

MÜDİL BÜNYELİ TEŞEKKÜLLERE MÜTEALLİK BAZI MESELELER*

Prof. Dr. Frank B. Miller

Cornell Üniversitesi Sosyal Siyaset Fakültesi (A.B.D.)

Bugün sizlere, Beşerî Münasebetlerden, büyük ve müdil bünyeli çalışma teşekkülleri çerçevesinde bahsetmek istiyorum. Kanaatimce, asrımızda hâkim müessese karakteri arzeden büyük ekonomik teşebbüsleri, ortaya bir seri sual atmak suretiyle daha iyi anlayabiliriz. «Herhangi bir meseleyi gerçek şekliyle öğrenebilmemiz için evvelâ onun mahiyetini bilmemiz gerekir» denmiştir. Bu fikirde hakikat payı vardır. Ayrıca, şöyle bir telâkki mevzuubahistir : «Bize en büyük zararı veren bilmediklerimiz değil, bilâkis bildiğimizi zannedip de yanlış bildiğimiz hususlardır.» Bu noktada hepimiz birbirimize benzeriz. Teşekküller hakkında birçok şeyler biliyoruz. Ancak, bilgilerimizin bir kısmı doğru, bir kısmı ise yanlıştır. İşte, bu meselelerden bazılarını münakaşa ederek teşekküllerdeki beşerî faktörleri öğrenebileceğimizi, diğer bir deyişle yanlış bilgilerimizden doğru olanları daha iyi seçip ayırabileceğimizi sanıyorum.

Herhangi bir teşekkülün, muhtelif fertler için çeşitli tasvirler, şekilleri mevcuttur. Teşekküllerin ne oldukları ve nasıl faaliyet gösterdiklerini izaha mâtuf her kompleks teorinin arkasında, bu basit şekillerden biri durmaktadır. Müdil vetire, faaliyet ve münasebetlerden müteşekkil herhangi bir mefhumu incelerken, ileri derecede basitleştirilmiş bir model veya şekle ihtiyaç vardır.

İngilizcede, zihni çeşitli teferruatla karıştırmaksızın, bir mevzu hakkında umumî bir görüş edinebilmeyi ifade sadedinde avamî bir tâbir vardır. Herhangi bir mevzuun esasını kavrayabilen kimse için, «asıl şekli görebiliyor» deriz.

[*] Bu konferans, İşletme İktisadî Enstitüsünde İşletmecilik İhtisas Programı öğrencilerine verilmiştir.

Şimdi müdil bünyeli teşekküllerin gerçek mahiyetini daha iyi anlayabilmemiz için ileri sürülmüş başlıca şekillerden bazılarını kısaca görelim. Birtakım kimselere göre, «asıl şekil» hakikatte, bilgi ve haberleri değerlendiren ve kararlar veren bir makinedir. Bu oldukça mücerret bir görüştür. Diğer bazıları ise, aynı makineyi mal ve hizmet istihsal eden daha müşahhas bir varlık olarak görürler. Ekseriya mühendisler teşekküllere bu zaviyeden bakmaktadırlar.

Bir kısım fertler de, «teknik resim» i teşekküller için bir model kabul eder, ona teşekkülün kısımları arasındaki faaliyet ve münasebetleri organize eden mavi kâğıda çekilmiş bir desen veya plân nazariyle bakarlar. Öyle ki, bir teknik resimde umumiyetle görüldüğü veçhile, bu plânda da bir kaideler ve talimatlar toplamı yer almaktadır.

Ve nihayet, bazılarına göre, herhangi bir teşekkülü tasvire matuf şekil, daha az muntazam bir mahiyet arzeder. Bu şekil, kendine hâs kaide, ceza ve mükâfatları haiz çok komplike bir oyun oynayan insanlar kalabalığı yahut topluluğundan ibarettir. Şüphesiz bu insanlar oyunda kazanır veya kaybederler. Ancak, rakip tarafları kimlerin teşkil ettiği bariz olmadığı içindir ki, bunun cereyan tarzını görebilmek pek kolay değildir. Bazen, bu topluluktaki bütün fertler başka bir toplulukla rekabet halindedirler. Bazen de topluluk mensuplarının bir kısmı aynı topluluğun diğer âzalarıyla rekabet ederler. Fertler arasında münferit rekabet ve mücadeleler de cereyan eder. Şüphesiz bu rekabet ve mücadeleler için mevzu bahis olabilen birçok galibiyet veya mağlûbiyet halleri vardır. Bendeniz, bu şekil veya tasvire mütemayilim. Ancak, zikrettiğimiz şekillerin hepsinde gerçek payı mevcuttur.

