fark" bir gerçeği mi dile getirmektedir, ve şu veya bu şekilde gözlemden geçirilmiş midir? Bu alanda pek az ampirik inceleme yapılmıştır ve ülkeler arasındaki karşılaştırmalar kesin sonuçlar vermekten uzaktır. Hele Birleşik-Devletler ile Avrupa arasındaki karşılaştırmalar hepsinden daha az kesindir. Yapılacak tek şey, belli bir ülkenin bugünkü durumunu, bundan önceki bölümde ileri sürülen yönetim safhaları gelişmesine (geleneksel jesyon, modern jesyon, bilimsel jesyon) oranla ele almak ve analiz etmektir.

Bu açıdan, Fransa'da, Jesyon Öğretimi Millî Kurumu'nun önayak olmasıyla önemli bir araştırma yapılmış bulunmaktadır (\*). Fransa'da bu alanda bulunabilecek en sağlam inceleme budur. Sadece Fransa'ya inhisar etmesine rağmen, verdiği sonuçlar, Avrupa'nın Belçika, İngiltere veya İtalya gibi ülkeleri ile ilgili daha sınırlı anketlerin sonuçlarından büyük çapta farklı değildir. Fransa'da yapılan benzeyen incelemelerin öteki ülkelerde de gerçekleştirilmesi ve böylece analiz ve karşılaştırma imkânlarının Avrupa seviyesinde genişlemesi temenni edilebilir.

Bu araştırmanın sonuçları endişe vericidir. Bu sonuçlar, yöneticileri ve kadroları ilgilendirmekte ve işletme veya işletmenin yönetim hakkında yapılacak herhangi bir analiz için mutlaka gerekli olan bilgileri kapsamaktadır. Somut oldukları için, üzerinde düşünmeyi gerektirecek niteliktedirler. Bundan ötürü, sözü geçen sonuçları, bu eserde kısaca özetleyip analiz edeceğiz.

Millî kurumun araştırması, yöneticilerin yetiştirilmesi ihtiyacı ile ilgili idi. 1969 yılında, 4 sanayi ve 3 hizmet sektöründeki 52 işletmede, 1200 yönetici ve kadro mensubu nezdinde gerçekleştirildi. (\*\*). Örnek, farklı boyuttaki işletmeleri kapsıyordu, ama anket baş-

(\*) Bu araştırma, A. Brulé başkanlığında, 1969'da O.B.M.'den (Bossard Management) Phillippe Enquin, François Renet, Edmée Richet tarafından yapıldı. Kitabın yazarı bu çalışmada bilimsel danışmanlık yaptı. Bu incelemenin sonuçları, Jesyon öğretimi millî kurumu tarafından yayınlanacaktır.

(\*\*) Sanayi sektörleri, elektronik, besin sanayii, ecza laboratuvarları, tezgâh-makineler; hizmet sektörleri ise, sigortalar ve bankalar, inceleme büroları ve dağıtım'dır.

İlaca iki kategori işletmeyi ele almıştı; 500 ilâ 5000 emekçi çalıştıran işletmeler ve 5000'den fazla emekçi çalıştıran işletmeler.

Çifte bir temele dayanılarak hazırlanmış olan soru listesi bu araştırmanın metodu idi. Bu temeller, derinlemesine anketler ve işletme ile yönetimi hakkında yapılmış son araştırmalara dayanılarak ortaya konulmuş teorik bir modeldi.

Bu eserde açıklanan sonuçlar şüphesiz ki sadece bir sentezdir. Bundan ötürü ancak ortalamaya eğilimleri temsil etmekte, ve kesimlere veya işletme boyutuna göre ortaya çıkan çeşitlenmeleri dile getirmemektedirler. Bu bölümün amacı, daha önce ileri sürülen jesyon şemasına oranla, işletmelerin genellikle nerde bulduklarını göstermektedir.

Sonuçların daha ayrıntılı bir analizi için Milli kurumun yayımlarından yararlanılabilir.

## 1. AÇIKÇA GÖRÜNEN OLGULAR

- Sözüünü ettiğimiz araştırma, bazı olumlu unsurları gözönüne serdiği gibi, olumsuz unsurları da açıkça göstermektedir.
  - Durumun analizi, modern metodların, geleneksel metodların yanı sıra ortaya çıkmış olduğunu; ve bu sonuçların önemine rağmen eşit bir ağırlık ve önem kazandıkların gösteriyor. Bu evrim, özellikle işletmenin özel fonksiyonları konusunda görülmektedir yönetimin özel görevleri alanında ise aynı ölçüde bir evrim ortaya çıkmış değildir.
  - Jesyonun geri kalmışlığının bir an önce ortadan kaldırılması gerektiği özellikle yönetin alanında açıkça farkedilmiştir. Bundan ötürü, haber sistemi, politikalar ve strateji yetki devri gibi konulara öncelik verildiği açıkça görülmektedir. Buna karşılık, açıkça dile getirilen temenniler ile mevcut uygulamalar arasında büyük bir seviye farkı vardır. Bu durum, davranış seviyesinde bazı frenlemelerin etkili olup olmadığını incelemek ve bilmek gereğini doğurmaktadır.
  - Modern jesyonun birçok alanlarda ortaya çıkmış olmasına karşılık, bilimsel jesyon ancak istisnai olarak rastlanmaktadır.
  - İşletme, sadece üretim ve üretkenlik açısından değil, aynı zamanda pazar ve ticaret faaliyet açısından da tanımlanmaktadır. İntibak stratejileri, taklit ve atalet stratejile karşısında açıkça ağır basmaktadır. Buna karşı olarak, gerçek yenilik, icat ve ilerlem stratejilerine pek az rastlanmaktadır.
  - Eğitim ve yetiştirme talebi âcil bir durumdadır ve meselelerin kavranması ile çözümlerinin tasarlanması konusunda büyük bir tutarlığın mevcut olduğuna tanıklık etmektedir. Buna karşılık, yetiştirme ve eğitim politikaları pek az gelişmiştir ve genel tirdikleri temel faaliyetler, sorulara muhatap olan kadrolar nezdinde pek rağbet görmektedir.
- Bugünkü durum analiz edilmek isteniyorsa, bu sonuçları daha ayrıntıya inerek incelemek ve bugünkü uygulamaların daha önceki bölümde açıklanan jesyon tipleri nispetle ne gibi bir durumda bulduklarını belirlemeyi mümkün kılan hususlar üzerinde durmak gereklidir. Yöneticiler ve kadrolar tarafından ileri sürülen hükümler, birçoğunda hususta sert ve eleştiricidir. Bu hükümler büyük bir olgunluğun ortaya çıkmış olduğunu göstermekte ve böylece, her çeşit evrimin ve ilerlemenin temeli olabilecek nesnel teşhisin konulmasını mümkün kılmaktadır.

## a) Yönetimin özel görevleri

Fayol'un yıllarca önce gözönünde tuttuğu anlamda, management, incelenen işletmelerin en zayıf unsurunu meydana getirmektedir.

Daha önce açıkladığımız gibi, management, temeli bakımından bir yönetim süreci veya metodudur. Management, bir takım özel görevlerden meydana gelmiştir. Bu görevler şunlardır:

- Dış ve iç olayların bilinmesi.
- Geleceğin hazırlanması ve amaçların seçimi.
- Araçların organize edilmesi ve ilinti haline getirilmesi..
- İnsanların sevki.
- Kontrol ve düzeltici faaliyetler.

Bu görevlerin her biri sistemli bir yaklaşımın (ele almanın) konusu olabilir ve olmalıdır. Rasyonelleştirildikleri ve aynı yöne çevrildikleri takdirde, bu görevler, yönetim sürecini veya metodunu meydana getirirler.

Göze batan bir gerilik içinde bulunanlar, işte bu süreç ve yönetimin bu özel görevleridir. Satış, üretim ve maliye gibi bazı özel fonksiyonlar modern ve kimi zaman bilimsel bir tarzda yönetildikleri halde, management'ın özel faaliyetleri pek az sistemleştirilmiş durumdadır. Araştırmanın, bu alandaki önemli sonuçlarından bazı örnekler verelim:

- **Bilgi ve haber** — Kadroların ve yöneticilerin ancak yüzde 40'ı, işletme tarafından sağlanan bilgi ve haberlerin, faaliyetlerini yürütmek için yeterli olduğunu düşünmektedirler. İşletmenin sağlamadığı bilgi ve haberleri bizzat kendileri aramak girişkenliğini gösteren kadro ve yöneticilerin yüzde 20'sini de yukardakilere katmak gerekir.

