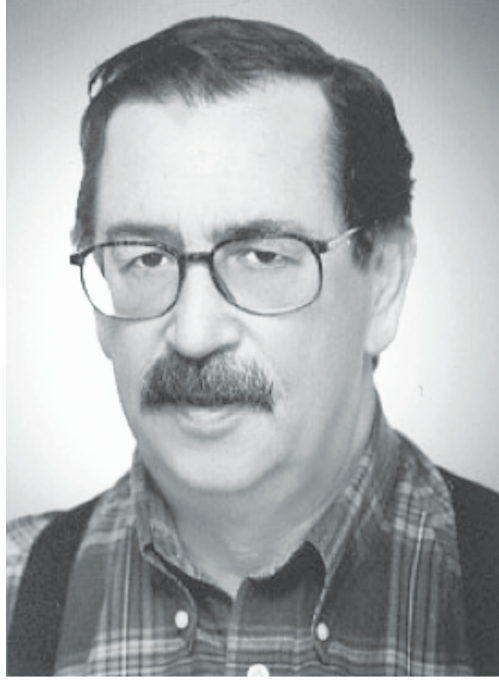


In Memoriam

Kurthan FİŞEK
(1942-2012)



Yönetim ve Mizah¹

Kurthan Fişek, Prof. Dr., Ankara Üniversitesi SBF.

I

Yönetim, aynı anda, hem *devletin örgütleyici çalışmalarını* (amaç) betimlemek için kullanılan bir kavram hem de bu çalışmaları yürüten makinenin (araç) genel adıdır.² İnsanın yönetimle tanışıklığı beşikten başlar,³ yarım yüzyıldan biraz fazla sürer⁴ ve kural olarak da musalla taşında son bulur.⁵ Bu tanışıklık, kimi insan için, “iş-takibi” olarak anılan ve bitmek bilmeyen kapı aşındırma ve köşe kapmacalarla sınırlıdır; kimi insan da, daha iyi tanışabilmek için, bu makinede görev alır, onun parçası olur. Ama şurası bir gerçektir ki, ister “iş-takipçisi” olsun, isterse iş-takipçileriyle uğraşmak görevini üstlenmiş bulunsun, ortalama bir yurttaşın yönetimle ilişkisiz olduğu günlerin sayısı, bir ömür boyu, iki elin parmaklarıyla sayılacak kadar azdır.

Yönetim makinesinin günlük işleyişi, makinenin (veya masanın) hangi tarafında bulunduğunuza bağlı olarak, boğucu ve bunaltıcı veya keyif ve haz-vericidir. İşte, bu ikileşme, “kara” dediğimiz mizah türünün kendisini hiçbir zaman tekrarlamayıp her keresinde yenileyen “esin perisi” olagelmıştır.

II

Yönetim makinesinin işleyişine “yarına bırakabileceğin işi bugün yapma” temel ilkesi yön vermekte,⁶ bu işleyişin hangi şartlarda hangi sonucu vereceğinin önceden kestirilememesi de makinenin ayırt edici özelliğini meydana getirmektedir. Karikatür, fıkra ve hikâye gibi mizah araçlarıyla enine-boyuna incelenen bu iki özellikten, önce, ilki üzerinde duralım.

Eski Roma ve Yunan’da yazıcılara verildiği anlaşılan *Festina Lente* ve *Speude Bradeôs* (ağır ağır acele ediniz) komutlarından tutun da, günümüz İspanya ve Meksika yönetimlerinin tartışma götürmez simgesi olan *manana* (yarın) sözcüğüne kadar,⁷ kuşaktan kuşağa geçmiş ortak bir yönetim dili ve bu dilin hem umutları yokuşa koşan hem de ayakta tutan, hem hiçbir şey söylemeyen hem de çok şey söylemiş gibi görünen ortak sözcükleri olmuştur. Yönetim makinesinin işleyiş sürecini şekillendiren yerleşmiş söz ve yöntemleri, Semih Balcıoğlu, altı-karelik bir karikatüründe, şöyle özetliyor (*Tercüman*, 28 Haziran 1972):

- Dur be kardeşim, daha yeni geldik...
- Bir bilmece de halletmeyelim mi yani?
- Görmüyorsun galiba yemek saatini...