Burada, Beşerî Münasebetler ilminin mahiyetini etraflı olarak tetkik etmeyeceğiz. Sosyal ilimlerle meşgul bir kimse sıfatıyla benim noktai nazarıma göre Beşerî Münasebetler, beşerî davranışları yakından kavramaya mâtuf sistematik bir tahlil tarzıdır. Müstakbel idareciler olarak sizlerin noktai nazarınıza göre ise, Beşerî Münasebetler, beşer unsuru mevzuunda daha iyi kararlar verebilmenizi mümkün kılacak faraziyeler ve fikirler toplamıdır. Netice olarak, Beşerî Münasebetlerin hepimize nazaran, fertler, küçük guruplar ve büyük teşekkülleri izaha mâtuf sistematik bir fikirler, gerçekler, tahminler, v.s. topluluğu olduğunu ifade edebiliriz. Bu-

gün sizlere sonuncudan, yani büyük ve mûdil bünyeli teşekküllerden bahsetmek istiyorum.

Öyle zannediyorum ki, bu âna kadar çalışmalarınızın büyük kısmını teşekküllerin hayatiyeti bakımından pek mühim olan irtibat - haberleşme gibi mevzulardaki «vak'a» münakaşaları teşkil etmiş bulunuyor. Bendeniz daha umumî konuşmak ve mevzuubahis edeceğim ekonomik teşebbüsler hakkında ilk sualimi sormak istiyorum. Bir ferдин gaye ve hedefleri gibi, herhangi bir teşekkülün de gaye ve hedeflerinden bahsedilse, bunlar neler olabilir? Teşekküller hangi hususu gerçekleştirmeye çalışırlar? Başka bir deyişle, ne gibi hedeflere ulaşmak için tesis edilmişlerdir?

Şüphesiz, ekonomik teşekküller, faydalı bir fonksiyon ifâ edebilmeleri için, kâr gayesine yönelmişlerdir. Teşekküller yaşamak, mevcudiyetlerini idame etmek isterler. İster özel teşebbüse ait olsun, ister devlet tarafından işletilsin, teşekkülün mevcudiyetini idame ettirme, ön plânda istihdaf edilen bir gayedir. Bu gerçekleştirilmedikçe, diğer hedeflere esasen ulaşamaz. Yaşamak, bilhassa bürokratik teşekküller için hâkim ve elzem bir unsurdur.

«Bürokratik» sıfatını, burada siyasî yahut da adem-i müessiriyet ifade eden bir mânâda kullanmamaktayız. Karar mekanizmasına hâkim olmakla beraber, teşekkülün mülkiyetine sahip bulunmayan mütehasıs bir müstahdem gurubu bürokrasinin özelliğini teşkil eder. Böyle bir yapıya sahip herhangi bir teşekkül «bürokratik» dir. Büyük ve muvaffak olmuş işletmeler, bürokrasi için güzel misallerdir. Bunlarda teşekkülün mülkiyeti ile kontrolü ayrı ellerde toplanır. Teşekkül en muktedir ve ehliyetli profesyonel idareciler tarafından yönetilir. Sevk ve idareye, mülkiyeti tevarüs eden «tesadüfî» lider hâkim olmaz.

Bürokrasinin karakteristik vasıfları şunlardır: teşekkülün güttüğü siyasetle ilgili kararlar için kriter mesabesindeki *müessiriyet*, buna dayanan *rasyonellik*, ve *önceden tahmin edilebilirlik*.

Bürokrasinin vasıfları arasında müessiriyet, rasyonellik ve önceden tahmin edilebilirlik gibi unsurları zikredişimi garip karşılayabilirsiniz. Bu husus, kelime anlamlarını araştıran «semantics» ilminde de tarihî bir problem teşkil ediyor. İlk geniş çaplı teşekküller, askerî veya sivil devlet vasıtaları idiler.

Müstakar ve devamlı bir müessiriyet âleti vasfındaki modern *piyasa mekanizmasından* mahrum bu gibi teşekküller, başarısızlıklara maruzdular. «Bürokratik» kelimesine, müessiriyet yokluğunu ifade eden bir sıfat nazariyle bakılması bu yüzdendir. Ancak mezkûr teşekküller aşağıda gösterilen bürokratik vasıflara sahip olmasalardı, müessiriyet dereceleri muhakkak ki daha da düşük olacaktı. Bu vasıflar, aynı zamanda günümüzün büyük ve müdil bünyeli ticarî teşekküllerini karakterize etmektedir.