Bu durum, bilgi ve haberlerin sistemli bir şekilde araştırılmasının ve yayılmasının eksikliğinden olduğu gibi, amaçlar, politikalar ve fonksiyonlar hakkında pek az bilgi ve haber veren ve yayan yöneticilerin davranışının bir sonucu gibi görünmektedir. İşletmenin daha iyi hale gelmesi konusunda etkili olduğu düşünülen ve temenni edilen en önemli tedbirler arasında, kararların alınması için gerekli olan bilgilerin temin edilebilmesi, en başta yer almaktadır. Temenni edilen yetiştirme ve eğitim konuları arasında da bilgi ve haber sistemleri baş köşeyi işgal ediyor.

- **Hedefler** — Hedefler, yazılı açıklamalar şeklinde, üst kadroların yüzde 47'sine ve kadroların yüzde 31'ine bildirilmiştir. Bu durumdan, üst kadroların yüzde 53'nün ve kadroların yüzde 69'unun hedefleri iyice veya hiç bilmedikleri sonucunu çıkarabilir miyiz? Stratejiler ise, yazılı olarak, üst kadroların yüzde 36'sına ve kadroların yüzde 32'sine açıklanmıştır.

Eğer bir uzun vâdeli plân (3 ilâ 5 senelik) varsa, yazılı olarak üst kadroların yüzde 31'ine ve kadroların yüzde 14'üne açıklanmıştır. Yetiştirme ve eğitim konularındaki temennilerin en önünde yer alanlardan biri de güdülen politikaların açıklanması ve yaygınlaştırılmasıdır.

- **Geleceğin hazırlanması** — İşletmenin geleceği büyük bir katılma olmadan ortaya konmaktadır: Üst kadroların yüzde 47'si hedeflerin ortaya konmasına katılıyor. Kadrolar söz konusu olduğu zaman bu katılma yüzde 20'ye ve 13'e düşmektedir. Uzun

vâdeli plânın hazırlanması da katımlı bir özellik göstermemektedir. Üst kadroların yüzde 25'i, kadroların ancak yüzde 11'i bu hazırlığa katılmaktadırlar. Kadroların yüzde 60'ı, işletmelerinin plânının nasıl hazırlandığını bilmemektedir.

- **Organigram** — Araştırmaya verilen cevapların dörtte üçü bir genel organigramın mevcut olduğunu gösterecek mahiyettedir.

Cevapların yarısı, bunun sık sık değiştirildiğini açıklıyor.

Ama bu, kadroların yüzde 50'sine, teknisyenlerin yüzde 19'una ve işçilerle müstahdemlerin yüzde 13'üne açıklanmış ve yayılmıştır. İncelenen durumların yüzde 60'ı oranında, servisler bakımından ayrıntılı bir organigramın bulunduğu görülmüştür.

- **Fonksiyonların tanımlanması** — Yöneticilerin ve kadroların (yüzde 27) ancak dörtte birinden biraz fazlası, fonksiyonları ve karşılıklı ilişkileri hakkında yazılı bir açıklama almışlardır. Çalışma yerlerinin sistemli bir analizi hemen hemen mevcut değildir. (yüzde 8.)

- **Yetki devri** — Araştırmaya verilen cevapların üçte birinden biraz fazlasında (yüzde 37), devir yetkisinin yeterli olduğu belirtilmiştir. Kademeleşmede aşağı doğru inildikçe bu cevap oranının azaldığı görülmektedir. Meselâ, yetki devri esasına dayanan yönetim, yani yönetimin özel görevleri lehindeki hükümler seviyelere göre şu değişiklikleri göstermektedir:

- üst kademelerin âmiri olan genel yönetim . . . . . yüzde 44,8
  - kadroların üstünde yer alan üst kadrolar . . . . . yüzde 30,9
  - bunların altındaki kadrolar . . . . . yüzde 15,3
- İşletmenin çalışmasını daha iyi hale getirmek için temenni edilen tedbirler arasında, yetki devri ön plânda gelmektedir.

- **İnsanların sevki** — Organigramın iyice yaygınlaştırılmış olmaması, fonksiyonların yeterince açıklanmaması, amaçlara gerektiği ölçüde katılmanın gerçekleştirilmemesi, hedefler ve strateji bakımından da bu katılmanın yetersiz oluşu, personele karşı, modern anlayış ve seviyede bir politika güdümediğini açıkça göstermektedir.

Bütün bunlara, personelin öngörülmesi, kadroların seçilmesi, takdir ve promosyon, yetiştirme gibi konularda büyük bir ampirizmle hareket edildiğini de eklemek gerekir.

- Personelin ihtiyaçlarının öngörülmesi, orta vâdeli bir programa (üç yıl) ancak yüzde 20 oranında bağlanmıştır.
- Kadroların seçimi, çalışma yerlerinin sistemli bir analizine ancak yüzde 8 oranında dayanmaktadır.
- Çalışma yerine (makamına) oranla, personelin sürekli olarak değerlendirilmesi ve promosyon (terfi) imkânı, ancak yüzde 12 oranında mevcuttur.
- Yetiştirme, ancak yüzde 24 oranının da sistemleştirilmiştir.

- **Jesyon araçları.**

- **Muhasebe** — İncelenen durumlarda, geleneksel muhasebe ile bütçe muhasebesinin yarı yarıya geçerli olduğu görülmüştür. Verilen cevapların ancak yüzde 3'ü, bir matematik modele başvurulduğunu gösteriyor.

- *Tahminler* — Tahminler, sezgiye dayanan hükümlerle veya kıyaslama yoluyla yapılmaktadır. Ne var ki, yatırım (yüzde 26) ve pazar (yüzde 20) ile ilgili meselelerde, bilimsel metodlar geniş çapta kullanılmaktadır.
- *Programlar* — Topyekûn yıllık program, verilen cevapların yarısında (yüzde 48,9) zikredilmiştir. Kısmî programlara gelince, satışlar bakımından böyle bir programın bulunduğunu verilen cevapların yarısından fazlası (yüzde 56) belirtmektedir. Maliye için yüzde 50, yatırımlar için yüzde 56 oranları verilmektedir. Öteki fonksiyonlarda, programlar, büyük bir gelişme göstermemiş gibi görünmektedirler:

pazar . . . . .	yüzde 38,2
Personel . . . . .	yüzde 37,3
İmalât . . . . .	yüzde 36,6
Ürün . . . . .	yüzde 24,7
Teknoloji . . . . .	yüzde 12,6

- *Uzun vâdeli plân* — Verilen cevapların aşağı yukarı yarısı (yüzde 48), uzun vâdeli bir plânın bulunduğunu belirtiyor. Bu plân, incelenen durumların yüzde 31'inde açıklanmış ve yaygınlaştırılmış durumdadır.
- *Enformatik* — Genellikle, işletmeler elektronik donanımına sahiptirler ve Enformatik Servisi sorumlusu, işletmenin içinde uygun bir yer almış durumdadır. Ama enformatik henüz, bir jesyon aracı haline gelmemiştir. Bu alanda çalışmaların çoğu, kütle çalışmaları veya muhasebe işlemleridir (ödeme yüzde 78, satış istatistiği yüzde 51, faturalama yüzde 58, müşteri hesabı yüzde 55, genel muhasebe yüzde 51).

Modern ve bilimsel jesyon çalışmaları yüzde 42 ile 14 arasında değişmektedir (ticarî stokların jesyonu yüzde 42, müşteri siparişleri jesyonu yüzde 36, jesyon kontrolü yüzde 31, yatırım hesaplamaları yüzde 13, tahmin modeli yüzde 13). Ama bu çalışmaların yapılması yönünde güçlü bir istek vardır (jesyon kontrolü yüzde 37, tahmin modeli yüzde 34, yatırım hesaplamaları yüzde 34).

## b) Özel fonksiyonlar ve strateji

- Özel fonksiyonların modernleşmeye doğru kesin bir eğilim gösterdikleri, ama geleneksel metodların da geniş çapta kullanıldığı söylenebilir.

Genellikle, iki jesyon seviyesinin aynı derecede önem taşıdıkları, ve buna karşılık ticarî fonksiyonunun büyük bir ilerleme ve personel fonksiyonunun ise gerileme gösterdiği ileri sürülebilir.

- İşletmenin öteki fonksiyonlarına oranla, ticarî fonksiyon hayli ileri durumda bulunmaktadır. Bu, daha modern bir jesyonun benimsenmiş olmasında açıkça dile geliyor. Bilimsel metodlara karşı küçük çapta bir evrimin ortaya çıktığı da görülüyor. Geleneksel ve modern seviyeler açısından karşılaştırılacak olurlarsa, ticarî fonksiyonun, modernleşme konusunda en başta geldiği görülür.