- Dur birader, daha yeni yemek yedik...
- Amma uzattın sen de yahu...
- [Sabahtan beri dilekçesini uzatan kişi:] Fakat ben...
- Arkadaş... Dikkatli konuş... Karşındaa devlet memuru varr...

Öte yandan, yönetim makinesinin işleyişi, bir bakıma, “belirli şartlarda belirli araçlar belirli sonuçlar verir” bilim kuralının inkârıdır. C. N. Parkinson’un “... Devlet daireleri, olacakların önceden kestirilmesini mümkün kılan o bilinçli ve düzenli ahenkten yoksundurlar...” (Parkinson, 1957: 99) sözleriyle kısaca değindiği bu özellik, Aziz Nesin tarafından, örnekleriyle ve ayrıntılı bir şekilde açıklığa kavuşturulmuştur. Hikâye (Nesin, 1964: 268-276), üç yüz lira versen piyasada bulamayacağın ördek yeşili, elli dokuz numara, tüylü, iki hava delikli, siyah kurdeleli, kenarları kıvrık ve hafif yukarıya bükük İtalyan şapkasını devlet dairelerinden birinin askısında unutan ve dışarıya çıkıp da soğuğu yiyince şapkasını unuttuğunu anlayan, çok değil iki dakika içinde geriye döndüğünde onu yerinde bulamayan bir yurttaş üstünedir. Dairenin kapılarına yığılmış başka yurttaşların “...Altı aydır gelir gideriz, bizim işi muameleye koymazlar. Sizin işinizi hemen muameleye sokmuşlar” (275) ve “...Kim bilir nereden torpil getirmişti de işi bu kadar çabuk yürüyor” (275) homurtuları arasında, şapkasını, odacıdan Vicdanî beye, Vicdanî beyden sekreterine, sekreterden kayıt bürosuna, kayıt bürosundan daire müdürüne, daire müdüründen ikinci kısma kovalayan yurttaş, hikâyesini şöyle bitiriyor (275-276):

Hani çocuklar, birinin şapkasını kaparlar da elden ele atarlar, şapkası alınan da ortada fır döner. Ben de öyle, bir türlü şapkayı ele geçiremiyorum. Bizim şapkanın muamelesi öyle bir hızlı yürüyor ki, ben bir odadan girene kadar, şapka öbür odaya geçiyor... Şapkayı verdiler. Şapkanın iki hava deliği olmuş. İki yüz delik. Evrakı, zaptı iğneleye iğneleye benim şapka delik deşik olmuş.

III

Neden böyle oluyor? Bu aksaklıklar, devlet sektörünün özelliklerinden ve/veya devlet memurlarının beceriksizliklerinden mi ileri geliyor? Yapılan bazı araştırmalar göstermiştir ki, yapı ve yetenek bakımından, özelle kamu arasındaki farklar yok denilecek kadar azdır. Bu durumda, öznel yargı ve değerlendirmeleri bir kenara bırakarak, *kanûniyetlerin araştırılmasına yönelmek zorunluluğu* doğmaktadır. Görüntülerle yetinmeyip yönetimin işleyiş kanunlarını araştıran iki çalışma, yayın tarihi sırasına göre, *Parkinson Kanunu ve Peter İlkesi*’dir.

A. Parkinson Kanunu⁸

1. "İş Hacmi Azalsa da, Memur Sayısı Sürekli Artar"

C. Northcote Parkinson, yönetimin işleyiş kanunlarını araştırırken, iki temel önermeden hareket etmektedir. Bunlar, (a) *herhangi bir iş, tamamlanması için ayrılan zamanı doldurur* ve (b) *bir işi görececek kişilerin sayısı o işin hacmi arasında ilişki yoktur* önermeleridir. Yazar, bu iki soyutlamayı, somut örnekler vererek açıklıyor. Bir akrabasına tebrik kartı atacak olan yaşlı bayan, tebrik kartının seçimi için iki saat, kalem bulmak için yarım saat, gözlüklerini bulmak için yarım saat, akrabasının adresini bulmak için kırk beş dakika, taslağın yazılması için bir saat-bir çeyrek, temize çekilmesi için yarım saat, "köşedeki posta kutusuna mı, yoksa postaneye mi gideyim?" diye çeyrek saat, "Yanıma şemsiye alsam mı?" diye de yine çeyrek saat, *endişe, üzüntü, tasa, sıkıntı ve zahmetle dolu* toplam altı saatini o işe ayırabilir. Öte yandan, yapacak bir sürü işi ve ayıracak çok az zamanı olan bir başka kişi, aynı işi, bilemediniz, beş-altı dakikada bitirir. "Bir işi görmenin en kısa zamanı" olamayacağını ve harcanabilir zamana doğru orantılı olarak işin karmaşıklık ve öneminin arttığını böylece noktlayan Parkinson, bundan sonra, ikinci önermesini ele alıyor.