1. İdare fonksiyonu, tam mesai isteyen bir meşgaledir. Teknik eğitim ve tecrübe, resmî bir istihdam şartıdır.

2. Teşekkül ile memur arasında kesin bir ayrılma vardır. Yani hiçbir memur, hattâ en yüksek müdürler dahi, sevk ve idareye taallük eden vasıtaların mülkiyetine sahip değildir. (Halbuki bürokratik olmayan teşekküllerde sevk ve idare ile mülkiyet birleşebilir. Meselâ, herhangi bir kabileye verâsetle reis olan kimse gibi).

3. Tayin ve terfi, mukaveleden doğan anlaşmalara dayanır ve bunlara göre tedvir edilir. Mukavele esasları liyakat derecelerine göre tanzim edilir.

4. Her makama terettüp eden hak ve vazifeler yazılı olarak tarif edilmiş ve makamlar arasındaki otorite münasebetleri sistematik tarzda düzenlenmiştir.

5. Memurun geçmiş icraatını değerlendirmek ve müstakbel kararlara istikamet vermek gayesiyle şümüllü kayıtlar tutulur.

Şimdi, «bürokratik» terimini bir tarafa bırakalım. Herhangi bir mefhumu tarif ettikten sonra, etiket pek mühim değildir. Bu sebepten büyük ve müdil bünyeli teşekküllerin yukarıdaki vasıflara uyduklarına işaretle iktifa edelim. Aynı zamanda bu karakteristik vasıfların çoğunun işletme ile ilgili bir çeşni taşıdıklarını ilâve edelim. Yani, bu hususlara riayet edildiği takdirde, teşekkül muhtemelen daha rasyonel, sistematik ve müessir bir hale gelebilecektir.

Bahsedilen karakteristik vasıfların müsait bir tatbik imkân bulabilmesi için, teşekkülün büyüklüğü ne olmalıdır? Sadece bir müteşebbis tarafından işletilen seyyar yahut sabit bir işletmeden daha büyük, ye meselâ General Motors'dan daha küçük mü olmalıdır? Bu hususa ne dersiniz?

Bu vasıfların bir kısmı, umumiyetle büyük yahut küçük vüs'atte herhangi bir teşekkül için vârit olabilir. Ekserisi ise, meselâ yüzden fazla müstahdem, veya on ilâ oniki idareci çalıştırılması halinde ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, teşekkül içindeki *gayriresmî* anlaşma imkânlarının ve münasebetlerin belirli olduğu nokta aşıldıktan sonra, bu vasıflara uygun hareket zarurilesir.

Pek büyük olmayan muayyen bir hacme varıldıktan sonra, şeklen herhangi bir organizasyon şeması ile gösterilebilecek bir teşekkül tipine ulaşılır. Bu neviden organizasyon şemalarına sizler de âşina bulunmaktasınız. Şemada yer alan her kare veya yuvarlak şekil için yazılı bir vazife ve mes'uliyetler tarifi mevcuttur. Bu takdirde, mezkûr tarif ve makam isimlerine dayanarak teşekküle taallük eden ne gibi bilgiler elde edebiliriz? Bunları sıralayalım:

1. Her münferit makamla ilgili bazı bilgiler. Bu bilgiler, fert olarak şahıslara taallük etmezler.
2. İşgücünün teşekkül dahilindeki bölünüş tarzı,
 - a) Şakulî ,yani fonksiyon itibariyle,
 - b) Ufkî, yani hiyerarşik kademe itibariyle.
3. Direkt emir ve kumanda (line) hattı boyunca tanzim edilen otorite münasebetleri.
4. İstişarî - kurmay (staff) fonksiyonlar dahilinde tanzim edilen mütehasıs personel münasebetleri.

İşte, bu tip bir şemaya dayanarak resmî teşekkülle ilgili birçok şeyler söyleyebilmekteyiz. Ancak, mezkûr şema ne gibi hususları belirtebilmemiz bakımından kifayetli değildir?