	<i>Geleneksel seviye</i>	<i>Modern seviye</i>
— fonksiyonların ortalaması . . . . .	yüzde 42	yüzde 49
— ticarî fonksiyon . . . . .	yüzde 27	yüzde 57

Bilimsel jesyona gelince, bu bakımdan, ticarî fonksiyonun köklü bir değişiklik geçirmeye başladığı söylenebilir:

- derinlemesine pazar incelemeleri . . . . . yüzde 27
- matematik modellere dayanarak tahminler . . . . . yüzde 12,9
- psikolojik fiyat . . . . . Yüzde 9,1

● Personel fonksiyonunun geri kalmışlığı, özel fonksiyonlar arasında en fazla göze batan noktalardan biridir. Geleneksel ve modern seviyeler arasında yapılan bir karşılaştırma, bunu açıkça gözönüne sermektedir.

	<i>Geleneksel seviye</i>	<i>Modern seviye</i>
— fonksiyonların ortalaması . . . . .	yüzde 42	yüzde 49
— personelin fonksiyonu . . . . .	yüzde 52	yüzde 42

Yukarda görüldüğü gibi, bu fonksiyonun önem taşıyan alanlarında hâlâ derin ve etkili bir ampirizm hüküm sürmektedir.

● Stratejiye gelince, bu konuda, üretkenlik endişesi ve pazardaki evrime intibak etmekle yetinme, genellikle, yırtıcı ve atılgan bir stratejiden ve en önde yer almak veya liderliği ile geçirmek irade ve isteğinden ağır basmaktadır. İşletmenin ekonomik rolleri konusunda, teknik veya ticarî bir liderliğin ele geçirilmesi (yüzde 63), üretkenlik (yüzde 88), pazara intibak etme (yüzde 89) ve kâr'dan (yüzde 80) sonra dördüncü olarak yer almaktadır.

● Ürün politikası da nisbeten az sistemleştirilmiş gibi görünmektedir. Bu politika, satışların ve yatırımların tahminlerine oranla çok daha az işlenmiş olan tahminlere dayanmaktadır. Bu alanda yıllık rakamlı program düzenlenmesine yüzde 24 oranında rastlanmaktadır. Buna karşılık, aynı oran imalat için yüzde 36, personel için yüzde 37 ve satışlar ile yatırımlar için yüzde 56'dır.

● Yenilik politikası pek az geliştirilmiş gibi görünmektedir. Yenilik ancak yüzde 26 oranında sistemleştirilmiştir. Yüzde 32 oranında da zaman zaman organize edilmektedir. İncelenen durumların yarısından daha fazlasında, yenilik politikasının organizasyonsuz bırakıldığı veya tesadüfe terk edildiği görülmüştür.

Teknolojik tahminler ise çok daha azdır ve nisbeten daha az işlenmiş durumdadır. Yeniliği engelleyen belli başlı unsurlar şunlardır:

- yapıların sertliği ve kalıplaşmış olması . . . . . yüzde 44
- sistemleştirmenin yokluğu . . . . . yüzde 32
- rizikodan korkma . . . . . yüzde 21
- teknolojik evrimin farkına vâriılmemiş olması . . . . . yüzde 8

### c) Değerler, davranışlar ve tavırlar

*Değerler* konusunda, işletmenin rolleri şu şekilde açıklanmıştır:

#### ● *Ekonomik rol:*

- pazarın ihtiyaçlarına sürekli olarak intibak etmek . . . . . yüzde 81
- işletmenin üretkenliğini artırmak . . . . . yüzde 81
- kâr elde etme . . . . . yüzde 81
- işletmede bir yenilik ve riziko zihniyeti yaratarak teknik ve ticarî bir liderlik elde etmek . . . . . yüzde 6.



— işletmeye, başka yerde etkinliği görülen teknik ve ticarî değişikliklerden başkasını kabul etmemek . . . . . yüzde 16

● *İnsanî rol*

— insanların, sosyal, ticarî ve teknik değişikliklere intibak etme yeteneğini geliştirmek . . . . . yüzde 82  
— işletmede çalışanların kişi olarak gelişmesini sağlamak . . . . . yüzde 77  
— her seviyede ticarethane zihniyetini yüceltmek . . . . . yüzde 48  
— kademelerde otorite duygusunu geliştirme . . . . . yüzde 31

● *Kamusal rol:*

— işletme personelinin iş güvenliğini sağlamak . . . . . yüzde 77  
— bölgesel, millî ve Avrupa seviyesinde ekonomik birikime katkıda bulunmak . . . . . yüzde 52  
— sendikalarla diyalog kurmak ve geliştirmek . . . . . yüzde 40

● *Devletin alması gereken tedbirler:*

— işletmelerde, araştırmayı teşvik etmek . . . . . yüzde 83  
— işletmenin ekonomik hürriyetlerini genişletmek, özel sermayeyi teşvik etmek . . . . . yüzde 79  
— temel sanayilerin gelişmesini kolaylaştırmak . . . . . yüzde 49  
— ekonominin plânlanmasını organize etmek . . . . . yüzde 33  
— tehlikeli durumda bulunan sanayi veya ticaret sektörlerine, ödenekler ve hukukî tedbirlerle yardımda bulunmak . . . . . yüzde 5  
— Anket, *davranışların* ve *tavırların* önemini de ortaya koymuştur. Nitekim yetiştirme, yönetimin kaliteleri gibi konularda ileri sürülen istekler bu alanda çok daha yoğun bir şekilde toplanmış bulunmaktadır.

Daha fazla bilgi ve haber elde etmek, yapıları yumuşatmak ve yetki devrini genişletmek, grup halinde çalışma yatkınlığını geliştirmek, modern jesyon sistemlerini uygulamak, ileri sürülen temenniler arasında yer almaktadır. İşletmenin bugünkü çalışması için en gerekli olan kalitelerin başında, yetki devri ve haberleşme yatkınlığı gelmektedir. Verilen cevaplara göre, işletmenin en önemli beşerî rolü, insanların değişikliğe intibak etme gücünü geliştirmektir. Bütün bu eğilimler, tavırlar ve davranışlarla ilgilidir ve işletmenin, modern jesyona doğru köklü bir değişme gösterebilmesi tavırlara ve davranışlara bağlı gibi görünmektedir.

**d) Jesyonun evrimi ve yöneticilerin gelişmesi**

● Ticarî fonksiyon bir yana bırakılacak olursa, bilimsel jesyon araçlarının istisnaî olarak kullanıldığı görülüyor. Soru listesinde "matematik model" sözü ortaya çıktığı zaman oranlar hemen düşmektedir. İşletmenin bugünkü çalışmaları için en gerekli nitelikler arasında, bilimsel zihniyete en sonda yer verilmektedir. Yetişme ve eğitim konularında da matematiğin en sonda geldiği görülüyor.

"Bilimsel" jesyonunun red edilmesinin, "modern" jesyonun en basit metodlarının yeterince kullanılmamış olmasından doğduğu söylenebilir. Bu metodlar arasında, çok daha fazla sistemleştirilmesi gereken görevler, yâni yönetimin özel görevleri başta gelmektedir. Ancak böyle bir davranış sayesinde, en gelişmiş jesyon araçlarının kullanılması için gerekli bilgiler bir araya getirilebilir.

● Demek ki, *bilimsel* jesyonu uygulamadan önce, *geleneksel* jesyondan *modern* jesyona geçmek meselesi söz konusudur. Anket, işletmelerin, modern jesyonu ne ölçüde benimsemişlerse, bilimsel jesyona geçmeyi de aynı ölçüde arzuladıklarını göstermektedir. Burada, modernleşmenin başından itibaren etki gösteren birikimci bir olay ortaya çıkmış gibi görünmektedir. Demek ki köklü değişimin temeli, modern jeyon ile bilimsel jeyon arasında değil, geleneksel jeyon ile modern jeyon arasında yer almaktadır. Anketten alınan sonuçlar, bilimsel jeyonun, tabii bir şekilde modern jesyondan doğacağını göstermektedir.

● *Yetiştirme ve eğitim isteği*, işletmelerin durumunun açıkça farkedildiğini göstermektedir. Önem verilen hususlar kolayca göze çarpmaktadır. En fazla önem verilen bu hususlar, yönetimin özel görevleriyle (management) ilgilidir:

- bilgi ve haber sistemi: Jesyonun kontrolü, tahmini jeyon, oranlar, tablolar ve cedveller; yapılar ve yetki devri; katılmalı yapılar, hedeflerle yönetim, grup halinde çalışma;
- politikalar ve stratejiler: Politikaların işlenmesi, açıklanması ve yaygınlaştırılması, stratejilerin araştırılması ve seçimi, kısa, orta ve uzun vâdeli plânlama.