Parkinson'a göre, insanlar (ve özellikle vergi ödeme alışkanlığını edinenler) devletin başına "sosyal" ve/veya "refah" sözcüklerinin eklenmesiyle birlikte, devletin görev ve sorumluluklarının, dolayısıyla görülecek işlerin arttığını sanmaktadırlar. Yine insanlar, aynı mantıkla, memur sayısındaki artışları, iş hacmindeki artışların bir işareti olarak görmektedirler. Bu kökleşmiş düşünce alışkanlıklarının karşısına, Parkinson, *memur sayısı ile iş hacmi arasında hiçbir ilişki bulunmadığı* önermesiyle çıkıyor ve iddiasını doğrulamak için şu çizelgeyi veriyor:

İngiltere Deniz Bakanlığı İstatistikleri

Yıl	Savaş Gemisi Sayısı	Subay ve Asker Sayısı	Dok İşçisi Sayısı	Tersane Teknik Personeli	Bakanlık Memurları Sayısı
1914	62	146,000	57,000	3,249	2,000
1928	20	100,000	62,439	4,558	3,569
Fark (%)	- 67.74	- 31.50	+ 9.54	+ 40.28	+ 78.45

KAYNAK: Parkinson, 1957: 8.

Bu verilerden hareket eden Parkinson, "deniz" bahriyesinin gerilemesine karşı "kara" bahriyesinin büyüdüğünü, bu büyümenin kesinkes iş hacmindeki bir büyümeye tekabül etmediğini, hatta tam aksine, *ters orantılı olduğunu*

yargılıyor. Ama denilebilir ki, (a) teknoloji çok hızla geliştiği için teknik personele duyulan ihtiyaç da artmıştır; (b) savaş gemisi sayısındaki düşüş geçicidir ve her an artırılabilir. Parkinson, bu karşı-çıkışlara cevap olarak, insangücündeki üçte bir ve makine-gücündeki üçte ikilik kısıntının 1922 Washington Deniz Antlaşması'nın "âmir hükümleri" gereğince yapıldığını; aynı şekilde, teknik personel sayısı yüzde kırk oranında artarken bakanlıktaki memurların yüzde seksen oranında fazlalaştığını, bir başka deyişle her mühendis için iki memurun işe alındığını belirtiyor. Bütün bunlar, *memur sayısının bağımsız bir değişken olduğunu, yani başka değişkenlere göre değil, kendi hareket kanunlarına göre değiştiğini ortaya koymaktadır.*

Parkinson, bu konudaki ikinci örneğini, yönetim görevleri ağır basan Sömürgeler Bakanlığı'ndan getiriyor. Sömürge alanının 1935-1939 döneminde pek değişmediğini, düşman işgalinde oldukları için 1943'lerde azaldığını, 1947'de eski genişliğine ulaştığını ve ondan sonra da sürekli bir azalma gösterdiğini düşünecek olursak, adı geçen bakanlıktaki memur sayısının, 1935 yılındaki 372'lik düzeyinden 1939'da 450'ye, 1943'te 817'ye, 1947'de 1139'a ve 1954'te de 1661'e çıkması (yani kesintisiz bir artış göstermesi), imparatorluğun üzerinde güneşin batır duruma gelmesiyle personel sayısı arasında bir ilgi bulunmadığını, *yılların karşısındaki memur sayısının kaçınılmaz bir artışın belirli evrelerini yansıttığını*, kısacası, görülecek işin hacmi azaldıkça, daha az işi daha çok kişinin yaptığını ortaya koymaktadır.