Şema bizlere, faaliyetlerin icra tarzı mevzuunda «olması gerekeni», umumî bir şekilde göstermektedir. Ancak, bunların gerçekte nasıl vukubulduklarını, yani «olanı» ifade etmemektedir. Kare veya yuvarlaklar rasyonel şekilde organize edilmiş makamları temsil ediyor. Fakat, tatbikatta her teşekkül et ve kandan ibaret insanlardan meydana gelir. Fertler hiç bir zaman yüzde yüz rasyonel olmazlar ve daima kendileri için tertiplenmiş pozisyonlardan daha muğlâk bir mahiyet arzederler. İşin bizatihî kendisi için vaz'edilmiş muayyen kaideler olabilir. Ancak, muayyen bir zamanda bu işi tedvire memur fert için daima daha müdürlük durumlar ortaya çıkar.

Bununla beraber, söz konusu şema, herhangi bir teşekkülü tetkik sadedinde yine de faydalıdır. Umumiyetle, ekseri fertler şemanın dikte ettiği hususlara mümkün olduğu kadar intibak ve riayet etmeye çalışırlar. Fakat, hiçbir zaman, iki ayrı şahsın şemanın ifadeye çalıştığı konularda tam bir fikir birliğine sahip oldukları görülmez.

Buraya kadarki izahlarımızla, teşekküller hakkında bir şeyler bilir hale geldiğimizi söyleyebiliriz. Daha doğrusu, başlangıçta meselenin kısmı âzamını esasen biliyorduk. Dolayısıyla artık müdil bünyeli teşekkülleri öğrenmekte olduğumuzu ifade edebiliriz. Ancak daha öğrenmemiz gereken birçok şeyler mevcut. Bu mevzuda bir başka soru soralım. Muayyen bir teşekkül, herhangi bir gayeye hizmet eden bir vasıta mıdır? Diğer bir deyişle, teşekkül, bir fert veya grubun, meselâ hissedarların veya idarecilerin, yahut da devletin gayelerini gerçekleştirmek için kurulmuş bir mekanizma mıdır? Veya teşekkül, bizatihî bir hedef ve gaye midir? Muayyen hudutlar içinde, teşekkülün kendisine has bağımsız bir varlığı mevcut mudur? Bu mevzuda neler düşünüyorsunuz, veya teşekkül bu mânada neye benzer?

Herhangi bir makine, talimata uygun şekilde kullanıldığı takdirde kendisinden beklenen hizmetleri ifa eder. Lâkin beşerî varlıklar makinelerden farklıdır. İdareciler, işçilere, bunlar âdeta makineymiş gibi muamele etmek isteyebilirler. Ancak, işçilerin de kendilerine has müstakil gayeleri vardır. Teşekkül daha ziyade bir makineye mi, yoksa beşerî bir varlığa mı benzemektedir? Ne düşünüyorsunuz?

Teşekkülün makineye mi, yoksa insana mı benzediğini kabaca nasıl tayin edebiliriz? Davranış tarzına bakarak mı? Fertlerin makinelere benzediklerini, ancak bir parça daha komplike mahiyet taşıdıklarını ileri süren bilginler şüphesiz ki mevcuttur. Bizler bu neviden felsefî münakaşalara girmeyelim. Ancak sağduyumuza dayanarak, fertlerin müstakil gayelere sahip bulduklarını, makinelerde ise bu neviden gayelerin mevzuubahis olamayacağını söyleyebiliriz. Herhalde, teşekküllerin daha ziyade makineyi andırdığını, bağımsız gayelere sahip olamayacaklarını iddia edeceklerin sayısı pek fazla değildir. Maamafih, idarecilerin büyük kısmı, teşekküllere makine nazariyle bakabilirler.

O halde, teşekkülleri beşerî tazyiklere cevap vermekle beraber, kendilerine has tazyikler doğurmayan cüz'ütamlar saymak, onları müstakil varlıklar telâkki etmekten daha emin bir hal çaresidir. Fakat, bu hususu kabulde de acele etmemek gerekir. Mevzuubahis güçlük, bu takdirde dahi mevcut olabilir.

Gerçekte mûdil bünyeli teşekküller mevzuunda müteaddit teoriler vardır. Başka bir deyişle, söz konusu teşekkülleri inceleme hususunda çeşitli metodlar öne sürülmüştür. Bunların ekserisi, herhangi bir teşekkülün mahdut, fakat rasyonel gayelere varmak için kurulmuş bir nevi âlet olduğunu farzetmektedir. Teoriler arasındaki farklar ise, araştırmacıların yakından tetkiki tercih ettikleri değişik mevzulardan, ve doğru saydıkları hareket noktalarındaki farklardan ileri gelmektedir.