Bu ihtiyacın, ticarî teknikler, enformatik, üretimin jesyonu, v.b. gibi özel fonksiyonlara oranla iki misli oy aldığıını belirtmemiz gerekir. Bu öncelik, girişilecek yetiştirme faaliyetlerine ışık tuttuğu gibi, yönetimin özel görevlerinde bugün büyük bir güçsüzlüğün hüküm sürdüğünü de açıkça ortaya koymaktadır.

● Yetiştirme, işletmenin gerçek bir *politikası* olmak niteliğini nadiren kazanmaktadır. Anket, böyle bir politikanın, incelenen işletmeler toplamının dörtte birinden daha azında uygulandığını gösteriyor. Gerçekten de, işletmenin ve fertlerin ihtiyaçlarını ilişkin kollektif ve ferdi yetiştirme plânları ancak yüzde 24 oranında mevcuttur. Kademelerin bu mesele karşısında takındıkları tavır da buna eklemek gerekir: Yöneticilerin vî üst kademelerin ancak yüzde 56.sı bu meseleyle ilgileniyorlar; bu oran, kadrolar sö konusu olunca yüzde 40' düşmektedir.

● Anket sorularına muhatap olan yönetici ve kadroların yarısı son üç yıl içinde (1967-1969) yetiştirme ve eğitim konusunda kendilerine herhangi bir şey verilmediğini söylemişlerdir. Sadece bugünkü fonksiyonların yürütülmesi için değil, kadroların dah sonraki gelişmesi ve evrimi için de yetiştirmenin zorunlu olduğu düşünülünce, kadrolar ve yöneticilerin ancak yüzde 28,3.ünün memnun olduklarını belirttikleri görülüyor.

● İşletme içindeki yetiştirme faaliyetleri pek az gelişmiştir. Bunlar, yöneticilerin ve üst kadroların yetiştirme için elverişsiz olarak görülmektedir. İç yetiştirme hizmeti, ş oranlarda iyi bir gelişim aracı olarak görülüyor:

- Yöneticiler ve üst kadrolar . . . . . cevapların yüzde 11'i
- kadrolar . . . . . cevapların yüzde 30'u
- bunların altındaki kadrolar . . . . . cevapların yüzde 60'i

Demek ki, yöneticiler ve üst kadrolar, iç yetiştirme hizmetlerini red eder gibi tavır takılmaktadırlar. Ama cevapların yüzde 58.i, kademeleşmede yetiştirme duygusunun çalışanların yükselme isteğinin geliştirilmesine öncelik vermektedir.

## 2. ANALİZ VE YORUM

### a) Köklü bir değişiklik (bir sıçrama) başlamıştır.

Bir jesyon, bir çok alanlarda modernleşir. Durumun analizi, geleneksel metodların yanı sıra modern metodların da ortaya çıkmış olduğunu ve onlara eşit bir ağırlık kazandığını göstermektedir. Buna karşılık, bilimsel jesyon bir istisna olarak kalmaktadır.

Birçok olumlu unsurun mevcut olduğu da ortaya çıkmıştır. Dar anlamıyla jesyon araçlarını gözönüne alacak olursak, incelenen durumların yarısında, uzun vâdeli bir plânın, satış, maliye ve yatırımlar için hazırlanmış yıllık bir rakamlı programın, bütçe muhasebesinin mevcut olduğunu söyleyebiliriz.

Öte yandan, işletmenin, sadece üretim ve üretkenlik bakımından değil, aynı zamanda, pazar ve ticarî faaliyet bakımından da tanımlandığını ileri sürebiliriz. Ortaya çıkan evrime şu veya bu ölçüde süratle intibak etmeyi öngören stratejiler, taklit ve atalet stratejilerinden daha ağır basıyor gibi görünmektedirler. Buna karşılık, gerçek yenilik, icat ve ilerleme stratejilerine pek az rastlanmaktadır.

Olumlu durumlardan biri de, pazarın evrimine intibak etmeye, üretkenliğin artırılmasından sonra en büyük önemin verilmesidir.

Jesyonun geri kalmış olduğu ve bu geriliğin ortadan kaldırılması gerektiği iyice fark edilmiştir. Bu, durumun nesnel bir şekilde analiz edilmiş olduğunu göstermektedir. Bu konuda, bilgi ve haber sistemine, yetkinin devrine, politikalara ve stratejilere öncelik verildiği görülmektedir.

Yetiştirme istekleri de bu doğrultuda yer almakta ve meselelerin kavranmasında ve çözüm yollarının tasarlanmasında büyük bir tutarlılık bulunduğunu gözönüne sermektedir.

Ayrıca, yetiştirme talebi yüksektir ve kadrolar ile yöneticiler bu alandaki ilerlemeleri kabul etmeye hazırdır.

Bugünkü durum hakkında sert ve eleştirici hükümler verilmiş olmasına rağmen, büyük bir değişiklik, yâni bir sıçrama olacağı konusunda geniş bir güven duygusu vardır. Bu konuda açıklanan fikirlerin yarısı, büyük işletmelerden çoğunun 5 yıl, ve orta boyuttaki işletmelerin çoğunun da 10 yıl içinde tatmin edici bir modern jesyona sahip olacağını ifade etmektedir.

Gelişmenin ortaya çıkmış olduğu kabul edilmekte, ve hem yönünden hem de hızından memnuniyet duyulmaktadır. Bununla birlikte, sözü geçen evrimin kendi dinamizmine dayanarak ilerleyebilecek ve jesyonunun tümüne yayılabilecek güçte olup olmadığını sormak gerekir. Acaba, bu ilerlemelerin birikimci bir nitelik taşıyabileceği nokta, yâni 'köklü değişik veya sıçrama eşiği' aşılmış mıdır?

### b) Modernleşme eşiği aşılmamıştır.

Olumlu unsurların çok sayıda olmasına rağmen hemen memnuniyet duymamak ve sathî bir iyimserliğe düşmek gereklidir. Nitekim, yönetimin özel görevleri alanında önemli bir gerilik görülmektedir. Yapılan araştırmanın ortaya koyduğu en önemli sonuç budur. Jesyonun özünü ilgili olduğu ve bu görevlerin modernleşmesi işletmenin modernleşmesini belirlediği için, bu alandaki gerilik çok büyük bir önem taşımaktadır.

Aktardığımız rakamlar, metodların geri kalmış olduğunu göstermektedir. Ama meselenin özünü, jesyon tekniklerinin seviyesinden çok daha derinlerde aramak gerektiğini sanıyoruz.

Açıklanan temenniler, öncelikle ele alınması gerektiği ileri sürülen gerçekler, ifade edilen fikir ile uygulamalar, davranışlar ve mevcut metodlar arasında büyük bir ayrılık vardır. Bu fark ve bağdaşmazlık, davranışlar seviyesinde bir engellenmenin olup olmadığını sormayı gerektirecek kadar belirgindir.

- Ankete tâbi tutulan yöneticilerin ve kadroların hemen tümü için, işletme bakımından en gerekli olan nitelik, yetki devri ve ilişki kurma (bilgi verme) kapasitesidir. Ama bunların yüzde 63'ü, yetki devrinin yetersiz olduğunu düşünmektedir. Fonksiyonları ve kararları hakkında ancak yüzde 27'si yazılı bilgi almaktadır. Kadrolar, işletmenin onigramını ancak yüzde 50, ustalar yüzde 19, işçiler yüzde 13 oranında bilmektedirler.
- Ankete tâbi tutulan yöneticilerin ve kadroların hemen hepsi için, işletmenin en başta gelen beşerî rolü, insanların değişmeye intibak yeteneğini geliştirmektir. Ama bu kimselere ancak yüzde 23 oranında bir yetiştirme politikası uygulanmaktadır.
- Ankete tâbi tutulan yöneticilerin ve kadroların çoğunluğu için işletmede öncelikle alınması gereken tedbir kararların verilmesi bakımından gereklilik taşıyan bilgi ve haberlerin açıklanması ve yaygınlaştırılmasıdır. Ama bunların ancak yüzde 40'ı yeterli bilgi alabilmektedir. Hedefler, üst kadrolara yazılı olarak ancak yüzde 47, alt kadrolara ise yüzde yüzde 31 oranında iletilmektedir. Eğer bir uzun vâdeli plân varsa, bu plân hakkında üst kadrolara yüzde 31, kadrolara ise yüzde 14 oranında bilgi verilmektedir.
- Kararların alınması için zorunlu olan bilgilerin yaygınlaştırılmasına ve açıklanmasına temennilerin en önünde yer verilmesine karşılık, jesyon sistemlerinin uygulanması ancak yedinci sırada, hedefle yönetim sisteminin yürürlüğe konması ise dokuzuncu ve sondan bir önceki sırada yer almaktadır. Bu sonuçlar sadece temennilerin ifade edilmiş olduğu ve modern jesyon metodları ile kadroların ve yöneticilerin şikâyet ettikleri kusurlar arasında bir bağıntı kurulamadığı izlenimini vermektedir.