Önermelerini somut örneklerle destekleyen ve (a) görülecek bir işle o işi görmek için gereken zaman, (b) görülecek bir işle o işi göreceklere sayısı arasında hiçbir bağlantı bulunmadığını böylece tespit eden Parkinson, buradan, yönetimin temel işleyiş kanununa ulaşıyor: *Görülecek bir işin hacim ve süresi artsın, azalsın veya aynı kalsın, o işi göreceklere sayısı sürekli şekilde artar.*⁹

Çözümlemelerini burada kesmiş olsaydı bile, Parkinson'un katkıları yine de inkâr edilemezdi. Ne var ki, yazar nesnel bir durum tespitiyle yetinmemiş, yönetim makinesinin işleyiş tarzına¹⁰ ilişkin çözümlemelerine bir de öznel boyut kazandırmaya çalışmıştır. Buna göre, (a) "*Memurlar, terfide kendilerine rakip olabileceklerin değil, astlarının sayıca artmalarını isterler*" ve (b) "*Memurlar birbirleri için iş yaratırlar.*" Parkinson, burada, orta yaşını aşmış ve hiyerarşide de belirli bir yere kadar çıkmış olan A adlı yöneticinin, belki de yaştan gelen bir enerji azalmasıyla, süreğen (kronik) bir yorgunluk ve bitkinlik dönemine girişini örnek getiriyor. Kıpırdasa yorgun düşen A, bu yeni durum karşısında, (a) istifa edebilir, (b) işleri B adlı bir kademedişle paylaşmayı önerebilir, (c) kendisine C ve D adlı iki yardımcının verilmesini isteyebilir. İlk yol (istifa) kendisini emeklilik haklarından yoksun bırakacağı, ikinci yol (paylaşma) da terfi ihtimalini yarı

yarıya azaltacağı için, A, kural olarak, üçüncü yolu seçmektedir.¹¹ Emrine C ve D adlı astları alan A, böylece, bir taşla iki kuş vurmakta, (a) astlar arasında eşit iki parçaya ayırdığı görevin *tümü* hakkında bilgi sahibi olan *tek kişi* olarak kalırken, (b) diğeri terfi ettirilir korkusuyla öteki astın çizmeden yukarıya çıkmamasını sağlamaktadır. Gel zaman, git zaman, C ve D de işlerin çokluğundan yakınmaya başlarlar; astlarına karşı hakça davrandığıyla övünen A, bu yeni durum karşısında, C'nin emrine E ve F, D'nin emrine de G ve H adlı astları verir. Böylece, A'nın terfi ihtimali hemen hemen kesinleşmiş bulunmakta, eskiden bir kişinin gördüğü işi şimdi yedi kişi yapmakta, ama işin ilginç yanı, *hiç kimsenin kişisel iş yükünde azalma olmamaktadır*. Şöyle ki, hiyerarşinin en alt kademesindeki F'nin masasına gelen bir evrak, F tarafından enine boyuna incelenip "yetkisizlik" gerekçesiyle yandaki masada bulunan E'ye havale edilmekte, o da derin bir incelemeden sonra ve aynı gerekçeyle evrakı bir üst kademedeki C'ye intikal ettirmektedir. Evrakın kendi bölümünü ilgilendirmediğini tespit eden C, yazıyı, ekleriyle birlikte, öbür bölümün başı olan D'ye, D gereğinin yapılması için G'ye, G de son şeklin verilmesi için H'ye yollamakta; daha sonra evraklar, imza için, aynı yollardan geçerek A'nın masasına ulaşmaktadır. Yazıyı okuyan A, "Bu gençlere okuma-yazma bile öğretmiyorlar" diye homurdanarak yazıyı yeniden kaleme almakta ve böylece, A'nın eskiden yaptığı iş, yine A tarafından, ama bu kere, daha uzun sürede ve sayısız kademedeki geçilerek yapılmaktadır. Görüldüğü gibi, aynı sonuca ulaşmak için daha çok kişi daha uzun süre çalışmış, ama *hiç kimse bir saniye bile boş kalmamıştır*. Gün bittiğinde, başta A, herkes görevlerini hakkıyla yapmış insanların gönül rahatlığı içinde evine dönmektedir. İşte, *Parkinson Kanunu* olarak anılan olgu budur. Bundan sonra, Parkinson'un yönetime ilişkin diğer tespitleri üstünde duracağız.