İşletme literatüründe pek yaygın olan «klâsik organizasyon teorisi» ile, siyâsî ilimler mensupları ve sosyologlar arasında popüler bir mahiyet kazanan «bürokratik teori» beraberce şu hususu ifade etmektedirler: «beşer tabiatının çeşitli farklar arzettiğini, hiç bir ferdin herhangi bir iş tarifine mükemmelen uyamadığını, kaide ve nizamların umumiyetle küçümsendiğini ve bunlara riayet edilmediğini biliyoruz. Bütün bunlar kolayca anlaşılabilen hususlardır. Bizler, daha ziyade, «fertlerin, vaz'edilen kaidelere uygun davranışlar göstermelerini ve faaliyet seviyelerinin en müessir noktaya ulaşabilmesini temin için, teşekkülü ne şekilde kurmamız gerekir?» meselesiyle ilgileniyoruz. Kanaatimizce, bu meseleyi halledebilirsek, mezkûr teşekküllerde yer alan fertler daha rasyonel, önceden tahmin edilebilir ve müessir davranışlar gösterebileceklerdir.

Bendeniz de dahil, teşekkülleri birer sosyal sistem olarak inceleyen kimseler ise, yukarıdaki görüşün tam aksine sahiptirler. Teşekküller, esasen müessir, rasyonel ve önceden tahmin edilebilir bir yapıya meylederler. Aksi halde, varlıklarını idame kudretini kaybederler. Bizler bu hususu bir veri olarak kabul etmekteyiz. Ancak, sarîh olarak kabul edilen rasyonellik prensibinden inhıraflar olduğu takdirde ortaya çıkacak durumlar ne olabilir? Meselâ, böyle bir sual alâkâmızı çekiyor. Teşekküller, kuruluş gayelerine uygun hareket ettikleri zaman dahi, birtakım irrasyonel faktörlerle karşılaşabilirler. Bundan dolayı çalışmalarımızda, teşekkül içindeki rasyonel olmayan, önceden tahmin edilemeyen veya anlaşılamiyan birtakım hususlarla ilgileniyoruz.

Zamanımızın hudutlu oluşu, daha teferruatlı ve teorik münakaşalara girmemize mâni olmaktadır. Ancak, teşekküllerin mahiyetiyle ilgili herhangi bir incelemenin teoriden tecrit edilmesi de güçtür. Bundan şu neticeyi çıkarabiliriz: Teoriyle direkt bir ilgi kurmamış olan büyük kısmınız için teşekküllerin mahiyetine taallûk eden bilgileri mütecessis ve kritik bir gözle değerlendirmek zaruridir. Hattâ, bizzat kendinizi de şüphe davet edici hususlardan biri kabul edebilirsiniz.

Teşekkülleri inceleyen ekseri kimselere göre, kompleks ferdi şahsiyet analizlerine başvurmaksızın, insan davranışına müteallik realist ve faydalı neticelere varılabilir. Diğer bir deyişle, beşerî problemlerin bazıları, fertler arasındaki aşırı psikolojik farklardan doğarlar. Ancak, teşekkül dahilindeki beşerî problemlerin çoğunu psikolojik hususiyetlerle izah gerekmez. Teşekkülü meydana getiren fertlerin hepsi normal bir psikolojik yapıya sahip olsalar dahi, muhtelif beşerî problemlerin vukubulması mukadderdir.

Fert ve teşekkülü ilgilendiren bu meseleyi, vukuu melhuz bir problem vasıtasıyla tetkik edelim.

Mesele — Kiralar üzerine konmuş tahditleri bir kanunla ilga edelim mi ?

	<i>Demokratlar</i> <i>Sosyal Tekâmül Partisi</i>	<i>Cumhuriyetçiler</i> <i>(Muhafazakâr Parti)</i>
Mülk sahipleri	?	Lehde
Kiracılar	Aleyhde	?

Cumhuriyetçi mülk sahiplerinin (ki, bunlar mülk sahiplerinin ekseriyetini teşkil etmektedir), kanun teklifinin lehinde rey verecekleri tabiidir, zira bununla kiralara vazedilmiş tahditlerin kaldırılması derpiş edilmektedir. Demokrat kiracılar ise (bunlar da kiracıların ekseriyetini teşkil etmektedir), teklife muhalefet edecekler ve aleyhde rey kullanacaklardır. Fakat, azınlıklar hangi yönde hareket edecektir? Yani, demokrat mülk sahipleri ve cumhuriyetçi kiracılar oylarını nasıl kullanacaklardır ?