Yetki devri ve bilgi verme, yöneticiler için zorunlu nitelikler olarak görüldüğü halde, başarıdan sonra terfi imkânlarını sağlamak ve başarısızlık karşısında müeyyideleri uygulamak, işletmenin daha iyi hale gelmesi için alınması gereken tedbirlerin en son sırasında yer almaktadır.

İşletmenin hayatı için en gerekli olan nitelik yetki devri ve bilgi verme kapasitesi ise; işletmenin temel beşerî ödevinin, değişikliğe intibak yatkınlığını geliştirmek olduğu kabul ediliyorsa; bilgi edinmek, hedefleri belirlemek ve politikaları çizmek işletme bakımından çok önemliyse, nasıl oluyor da, bugünkü durum içinde bulunuluyor?

Demek ki, uygulamalar ve davranışlar plânında bir engelleme mevcuttur. Çünkü, en önemli hususlarda, durumun en kötü olduğunu görüyoruz. Ne yapmak gerektiği açıkça görülmektedir; ama modernleşmenin başladığı ve ilerlemelerin kaydedildiği yerin bambaşka bir alan olduğu da gözden kaçmıyor. Sözü geçen engellemeyi, bundan sonraki paragrafta ele alacağız. Ama daha şimdiden, jesyonun modernleşme eşliğinin, genellikle aşılmamış olduğunu bu tür bir analiz göstermektedir. Yönetimin temel unsurlarının geleneksel safhada kalmış olması ve ifade edilen fikirler ile gerçek davranışlar arasındaki büyük fark, ve bağdaşmazlık, böyle bir sonuç çıkarmayı gerekli kılmaktadır.

### c) Birikimci bir engelleme mevcuttur

- Belirtilen eksikliklerin, ilk alınması gerektiği söylenen tedbirlerin ve yetiştirme konusunda duyulan ihtiyaçların dört ana konuda toplandığını görmek ilgi çekicidir:
- daha bol, daha iyi yaygınlaştırılmış ve iletilmiş *bilgi ve haber*;

- *jesyon araçları*: bilgi ve haber sistemleri, jesyonun kontrolü, tahminler tablo ve cedveller;
- *genişletilmiş bir yetki devri*;
- *politikalar ve stratejiler*.

Bu sonuçlar, daha önceki bölümlerin ışığında incelenecek olursa, bu çeşitli unsurlar arasında bir bağıntı kurulabilir. Bu bağıntının merkezi, *işletme'nin izlediği strateji ile yararlandığı jesyon arasındaki karşılıklı etkide bulunmaktadır*.

- Bir yenilik ve ilerleme stratejisi izlendiği zaman, işletme, faaliyetini sistemleştirmek, uzun vâdeli tahminlerde bulunmak, çevresi ve kendi kaynakları hakkında elden geldiğince çok bilgi toplamak zorundadır. Aynı zamanda, yapılarını daha yumuşak hale getirmesi, üyelerinin girişkenliğini artırması ve yetki devrini genişletmesi gerekir. Bunu yapabilmesi için, modern ve hattâ bilimsel jesyon araçlarına sahip olması gereklidir. Demek ki, böyle bir strateji, jesyonun modernleşmesini gerekli kılar. Buna karşılık, jesyonun evrimi, stratejiyi etkiler ve dinamizmini artırır. Bunu, geleceği belirli sınırlar içine daha iyi oturatarak, merkezilikten kurtulmayı, yetki devrini, ve büyük sayıda insanın girişkenliğini ortaya koymasını kolaylaştırarak, gelişmeyi daha tutarlı hale getirerek sağlar.

Daha önceki bölümlerde gösterildiği gibi strateji ile jesyonun karşılıklı etkileri, birbirlerini karşılıklı olarak pekiştiren dinamizmlerin işletme içinde gelişmesine yol açar. Bunlar ise, davranışlarda ve uygulamalarda kendini gösterir ve yöneticilerin kanaatlerine, temennilerine veya açıklamalarına inhisar etmez.

- Ama bu dinamik sürecin kendi kendine ortaya çıkmadığı, ve yapısal bir engellenen mevcut olduğu da unutulmamalıdır. Gerçekten de, anket, işletmelerin çoğunun, yenilik ve gerçek bir "liderlik" ele geçirmekten çok, üretkenlik ve basit intıbak hareketleri ile meşgul olduklarını göstermektedir. Böyle bir strateji, şüphesiz ki, bu işletmeleri, geleceği hazırlama konusunda sistematik bir tavır takınmaya götürmemektedir. Hedefleri belirlemek, uzun vâdeli plânlar hazırlamak, politikaları çizmek, hayati bir zorunluk olarak kabul edilmemektedir. Bundan ötürü, çevre ve gelişmesi, eldeki potansiyel ve gerçek kaynaklar ve bu kaynakların doğrultusu, birleştirilmesi veya yenileştirilmesi hakkında geniş bilgi elde etmek, zorunlu bir şey olarak görülmemektedir.

Bu çeşit bilgileri elde etmeye çalışmayan bu işletmeler, onları toplamak ve incelemek için gerekli olan jesyon araçlarını da geliştirmemektedirler. Buna karşılık, jesyon araçlarının bulunmayışı, bir ilerleme veya yenilik stratejisinin geliştirilmesini engeller. Sağlam bilgiler ve tahminlere sahip olunmadığı için gelecek, sistemli bir şekilde hazırlanamaz. Yaratıcılığın, dinamizmin ve girişkenliğin gerekli kıldığı rizikolar ölçülüp biçilemez ve değişikliğe karşı direnç gösterilmesine yol açar. Uygun kontrol araçları mevcut olmadığı için, yapılar merkeziliğini korur; yetki devri gelişmeden kalır ve girişkenlik teşvik edilmez. Böylece daire kapanmış olur ve engelleme birikimci bir nitelik göstererek gerçek bir yapısal tıkanma tehlikesi doğurur. Böyle bir durumda, yöneticilerin, öncelik tanıdıkları gerçekleri ele almamalarının ve bu gerçeklerle meşgul olmamalarının nedeni (bu gerçekler, bilgi ve haber sistemi, hedeflerle yönetim, yetki devri, v.b.'dir) ne strateji, ne de jesyon tarafından bu yönde hakiki bir baskının uygulanmamasıdır.

### 3. DÜŞÜNCELER VE PERSPEKTİFLER

#### a) Azgelişme tehlikesi

Modernleşmeye set çeken birikimci engelleme birkaç yıl daha sürecek olursa, jesyon alanındaki köklü değişikliğin hiç bir zaman gerçekleşmemesi tehlikesi ortaya çıkmaz mı?

Bu tehlike bir gerçek haline gelirse, içinden çıkılması çok güç olan bir az gelişmişlik durumuna düşülecektir.

XVIII. yüzyılda, Almanya ile Osmanlı İmparatorluğunun *üretim* tarzları *ana çizgileri* bakımından aynıydı. Ama bugün aynı şey söylenebilir mi? Almanya, *sanayi devrimi*'ni gerçekleştirmiş olduğu halde, eskiden Osmanlı İmparatorluğunu meydana getiren ülkelerin çoğu, geleneksel faaliyet ve uygulamalarına devam ettiler.

*Jesyon* tarzları bakımından da, mesele, kendini aynı açıdan ortaya koyuyor. *Management devrimi*'ni yapmazsak ve bu devrimin davranışlarımızda gerekli kıldığı bütün değişiklikleri gerçekleştirmezsek, günün birinde, durumumuzun tamamen değişmiş olduğunu, ve az gelişmiş veya sömürge ülkeler haline gelmiş bulunduğumuzu görmemiz kaçınılmaz bir sonuçtur. Ve bu gerileme, herkesin görebileceği kadar açık ve seçik bir şekilde ortaya çıktığı zaman, iş iştenden geçmiş olacaktır.