2. Bir Tespit: "Komite, Üreme Hızı En Yüksek Yaratıktır"

a) "Bir Komitenin Önemi, Üye Sayısıyla Ters Orantılıdır"

Parkinson'a göre, üreme potansiyeli en yüksek yaratık, tavşandan sonra, hatta onun kadar, "komite" (veya komisyon) adı verilen ve bir yapıdan çok bitkiyi andıran olgudur. Öte yandan, vaftiz babalığını Parkinson'un yaptığı "komitoloji," komitelerin kök salmasını, büyümesini, dallanıp budaklanmasını, çiçek açmasını, kurumaya yüz tutmasını, ölmesini ve tohumlarını toprağa saçarak sayısız yeni komitenin doğmasını inceleyen, değeri henüz anlaşılmamış özel bir bilim dalıdır.

Komitolojik tespitlerin en önemlisi, kuşkusuz, "ideal" komite büyüklüğünün beş kişi olduğudur. Uzmanlık bilgisine sahip dört kişiyle hiçbir uzmanlık bilgisine sahip olmadığı için "başkan" yapılan beşinci kişiden oluşan "ideal" komiteler, her keresinde iki kişinin hasta veya özürlü olmasına imkân tanıdığı için, rahatça toplantı yeter sayısını tutturup hızla ve tam bir gizlilikle çalışabilirler. Parkinson, ideal komite büyüklüğünün korunduğu bu döneme, *komitelerin*

oluşumundaki ilk evre adını vermektedir. Ne var ki, bu evre çok kısa sürer ve Parkinson Kanunu'nun kesintisiz işleyişi komitelerdeki üye sayısının sürekli olarak artmasına yol açar. Yedi-dokuz üyeli komitelerden özelliğini alan ikinci evrede, iki üye gerekli hazırlıkları yapıp bilgi sunmak, üç üye genel politika konularında görüş belirtmek, bir üye akla gelebilen her konuda tereddütlerini açıklamak ve tarafsız başkan da, oy eşitliği durumlarında, taraflardan birine veya ötekine meyletmek görevlerini üstlenmişlerdir. Komitoloji daha henüz emekleme çağında bulunduğu ve bu konularda somut araştırmalar son derece sınırlı olduğu için, saydığımız yedi kişinin dışındaki iki üyenin ne iş gördüklerini tespit etmek mümkün olamamıştır. Üçüncü evrede, yeni yeni gelişen uzmanlık alanlarının da temsil edilmesi gerekçesiyle, ama, aslında, komite-dışı bırakıldıklarında belirli bazı kişilerin gereksiz yere baş-ağrısı olabilecekleri kaygısıyla, komite büyüklükleri 10-20 üyeye ulaşır. Komite toplantısını başlatabilmek için gerekli çoğunluğu sağlamanın hayli güçleştiği bu evrede, tek tek üyelerin günlük programlarının (alışveriş, aile gezmeleri vb.) bağdaştırılması, komite çalışmalarının ağırlık merkezini meydana getirir. Bu evre son derece kısa ömürlüdür ve göz açıp kapayıncaya kadar dördüncü evreye geçilir. Dördüncü evre, aynı zamanda, komitenin ömrünü tüketmesine öngelen son evredir. Bir kere, ilk evrede gördüğümüz beş kişilik çekirdek, kendi aralarında toplanmaya ve bütün kararları (gayri-resmî olarak) olağan komite toplantısının dışında almaya başlamışlardır. Böylece, fiilî durum, komitenin "komite" olmaktan çıktığını, alt ve/veya gölge-komitelerin oluştuğunu, kişisel programları uzlaştırarak toplantı yeter sayısını sağlamaya çalışmanın anlamını yitirdiğini, kısacası, *eski komitenin yerini yeni bir komiteye bıraktığını* göstermektedir.¹²