Hakikatte, demokrat mülk sahipleri, demokrat kiracılar gibi teklifin aleyhinde, cumhuriyetçi kiracılar da, cumhuriyetçi mülk sahipleri gibi lehinde rey vereceklerdir. Bunu nasıl izah edersiniz?

Şahsiyet farkları ve bu farklardan doğan meseleler, mülk sahibi - kiracı probleminde olduğu gibi birçok hususların izahına kifayet etmezler. Çalışma teşekküllerinde, mevcudiyeti idame, kâr etme ve gelişme gibi gayelere matuf mücadeleler sırasında ortaya çıkan problemlerin çoğu için aynı şey söylenebilir. Teşekkül içinde bir yerde, fertler yanlış kararlar vermekte yahut hatâlı davranışlarda bulunmaktadırlar. Aksi halde, teşekkülün menfaatlerini halleden herhangi bir problemin doğmaması gerekirdi.

Ancak, bu ve benzeri durumlara dikkatle baktığımız zaman, bahis konusu fertlerin şahsiyet özellikleri bakımından, umumiyetle diğer fertlere benzediklerini görürüz. Çok kere, teşekkül veya teşekkülün herhangi bir kısmı işgörenlerin yanlış davranışlarda bulunmalarına yahut yanlış kararlar vermelerine sebep olmaktadır. Yahut da, bizatihî işler o şekilde tertiplenmiş bulunmaktadır ki, fertler verilen bir kararın yanlış mı doğru mu olduğunu bu yüzden kavrayamamaktadır. Yani, sadece teşekküllerin kendi mahiyetleri icabı, birçok tazyikler ve yetersizlikler ortaya çıkabilmektedir.

Bu problemlerden bir kısmının vukuu önlenabilir. Diğer bir kısmı ise bertaraf edilemez. Meselâ, önlenmesi mümkün problemler mevzuunda sizlere bir misal vereyim. 1951 yılında Dr. Chris Argyris ile bir etüd üzerinde çalışmıştım. Bu, emir ve kumanda hattında yer alan nezaretçi ve idarecilerle, malî kontrol ve bütçe kısmı, yani istişarî - kurmay organ arasındaki münasebetlere taallük eden bir meseleydi. İncelediğimiz dört ayrı işletmenin üçünde şu hususiyetlerle karşılaştık. Gerek bütçeyi hazırlayan istişarî personel, gerekse idareciler, aralarındaki staf-line münasebetlerinin ne yönden aksadığı hususunda kuvvetli kanaatlara sahiptiler. Aynı zamanda, kendi zaviyelerinden problemi hal yolunu da biliyorlardı. Şimdi meseleye koydukları teşhis ve ortaya attıkları çözüm şekillerini görelim.

İdareciler şunları söylüyorlardı: «Malî kontrol ve bütçe dairesi mensupları ile aramızdaki ihtilâf, daha çok onların şahsiyetlerinden doğan bir mesele. Bütçeciler çok nazarî ve bir adım ötelelerini göremiyen dar kafalı insanlar. Hiç pratik değiller. Herhangi bir kısım, meselâ indirekt işgücü masrafları için aylık bütçe rakamlarının üstünde bir harcamada bulunursa, muhasebeciler onu hemen görebiliyorlar. Fakat bunun sebeplerini asla anlayamıyorlar. Gerçek hayatta zuhur eden problemler nazarî esaslara intibak etmeye-

bilir. Bütçe uzmanları, aslına bakarsanız hiçbir fayda yaratmaz, geçimlerini ancak bizler gibi hakikî istihsalde bulunanları tenkit etmek suretiyle temin ederler.»

Kontrol dairesindeki bütçe mütehasısları da ithamlarında aynı derecede şiddet gösteriyorlardı: «İmalâta yer alan müdürler kendi dar sahalarının dışına asla çıkamazlar. İşletme içinde maliyet nisbetlerini düşürerek yenilik ve ıslahatı bizler tahakkuk ettirdiğimiz halde, onlar bunu anlamıyorlar. Olanlardan müdürlerine bahsettiğimiz zaman da, kendileri hakkında şahsî tenkitlerde bulunduğumuzu sanarak güceniyorlar. Bizler, sevk ve idarenin üst kademelerini maliyet konusunda tenvir ederek tetikte bulunmazsak, müessesemiz iflâs eder.»