İş iştenden geçmiş olacaktır; çünkü yukarıda gösterdiğimiz gibi bu olaylar birikimci nitelik taşımaktadırlar. Kötü bir jesyon uygulayan bir kaç nesil, bir organizasyonu ölü hale getirir. Organizasyon, bürokratik fasit daireden çıkmak, geliştirmek ve tepki göstermek gücünden yoksun kalır. Eski alışkanlıklar ve uygulamalar, işletmenin içine öylesine işlemiştir ki, bunları değişikliğe uğratmak hemen hemen imkânsızdır. İyice yetiştirilerek işe başlayan genç kadrolar, bu çarka kapılırlar ve iyi bir jesyon uygulamak konusundaki kabiliyetlerini gösteremezler. Ayrıca, "kariyer" yapmak istiyorlarsa, ticarethanenin "üslûbuna" uymaları gerektiğini kısa zamanda anlarlar ve böylece etkisiz hale gelirler. Terfiler, genellikle baştakilerin arasında kararlaştırıldığından, durum gittikçe daha kötüye gider ve hareketsizlik genişler. Bu durumda, en parlak ve bilgili gençler, istikballerini başka yerde ararlar ve çoğunlukla Amerikalılara ait olan iyi yönetimli işletmelere girerler. Bu işletmeler, yukarıda açıklananın tam tersi olan birikimci bir süreç içinde bulunmaktadırlar. Bu süreç gittikçe yükselen bir helezonu andırır. Çünkü, iyi yönetildikleri için, bu işletmeler her zaman atılganlık gösterirler ve elde ettikleri başarılar da iyi bir jesyon uygulama imkânlarını genişletir. Avrupa'da en ileri gitmiş sektörlerin büyük bir bölümünün bu çeşit işletmelerin hâkimiyetinde bulunması bir rastlantı mıdır?

#### **b) Yönetimin özel görevlerine verilmesi gereken öncelik**

Bu fasit daireden kurtulmak ve jesyonun modernleşmesini sağlayacak eşiği aşmak için yönetimin özel görevleri üzerinde durmak zorunludur. Gerekli bilgileri toplamak, amaçları belirlemek, sorumlulukları organize etmek ve tanımlamak, sonuçları dinamik bir tarzda kontrolden geçirmek, yönetimin temel görevleri arasında yer alır.

İşletme stratejisi, ancak böyle bir yönetim sayesinde, ufuklarını genişletebilir, girişkenliğini geliştirir ve dinamizmini ve bu dinamizmin taşıdığı kesinsizlikleri hâkimiyet altına alabilir. Bu görevler sistemleştirilmediği sürece, eski metodlar ve zamanı geçmiş davranışlarla yetinmek gerekecektir. Yönetim süreci geleneksel seviyeden kurtarılmadığı takdirde, öteki alanlarda harcanan her çeşit çaba (incelemeler, araştırma, üretkenlik, pazarlama), ancak önemsiz ve yan etkiler gösterebilmek tehlikesiyle karşılaşır. Özel görevler üzerinde durulacak ve harcanan çabalar bu konuya yöneltilecek olursa, yönetimin içinde modernleşme hareketine girilmiş olur. Gerçekten de, bu yolla, hem davranışlar, hem de strateji ve metodlar etki altına alınabilir.

Kademeleşmenin en üst katını ve önemli kadroları da bu işin içine sokmak zorunludur. Bu köklü değişikliği hazırlama ve gerçekleşmesini kontrol etme tarzı, değişikliğin muhtevası kadar önemlidir. Yöneticileri ve kadroları, bu alandaki faaliyetlere katılmaya ikna

etmek çok önemli bir husustur. Böylece, sadece fikirler plâni aşılması kalmaz, aynı zamanda tavırların değişikliğe uğratılması imkânı da ortaya çıkar.

Bu eğilim, *hedeflerle katımlı yönetim* diye adlandırılmaktadır. On yıldan beri üzerinde bir hayli söz edilen bu anlayışı, bir an önce ve bütünüyle uygulamanın büyük önem taşıdığı besbellidir.

Bu, işletmelerin, modernleşme ve ilerlemenin eşiğini aşmalarını sağlayacak kadar kapsayıcı ve dinamik bir perspektiftir. Yeterince kararlı bir şekilde bu yola girilecek olursa, işin geri kalan tarafını, yöneticilerin enerjisi ve milletlerarası rekabet hal edecektir.

#### **c) Genel yönetimin köklü değişikliğine verilmesi gereken öncelik.**

Hedeflerle jesyonu yerleştirmek ve yönetimin özel görevlerini modernleştirmek için, yönetimin en üst kademesinin de istek göstermesi ve bu hareketin tepeden başlanarak uygulanması gereklidir. "Top Management" (en üst yönetici kademe) metodlarını değiştirmiyorsa, kadroların kendi metodlarını değiştireceklerini düşünmek bir hayalden başka şey değildir. Değişikliğe uğraması gereken şey, yönetim sisteminin tümüdür. Genel yönetim bunu istemedikçe, bu hususta karar vermedikçe, organizasyonunu yapmadıkça ve uygulamadıkça, bu değişikliği gerçekleştirmek imkânsızdır. Avrupadaki işletmelerin çoğunun gerçek meselesini Yönetim Komiteleri meydana getirir.

Bu komiteler, geleceğin hazırlanmasından çok günlük işlerle uğraştıkları, amaçlar belirlemeyip sonuçları değil de sadece araçları kontrolle yetindikleri, aldıkları kararlar, jeyon araçlarına, durumların nesnel analizlerine ve muhtemel alternatiflerin hesaplanmasına değil de tecrübeye, sezgiye ve sağduyuya dayandığı sürece, hiç bir köklü değişiklik gerçekleştirilemeyecek ve işletmelerin az gelişmişliği genelleşecektir.

Yöneticiler, bu yolu tutmazlarsa, mesleklerini yapamamak tehlikesiyle karşılaşacaklardır. Yani artık, "yönetmeyecekler"dir. Çelik ve petrol uzmanı, bankacı veya sigortacı olacaklardır ama yöneticilik niteliğini kaybedeceklerdir. Yani özey yöneticilik mesleğini uygulamak imkânını kaybedecekler ve kendilerine ayrılmış alanda, sorumluluklarını yüklenmek gücünü gösteremeyeceklerdir.

#### **d) Yetiştirme ve ilerleme stratejisi**

Bir ilerleme stratejisi mevcut olmadığı halde jeyon tekniklerini öğretmeye kalkışmak, alelade sonuçlar elde etmeye mahkûm olmaktan başka şey değildir.

Yetiştirme çabaları, işletmenin stratejik gereklerinden doğmadıkça, ciddiye alınmaz ve gerçek meselelerle ilintisiz bir halde kalır. Böylece, "yöneticilere" değil, "yanında çalışanlara" uygulanır. Anketin gösterdiği birçok olumlu unsura rağmen, Fransa'da böyle bir durumun geçerli olduğu anlaşılıyor. Yöneticilerin hemen hepsinin, işletme tarafından gerçekleştirilmesi gereken en önemli beşerî rolün, değişmeye karşı insanda bulunan intibak yatkınlığını geliştirmek olduğunu kabul etmesine rağmen, gerçek yetiştirme politikalarına fiilen pek az (yüzde 24) rastlanmasının nedeni işte budur. Yöneticilerin ve kadroların, davranış değişikliğini amaç edinen yetiştirme faaliyetlerini kendilerine değil de, yanlarında çalışanlara yöneltemek istemelerini ve buna karşılık yetki devri ve bilgi verme yatkınlığının, herhangi bir işletmenin ilerlemesi için temel bir şart olduğunu kabul etmelerini açıklayan da şey de budur. Son üç yıl içinde, yöneticilerin ve kadroların yarısının yetiştirme programlarına tâbi tutulmalarına rağmen, yetiştirme konusunda büyük bir tatminsizliğin bulunmasını da ancak bu açıdan bakarak açıklayabiliriz.

- Köklü değişiklik perspektifi içinde, yetiştirmenin, jesyonun modernleşmesini sağlayacak eşiğin aşılmasında nasıl yardımcı olabileceğini belirlemek büyük önem taşır.

Bir yetiştirme politikasının oynayacağı rolü de burada aramak gerekir. Önemli olan araçları sayıp dökmek veya programları basit bir şekilde birbirine eklemek değil, bu araçları ve bu alanda seçilmiş hedeflere yönelecek şekilde düzenlemektir.

Bir politika çizmek demek, böyle bir yönelişi mümkün kılacak yolları belirlemek demektir. Bu yetiştirme politikası her kademe seviyesinde tanımlanmalı ve belirtilmelidir. Millî seviyede olduğu gibi, her sektörde, her işletmede ve kadroda bu politikayı belirlemek gerekir.