Parkinson, komitelerin hayat döngüsüne ilişkin ilginç gözlemlerini, soyut planda bırakmamış, İngiltere tarihinden verdiği örneklerle somut bir temele dayandırmıştır. Yazar, bu konudaki görüşlerini, "...*Bu bitki (KOMİTE), İngiltere tarihinde tastamam beş kere, hayat döngüsünü tekrarlamıştır...*" (Parkinson, 1957: 38) şeklinde özetlemektedir. İngiltere tarihinin ilk anlamlı komitesi olarak beliren ve bugün Lordlar Kamarası olarak anılan Krallık Konseyi (*Council of the Crown*), adı ilk duyulduğunda, 29-50 üyeye sahip bulunuyordu; bu komitenin üye sayısı, 1601 yılında 60'a, 1661 yılında 140'a, 1760 yılında 220'ye, 1850 yılında 400'e, 1911 yılında 650'ye ve 1952 yılında da 850'ye ulaştı. Hukukî varlığını günümüze kadar sürdüren Krallık Konseyi, 10 üyeli bir Krallık Konseyi Lordları (*Lords of the King's Council*) kurulunun meydana getirilmesiyle birlikte, 1257 yılında, ömrünü tüketmiş, daha doğrusu "komite" olarak anlamını yitirmiştir. Krallık Konseyi Lordları, 1378 ve 1410 yıllarında yapılan tespitlere göre, bir fazlasıyla 10 üyesini ve dolayısıyla da anlam ve önemini korumaktadır; ancak, komitenin üye sayısı on beşinci yüzyılın ikinci çeyreğinde artmaya

başlamış, 1433 yılında 20'ye ve 1504 yılında da 41'e ulaşmış, tarih sahnesinden çekildiğinde de 172'yi bulmuştu. Krallık Konseyi'nin üçüncü doğuşu Krallık Özel Konseyi (*Privy Council*) şeklinde olmuştur; başlangıçta 9 üyeli olan bu komite, 1540'da 20 üyeye, 1547'de 29 üyeye, 1558'de 44 üyeye, 1679'da 47 üyeye, 1723'de 67 üyeye, 1902'de 200 üyeye ve 1951'de de 300 üyeye yükselmiştir. Krallık Özel Konseyi'nin, işe yaramaz boyutlara ulaştıktan sonra, yerini Kabine Konseyi (*Cabinet Council*) olarak anılan ve ortaya ilk çıktığı 1615 yılında yalnızca 8 üyesi bulunan bir başka komiteye bıraktığını görüyoruz. Kabine Konseyi, yaklaşık yüzyıllık ömrü içinde, 1700 yılında 12 ve 1725 yılında da 20 üyeliğe ulaşarak, 1740 yılında, kısaca kabine (veya Bakanlar Kurulu) olarak anılan iç-komiteye yerini terk etmiştir. Kabine'nin tarihi, bir bakıma, anlamsızlaşmaya ve yararsızlaşmaya karşı sürdürülen kahramanca direnmenin tarihidir. Şöyle ki, Kabine üyesi sayısı, 1740 yılında 5, 1784 yılında 7, 1801 yılında 12, 1841 yılında 14, 1885 yılında 16, 1900 yılında 20, 1915 yılında 22, 1939 yılında 23, 1945 yılında 16, yine 1945 yılında 20, 1949 yılında 17 ve 1954 yılında da 18 olmuştur. Üye sayısını aynı tutma ve hatta azaltma çabalarına rağmen, 5-9 üyeli bir iç-kabinenin bazı işleri şimdiden üstlendiği ve Kabine'nin yerini almak için alestâ beklediği bilinmektedir. Özetlemek gerekirse, bu örneklerin ortaya çıkardığı gerçek, komitedeki üye sayısı ile komitenin öneminin ters orantılı olduğu, yani üye sayısının artmasına bağlı olarak önemin azaldığıdır.

b. "Komitelerde Karar, İlgisizlerin Oylarıyla Alınır"