Aksaklıkları teşhis hususunda da çeşitli mütalâalar serdedilmekteydi. «Mesele, aslında benim işgal etmem gereken makama hiç de uygun olmayan bir başka şahsın geçirilmesinden doğuyor» gibi klişeleşmiş ifadeler her iki grupta da rastlanıyordu. Dolayısıyla ortaya atılan teşhisler de, birbirine benzer bir mahiyet kazanmaktaydı.

Teklif edilen tedavi tarzına ne dersiniz? Her iki grup da, aralarındaki münasebetleri geliştirme mevzuunda devamlı olarak aynı fikirleri ileri sürmekteydiler. Bu fikirlerden ilkinin ne olabileceğini tahmin edersiniz?

Eğitim — Gerek muhasebeciler, gerekse istihsal kısmının mensupları şu neviden ifadelerde bulunmuşlardır: «Kendini beğenmiş muhasebeciler (veya istihsal bölümündeki cahil idareciler) gerçek bir istihsal bölümünü işletmek mevzuunda (veya bütçenin hazırlanış ve uygulanış tarzı mevzuunda) hiç olmazsa birkaç haftalık bir tecrübe ve eğitime tâbi tutulsalar, işimizi görürken karşılaştığımız güçlükleri daha iyi anlayabileceklerdir. Bu takdirde, bizler de kendileriyle insan gibi yaşamak imkânını bulabileceğiz.»

Meselenin bu tarzda halledilebilmesi konusunda, sizler neler düşünüyorsunuz? İstihsal şubesi mensuplarıyla, bütçe mütehasıslarını eğitime tâbi tutmalı mıydık? Yoksa, münhasıran eğitim, meselenin halli için yeter bir çare olamıyacak mıydı?

Meseleyi inceledikten sonra, Millî Maliyet Muhasebecileri Derneğinde bir konuşma yaptım. Hitap ettiğim gruba başkanlık eden zat, bahsettiğim işletmelerin birinde bütçe ve muhasebe uzmanı bu-

lunuyordu. Konuşmanı sırasında muhasebecileri biraz fazlaca tenkit ettim. Sözlerime son verirken, bahsettiğim zatın aşırı bir konuşma arzusu izhar ettiğini farkediyordum. Nihayet konuşmamı bitirerek yerime oturdum ve mezkûr şahsın mesleğini müdafaa gayesiyle, bana yapacağı hücumları bekledim. Tahminlerimin aksine, şu mealde heyecanlı bir konuşmayla karşılaştım: «Profesör Millerle ifade ettiği her hususta hemfikirim. Evet, ben de hayatımda tipik bir muhasebeci veya bütçe uzmanı kadar dar fikirli kimseye rastlamadım. Meseleyi ele alalım. Gerçekten, muhasebeciler ne sizin, ne de benim şirketim için değerli hiçbir şey istihsal etmiyorlar. Bütün yaptıkları, gerçek istihsalde bulunan kimselerin faaliyetlerini kösteklemekten ibaret.» Bundan sonra sözlerine aynı istikamette devam etti.

Daha sonra öğrendiğime göre, mevzu bahis şahıs, benim konuşmamı yapmamdan iki hafta kadar önce, asistan kontrolör mevkiinden istihsal şefliğine terfi ettirilmişti. Düşününüz bir kere. Bir profesyonel muhasipler cemiyeti başkanı, bütçeleme ve kontrol sahasında eğitim ve tecrübe görmüş bir zat. Ve aynı şahıs, iki hafta içinde bütün hayatı boyunca istihsal mevzuunda çalışmış bir kimse hüviyetine bürünebilmekte, âdetâ klişeleşmektedir. Uzun seneler muhasebe kısmında çalıştığına göre, oranın problemlerini bilmesi gereken bir şahıs böyle hareket ederse, karşılıklı anlaşmayı geliştirmeye mâtuf kısa bir eğitimden ne gibi bir fayda beklenebilir?

Teşekkül dahilinde bu neviden ihtilâfları yaratan asıl âmil bütçelerin mahiyet ve istimâl şeklinde mündemiç bulunuyordu. Bütçeler sevk ve idarenin üst kademeleri için faydalı tarihî raporlardır. Bunlar teşekkülün muhtelif kısımlarının, direkt veya indirekt işgücü, tamir ve bakım, v.s. gibi faaliyet sahalarında ne derecede önceden tahmin edilmiş limitler içinde kalabildiklerini, bu hususta ne nisbette muvaffak olabildiklerini göstermektedir. İdareciler, bütçelerden, aynı zamanda maiyetlerindeki nverimlerini geliştirmeye mâtuf disiplinler vasıtalar olarak istifade etmektedirler.