Anket, bu politikaların işlenip ortaya konulmasını sağlayacak bazı temel unsurları gün işığına çıkarmaktadır:

- Yetiştirme, ilerleme stratejisinin unsurlarından biridir; strateji mevcut değilse, yetiştirmenin çabalarını boşa harçmamak için bir strateji ortaya koymak gerekir.
- Yetiştirme programlarını, işletmeye, organizasyonuna ve metodlarına müdahale eden bir çalışma olarak görmek gerekir. Çünkü, yetiştirme usulü benimsendiği zaman, işletmenin işleyişinin sürekli olarak eleştirileceğini kabul etmek gerekir.
- Her yetiştirme çabası, temelini işletmenin kendisinde bulmalı ve sistematik bir yaklaşımın ve politikanın konusu olmalıdır.
- Davranışlar ve tavırlar üzerinde gösterilen etki bilgileri üzerinde gösterilen etkiden daha önemlidir.
- En güçlü yetiştirme aracı, modern jesyon metodlarının, işletme tarafından doğru bir şekilde uygulanmasında aranmalıdır.
- Yönetimin görevleri alanında, yöneticiler ve kadrolar öncelikle yetiştirilmelidir. İşletmenin evrimi ve yetiştirmenin öteki alanlardaki etkinliği onlara bağlıdır.
- Yetiştirme, kademeleşmeye mensup herkesin temel görevlerinden biri haline gelmelidir; yetiştirme, yönetimin ve insanların yönetilmesinin temel bölümlerinden biridir.

#### e) Katılma ve uyuşma mitosu.

- Daha önce gördüğümüz gibi, kadroların ve çalışanların işletmenin kendine çizdiği amaçları benimsemesi ve katılması, kendi kendine gerçekteşen bir şey değildir.
- Organizasyon anlayışi, ortak amaçların ve hedeflerin açık bir tanımını kapsamadığı ve sadece yapılarla ve organigramlara inhisar ettiği sürece, "eşyanın yönetmesi"nder kurtulmak mümkün olmayacak ve katılma gerçekteştirilemeyecektir.
- Modern jesyon teknikleri, taşıdıkları nesnellik (objektivite) dolayısıyla, yetki devrin mümkün kılar ve katılmayı teşvik ederler. Gerçekçi ve rakamlara dayanan hedefle belirlemeyi sağlayacak kadar işlenmiş tahminler mevcutsa, yetki devri bu temel üzerinde gerçekteştirilebilir; bütçeler, programlar ve kontroller, bir faaliyet çerçevesi belirle ve bu çerçeve içinde gerçek bir özerklik ve sorumluluk söz konusu olur. Modern management olmaksızın kadroların katılmasından söz etmek hatadır. Jesyon araçları ve bunların sağladığı nesnel veriler olmaksızın, çalışanların katılmasından ve hattâ sadece bilgi ve haberdan söz etmek ise aldatıcıdır.



- İşletme sosyal ve politik bir çevre içinde yer alır. İşletmenin evrimi meselesi tüm toplumun organizasyonu ile ilintili bir meseledir. Bundan daha yukarda söz etmiştik. Burada, metodların, yönetim tarzının yapıların modernleştirilmesinin, işletme ile toplumun öteki kuvvetleri arasındaki uyuşmayı kolaylaştırabileceğini belirtmekle yetineceğiz. Uyuşmanın taşıdığı derin anlam, diyalogu, araçlar seviyesinden amaçlar seviyesine yükselmektedir. Toplum, çatışma ve sınıf mücadeleleri açısından değil de, her grupun bilinçli ve kararlı olarak katıldığı bir eylem sistemi olarak düşünmek eğilimi ortaya çıkmış bulunmaktadır. İster bilgi ve haber alışverişi yapmak, ister diyalog kurmak veya ekonomik ve sosyal bir gelişme politikası uygulamak söz konusu olsun, metodların köklü bir değişikliğe uğraması zorunludur. İşletmeler, stratejilerini belirlememişlerse, hedeflerini kesinlikle ortaya koymamışlarsa ve sağlam kontrol araçlarından yararlanamıyorlarsa, bu diyalogda ne gibi ağırlıkları olabilir ve onlara ne ölçüde "inanılabilir"?

## BİBLİOGRAFYA

- (1) Bk. E.T. PENROSE, *The Theory of the Growth of firm*, Oxford, Blackwell, 1959; A.D. CHANDLER, *Strategy and Structure*, Cambridge, M.I.T. Press, 1962; Ph de WOOT, *La fonction d'Entreprise*, Louvain Nauwelaerts, 1962; ANSOFF, *Corporate Strategy*, New York, McGraw Hill, 1965.
- (2) J. SCHUMPETER, *The Theory of Economic Development*, Cambridge Harvard University, 1949; Bk. J. DOWNIE, *The Competitive Process*, London Duckworth, 1958; W. FELLNER, *Competition among the few*, New York, Knopf, 1949; A.D. KAPLAN, *Big Enterprise in a Competitive System*, Washington Brookings, 1945; F. PERROUX, *Esquisse d'une theorie de l'economie dominante*, Economie Appliquée Cilt I, no. 2-3, nisan-eylül 1948, ss. 243-300.
- (3) PENROSE, ay. eser; CHANDLER, ay. eser; C.F. CARTER ve WILLAMS, *Industry and Technical Progress*, London, Oxford University Press, 1958 ve *Investment in Innovation*, id.; Conseil National de la Politique Scientifique, *Recherches et Croissance economique*, Cilt I ve II, Brüksel, 1946 ve 1968; D. CHOFARAS, *La fonction de recherche dans l'entreprise*, Paris, Editions de l'Entreprise Moderne, 1960; P. DRUCKER, *The Practice of Management*, New York, Harper, 1954.
- (4) Bk. F. PERROUX, ay. eser., A. JACQUEMIN, *L'Entreprise et son pouvoir de marche*, Louvain, Librairie Universitaire, 1967; J. LHOMME, *Pouvoir et societe economique*, Paris Cuias, 1966; J. HOUSIAUX, *Le pouvoir de monopole*, Paris, Sirey, 1958; J.S. BAIN, *Barriers to New Competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1956.
- (5) Ph. de WOOT, *Pour une doctrine de l'entreprise*, Paris, Seuil, 1968.
- (6) Bk. C. ARGYRIS, *Integrating the Individual and the Organization*, New York, Wiley, 1946; keza bk. id. *Personality and Organization*, New York, Harper, 1957; R.L. KAHN ve D. KATZ, *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley 1966; A.H. MASLOW, *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1954, R. LIKERT, *New Patterns of Management*, New York, McGraw Hill, 1961; M. CROZIER *Le phenomene bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.
- (7) G. FRIEDMANN ve P. NAVILLE, *Traite de Sociologie du travail*, Paris Armand Colin, 1962, Cilt 2, s. 377.
- (8) Bk. A. TOURAINE, *Alienation: de l'ideologie a l'analyse*, *Sociologie du Travail*, nisan-haziran 1967, s. 192-201; R. BLAUNER, *Alienation and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1964; M. SEEMAN, *On the Meaning of Alienation*, *American Sociological Review*, Cilt. 24, aralık 1959, s. 783-791; G. FRIEDMANN ve P. NAVILLE, ay. eser; S. MALLETT *La nouvelle classe ouvriere*, Paris, Seuil, 1963.
- (9) Bk. M. CHAUMONT, *Malaise et participation des cadres*, Brüksel, Bulletin Social des Industriels, şubat 1965; keza Bk. Louvain Üniversitesi Centre de Recherches Sociologiques yayınları.
- (10) FRIEDMANN, ay. eser., s. 380, keza Bk. C.R. WALKER ve R. GUEST, *The Man on the Assembly*, Cambridge, Mass, Harvard, University Press, 1952.
- (11) C. ARGYRIS, *Personality and Organization*, New York, Harper, 1958, FRIEDMANN tarafından zikredilmiştir, ay., eser, s. 380.
- (12) M. CROZIER, *Le phenomene bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.
- (13) Bk. O. GELINIER, *Le secret des structures competitives*, Paris, Hommes et Techniques, 1966; P. BLAU, *The Dynamics of Bureaucracy*, University of Chicago Press, 1956; SELZNICK, *Leadership in Administration*, Evanston, Row, 1957; J.G. MARCH ve H.A. SIMON, *Organizations*, New York, Wiley, 1958; H.A. SIMON, *Administrative Behavior*, New York, McMillan, 1958.
- (14) W.G. BENNIS, *Changing Organizations*, New York, McGraw Hill, 1966.