Üzerinde durulması gereken ikinci komitolojik tespit, örgütlerdeki karar-alma mekanizmasının nasıl işlediğiyle ilgilidir. Günlük tecrübelerimizden biliyoruz ki, bir karar-verme yöntemi olan oylamalarda, herhangi bir görüşün haklılık veya haksızlık derecesi, sonuç üzerinde zerrece etkili değildir. Par-kinson'a göre, sonucu, iki taraf arasında sıkışıp kalmış "orta" blokun oyları belirler. Yine Parkinson'a göre, bu "orta" blokta, (i) toplantıya katılacaklara haftalar öncesinden dağıtılan gündem ve belgeleri okumamış veya okuduğunu anlamadığı için bir kenara atmış olanlar; (ii) konuşulanları duyamayacak kadar ağır işitenler; (iii) ikide-birde "Bu adam ne konuşuyor, yahu?" diye mırıldanan ve söylenenleri anlayabilecek bir fikrî gelişkinlik seviyesine ulaşmamış bulunanlar; (iv) iki tarafa da hoş görünmeye çalışıp sıra ellerin kalkmasına gelince, kaçmak için sürekli kapıyı gözleyenler yer almaktadır. Parkinson, bu konudaki çözümlerini, derinlemesine araştırmalar yapılması dileğiyle bitiriyor.

c. "Konunun Önemiyle Tartışma Süresi Ters Orantılıdır"

Toplantılarda gündem sırasının büyük önem taşıdığı, en önemli maddelerin en öne alındığı ve en ateşli tartışmaların baştaki maddelerde geçtiği, ilk yedi maddeden sonra üyelerin ilgilerinin dağıldığı ve izleyen kararların hemen hemen tartışmasız alındığı vb., yönetim çevrelerince yaygınlıkla benimsenen

bir görüştür. Parkinson bütün bu görüşleri reddetmekte, komitelerin işleyişine ve zaman-öğütücü niteliğine ilişkin olarak şu temel önermeyi getirmektedir: *Komite gündeminde yer alan bir maddenin görüşülmesinde geçen süre, o gündem maddesinin önemiyle ters orantılıdır.* Bunun da anlamı, konunun önemsizleşmesine bağlı olarak tartışma süresinin uzadığıdır. Yazar, bu sonuca varırken, malî komitelerin işleyişini örnek almıştır.

Uzun süreden beri bir atom reaktörü satın almayı tasarlayan Z şirketi, bu konuda, A adlı müteahhitten 100 milyon liralık bir teklif almıştır. Teklif metni, ilgili belgeler ve şirket saymanının hazırladığı rapor, iki hafta öncesinden üyelere dağıtılmış ve toplantıya gelirken yanlarına almayı unutanlar olur diye de herkesin önüne ayrıca birer kopya konulmuştur. Gündemin bu konuya ayrılan 9. maddesine gelindiğinde, malî komite başkam, okuryazarlığı biraz kıt olan üyelere kolaylık olsun diye, saymandan, teklif belgeleriyle raporu kısaca özetlemesini ister ve sonra da konuyu görüşmeye açar. Şimdi ne olacaktır? Bir kere, 11 kişilik komitenin dört üyesi (başkan da dâhil) atom reaktörünün ne olduğundan habersizdir; üç üye, ne olduğundan haberli bulunmakla birlikte, ne işe yaradığını ve nerede kullanılacağını bilmemektedir; iki üye, ne işe yaradığını bilmekle birlikte, muhtemel maliyeti hakkında hiçbir görüşe sahip değildir. Konuyu enine-boyuna tartışacak kadar bilgi sahibi bulunan 10 ve 11 numaralı üyelere ilki, aynı zamanda müteahhitle de akraba olduğu için, “özlü ve bilgili” sunuşu için saymana teşekkür eder ve kimsenin anlamadığı bir takım teknik terimlerin arkasına sığınarak 100 milyon liralık teklifin kabul edilmesini komite üyelerinden ister. Bu durumda 11 numaralı üye ne yapacaktır? Bir kere, 100 milyon lira gibi yuvarlak bir rakamın çıkmış olmasından kuşku duymaktadır. İkinci olarak, teklif sahibi müteahhidin, benzeri bir işten dolayı başka bir şirket tarafından dava edildiğini bilmektedir. Ama yine bilmektedir ki, söyleyeceklerinin anlaşılabilmesi için, işi başından almak ve atom reaktörünün ne olduğunu, nerede kullanıldığını vb. uzun uzadıya anlatmak zorundadır. 11 numaralı üye, bunun için, “Aman canım sende, bana ne?” der ve susar. Dosyaların açılması, kâğıtların hışırdatılması ve belgelerin tetkik edilir gibi yapılması da dâhil, gündemin 9. maddesi tastamam üç dakikada bitirilmiştir. Ama bazı üyeler huzursuzdur; pasif kaldıklarını, ağırlıklarını yeterince duyurmadıklarını, olup bitenleri olanca dikkatleriyle izlediklerini göstermeleri gerektiğini düşünmektedirler. Gündemin 10. maddesi, personel için 10-20 bin liralık bir bisiklet garajının inşa ettirilmesiyle ilgilidir. Kimi insanın milyonlarla, çok insanın binlerle düşündüğünü; ilk grupta milyonerlerle matematikçilerin, ikinci grupta da malî komite üyelerinin bulunduğunu biliyoruz. Gündemin 10. maddesi, bu bakımdan, bir kişilik gösterisi için son derece elverişlidir: 10-20 bin liralık bir tutar da bisiklet garajı da bütün komite üyelerinin kavrayış alanına