Bütçeyle ilgili vesikalar, mahiyetleri icabı alâkayı idare dışı hususlara çekmekte, bu durum ise, muhtelif kademelerdeki idarecilerin üstleriyle olan münasebetlerinde ihtilâflar doğmasına sebep olmaktadır. Bütçe uzmanı «line» da yer alan herhangi bir idarecinin cezalandırılmasını temin ettiği takdirde taltif edilir. İmalât idarecileri meseleye en azından bu zaviyeden bakarlar. Dolayısıyla, isti-

şarî şubelerle idare arasındaki münasebetleri geliştirmek mevzuunda eğitim faydalı olamıyor. Bütçeyle ilgili vesikaların ihdas şeklini, üst makamların bu vesikaları kullanım tarzını ve bütçelerin mâdunlar karşısında haiz olduğu rolü değiştirmek, yegâne tedavi çaresi olabilir. Sizlerin de bu problemi hal için ortaya çeşitli fikirler atabileceğinizden eminim. Kaç kişi buna bir problem nazariyle bakıyor ve bu mesele niçin bir problem teşkil ediyor?

Problem teşkil ediyor; zira emir ve kumanda hattındaki müdürler her ay zamanlarının büyük kısmını kendi kısımlarını tedvir yerine, bütçeyle ilgili icraatlarını gözden geçirmek, hatâları varsa bunları gizlemeye çalışmak ve münakaşa etmekle geçirirler. Malî kontrol dairesindeki memurlar da, çok kere masraflardan tasarruflar sağlamaya çalışacak yerde, bütçe rakamlarını haklı göstermeye gayret ederler.

Yukarıda da ifade ettiğim gibi, ekseriniz bu problemi halledebilirsiniz. Diğer bir deyişle, guruplar arasındaki münasebetleri geliştirecek tedbirleri ileri sürebilirsiniz. Hal tarzınızın şirketi bir bütün olarak daha mükemmel veya daha kötü bir duruma sokması, şüphesiz ayrı bir meseledir. Kanaatimce, bu, ciddiyetle ele alındığı takdirde halledilebilecek bir problemdir. Diğer taraftan, hiç bir hal tarzı bulunmayan veya en azından teşebbüsü idameye imkân verecek hal tarzları derpiş edilemeyen başka problemler de mevcut olabilir.

Bunlar, müdil bünyeli teşekküllerin mahiyetinden doğmaktadır. Meselâ, teşekkülün muhtelif kısımları, ezcümle satış ve istihsal şubeleri arasındaki mücadele havası gibi. Bu mücadele pahalıya mal oluyor. Ancak her iki emir ve kumanda fonksiyonunun menfaatleri bazı meselelerde o kadar farklıdır ki, aralarında herhangi bir sulh halinin temini mümkün olamamaktadır.

Mevzuubahis husus, «line» faaliyetlerinin başlıcalarını teşkil eden istihsal ve satış kısımları arasında dahi varit olabildiğine göre, aynı mücadelelerin «staff» ve «line» mensupları arasında daha da açık olarak tezahürü tabiidir. Bu münasebetler zarureten müphemdir, zira istişarî - kurmay fonksiyonlar esasen muğlâk bir mahiyet arzeder. Herhangi bir istişarî - kurmay şubenin fikirleri üst bir makam için istişarî mâna ifade edebilir. Ancak aynı fikirler, emir ve kumanda hattındaki astlar için hiçbir zaman tavsiye mahi-

yetinde olmaz, âdeta emir karakteri kazanır. Halbuki iyi sevk ve idare edilen bir teşekkülde ferdin ancak bir tek âmiri olabilir.

Müdil bünyeli teşekküllere müteallik bu tahlilimizin, zihinlerinizi başlangıçtaki durumlarınıza nazaran daha da karıştırdığımı sanıyorum. Fakat şimdiki zihni karışıklığımız, artık farklı konularda ve daha yüksek bir kademede mevzuubahis. Eğer bu böyleyse, Harvard İşletme İktisadi Fakültesiyle bu enstitünün ulaşmak istedikleri bilimsel tekâmüle bir işaret sayılabilecektir.

Teşekkür ederim.

Tercüme : *Toker DERELİ*