- (15) Özellikle Bk. O. GELINIER, *La direction participative par objectifs*, Paris, Hommes et Techniques 1968; P. DRUCKER, ay. eser; id., *Managing for Results*, New York, Harper, 1964.
- (16) P. DRUCKER, *Managing for Results*, New York, Harper, 1964; N. POUDEREAUX, *Techniques et Hommes de Direction*, Paris, Hommes et Techniques yayını, 1958; O. GELINIER, *Fonctions et tâches de direction generale*, bir önceki yayın, Paris, 1963.
- (17) O. GELINIER, *Morale de l'entreprise et destin de la Nation*, Paris, plon, 1965; E.H. CHAMBERLIN, *Monopoly, Competition and their Regulation*, London, McMillan, 1954; C. KAYSEN ve D. TURNER, *Antitrust Policy*, Cambridge, Mass., Harvard, University Press 1959.
- (18) O. GELINIER, *Morale de l'entreprise et destin de la nation*, Paris, plon, 1965, s. 37.
- (19) Bk. A. JACQUEMIN, ay. eser; Ph. de WOOT, ay. eser; J. LHOMME, ay. eser; J.K. GALBRAITH, *American Capitalism*, Boston, Houghton Mifflin, 1967; R.L. HEILBRONER, *The View from the Top*, in; E.F. CHEIT, *The Business Establishment*, New York, Wiley, 1964.
- (20) A. TOURAINE, *La conscience ouvriere*, Seuil (Paris, 1966).
- (21) id. s. 28.
- (22) id., s. 315.
- (23) id., s. 30.
- (24) id., *Sociologie de l'action*, Seuil (Paris, 1965), s. 10.
- (25) Bk. A. SHONFIELD, *Modern Capitalism*, London, Oxford University Press, 1965; P. BAUCHET, *La Planification française*, Seuil (Paris, 1966); A.A.BERLE, *La reorganisation de l'economie Americane*, P.U.F. (Paris, 1965); J.K. GALBRAITH, *The New Industrial State*, ay. eser.
- (26) A. TOURAIN, *Sociologie de l'action*, Seuil, (Paris, 1965), s. 305.
- (27) R. ARON, Succes et echec du Marche Commun, Le Figaro, 9 mart 1965.
- (28) L.H. DUPRIEZ, *Philosophie des conjonctures economiques*, Nauwelaerts (Louvain, 1959), s. 29.
- (29) Bk. PENROSE, CHANDLER, ANSOFF, PERROUX, de WOOT, ay. eserler.
- (30) P. KOTLER, *Marketing Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.
- (31) Bk. J.J. LAMBIN, *La decision commerciale face a l'incertaine*, Librairie Universitaire (Louvain), Dunod (Paris 1965); id., *Modales et Programmes de Marketing*, Presses Universitaires de France (Paris, 1970)
- (32) Bu durum, V. PACKARD'ınki gibi bazı eserlerde açıkça ortaya konmuştur: *La Persuasion cindestine* Calman Levy (Paris, 1958).
- (33) C.F. CARTER ve B.R. WILLAMS, *Industry and Technical Progress*, London, Oxford University Press 1958; Ph. de WOOT ve H. HEYVAERT, *Recherche et croissance economique* (Cilt 2), Conseil National de la Politique scientifique (Brüksel, 1968).
- (34) H. FAYOL, *Administration industrielle et generale*, Dunod (Paris, 1950). Bu buyrukların, daha tamleşmiş (bütünleşmiş) bir süreçte doğru gelişmesi, bir çok incelemenin konusunu meydana getirmiştir. Bu evrimin yönü, özellikle, P. de BRUYNE tarafından *Esquisse d'une theorie de l'administration des entreprises* adlı araştırmada incelenmiştir. Dunod ve Louvain, Librairie Universitaire (Paris, 1963).
- (35) CHANDLER, ay. eser.
- (36) F. BLOCH-LAINE, *Pour une reforme de l'entreprise*, Seuil, (Paris, 1963), s. 27.
- (37) H. CLEVELAND ve H. D. LASWELL, *Ethics and Bigness*, Harper (New York, 1962).
- (38) R. L. HEILBRONER, ay. eser.
- (39) Mater et Magistra, Spes (Paris, 1962), s. 97-98.
- (40) id., s. 91.
- (41) Bk. F. PIERSON, *The Education of the American Business man*, MacGraw-Hill (New York, 1959); R. A. GORDON ve J. E. HOWELL, *Higher Education for Business*, Columbia University Press (New York, 1959); H. A. SIMON, *New Developments in the theory of the Firm*, *The American Economic Review*, Papers and Proceedings, (mayıs 1962), Cilt LII, no 2, s. 1-15, ve aynı yazının *Decisions Making in Economics*'i, *The American Economics Review*'da, (Haziran, 1959), Cilt XLIX, no 3, s. 253-280. L. MEHL, *La cybernetique et admnistration*, Millî Yönetim Okulu dersleri (Paris); kaza Bk. *Management Science et Matra* ve Fondation Industrie Universite, *le Perfectionnement des dirigeants d'entreprise en Belgique*, Brüksel, 1966.

- (42) O. GELINIER, *Le secret des structures competitives*, ay. eser, s. 53.
- (43) *id.*
- (44) O. GELINIER, *Le secret des structures competitives*, ay. eser.
- (45) CROZIER, ay. eser.
- (46) MERTON, GOULDNER, BLAU, CROZIER, ay. eser.
- (47) O. GELINIER, *La direction participative par les objectifs*, a. eser, 17-18; keza, aynı yazardan. *Fonctions et tâches de direction generale'e* bakınız, Paris, Hommes et Techniques yayınları, 1963.
- (48) P. DRUCKER *The Practice of Management*, Harper (New York 1954), s. 121 ve Fransızca tercümesi, *La pratipue de la direction des entreprises*, Les Editions d'Organisation (Paris, 1957), s. 125-126.
- (49) *id.*
- (50) Ph. de WOOT, *Pour une doctrine de l'entreprise*, ay. eser.
- (51) A. TOURAINE, *La conscience ouvriere*, ay. eser, s. 271.
- (52) Bu konu için Bk. de WOOT, *Pour une doctrine de l'entreprise*, Bölüm: VII.
- (53) Ph. de WOOT, *Quelques orientations recentes de la theorie de la decision*, *Synopsis*, no. 71, Mart 1964, OBAP, Brüksel, s. 19-36.
- (54) Bu bölüm MEHL'den alınmıştır, ay. eser.
- (55) MORSE ve KIMBALL, *Methods of Operations Research*, Wiley (New York, 1951).
- (56) J. LESOURNE, *Technique economique et gestion industrielle*, Dunod (Paris, 1958) s. 5.
- (57) Fondation Industrie-Universite, *üe perfectionnement des dirigeants d'entreprise en Belgique*, ay. eser, s. 37-38.
- (58) Bu bölümde şu eserlerden yararlanılmıştır: T. B. GLANS, *Management Systems*, New York, Holt Rinehart and Winston, 1968, Bölüm I; keza Bk. J. MELESE, *La gestion par les systemes*, Hommes et Techniques (Paris, 1968).
- (59) *id.* s. 4.
- (60) TABOULET, *La gestion previsionnelle dans l'entreprise*, Institut national de gestion previsionnelle et de controle de gestion (Paris, 1966), s. 28; keza Bk. D. BLONDE, *Lagestion programme*, Dunod (Paris, 1959); J. LESOURNE, ay. eser., R. BELLMANN, *Dynamic Programming*, Princeton University Press, 1957.
- (61) Institut Administration-Universite, *Le Planning-Programming-Budgeting System et son introduction dans l'administration de l'Etat* (Brüksel, 1969), s. 50.
- (62) E. P. LEARNED, *Business Policy*, Homewood, Irwin, 1969.
- (63) Bk. P. R. LAWRENCE ve J. W. LORSCH, *Organization and Environment*, Harvard University Press (Boston, 1967); J. W. LORSCH, *Product Innovation and Organization*, McMillan (New York, 1965); T. BURNS ve G. M. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications (London, 1961),
- (64) H. PASDERMADJAN, *La deuxieme revolution industrielle*, Press Universitaires de France (Paris, 1959), s. 81.
- (65) Kolektif müteşebbis teorisinin geliştirilmesi için Bk. de WOOT, *La fonction d'entreprise*, ay. eser.

(İşletme ve Yönetim) adlı bu eseri,  
Fransız iş idaresi uzmanı PHILIPPE de WOTT yazmış;  
Avukat, Hukuk Doktoru SÜHEYL GÜRBAŞKAN dilimize çevirmiştir.

Kitabın kapak ve formlar baskısı nisan 1972 de  
İSTANBUL REKLÂM ofset tesislerinde yapılmıştır.

Fiatı 20 TL.