girmektedir. Bir üye maliyetin fazla yüksek olduğunu ve alüminyum yerine asbestos kullanılırsa işin çok daha ucuza çıkacağını; bir başka üye asbestos yerine sac kullanılırsa maliyetin daha da düşürülebileceğini; alüminyum, asbestos ve sac arasındaki farkı bilmeyen bir üye de garajın gereksiz olduğunu, ne yapsalar personeli hoşnut edemediklerini ve olumlu karşılanacak böyle bir isteğin başka isteklere de yol açacağını söyler. Üç-çeyrek saat süren bir tartışma ve 400 liralık bir tasarruftan sonra, gündemin 11. maddesine sıra gelir. Bu madde, işçi-işveren toplantılarındaki çay ve kahve harcamalarının müessese tarafından karşılanmasıyla ilgilidir. Önündeki belgeden aylık çay ve kahve masrafının 50 lira olduğunu gören ve belgenin arkasına yaptığı (o da yanlış olarak) çarpım işlemiyle yıllık tutan 500 lira hesaplayan bir üye, “Rica ederim sayın Başkan: bu toplantılar kaç saat sürüyor ki, bu kadar kahve ve çay içiliyor?” sözleriyle tartışmaları başlatır. Atom reaktörünün ne olduğunu bilenlerin az, asbestosla alüminyum arasındaki farkı bilenlerin biraz daha fazla olduğu toplantıda herkes, ama herkes, kahve ve çayın ne olduğunu, nereden geldiğini, nasıl ve kaçta alındığını (hatta nasıl pişirildiğini) bildiği için, tartışmalar bir-buçuk saat sürer. Bu gözlemlerden hareket eden Parkinson, miktarla önemin bir bakıma eş-anlamlı olduğunu da düşünerek, malî komitelerin işleyişine ilişkin olarak şu özel ifade şeklini benimsiyor: *Belirli bir iş için ayrılacak ödeneğin tutarıyla o konuda yapılan tartışmaların süresi ters orantılıdır.*

Parkinson, komitelerin yapı ve işleyişine ilişkin çözümlerim böylece bitirmiş oluyor. Bundan sonra üstünde durduğu konu, yönetimin en önemli sorunlarından biri olan personel seçimi, yani işe-almadır.

3. Personel Seçimi veya “Memur Sayısı Nasıl Artırılır?”

Yapılacak işin hacmi artsa da, aynı kalsa da, azalsa da, işgören sayısının sürekli şekilde artmasını hükmeden Parkinson Kanunu, bu niteliğiyle, personel-seçimi işlerine bir kesintisizlik kazandırmaktadır. Belirli bir iş için en uygun kişinin seçilmesi, böylece, zaman alan ve insanları sürekli olarak meşgul eden bir süreç görüşüne bürünmektedir. Parkinson’a göre, personel seçimi (işe alma), *sayısal artışları kaçınılmaz olan memurların yönetim makinesince massedilmelerini düzene bağlayan ve kurallara dayandıran özel bir yöntemdir.* Yazar, işe- alma yöntemlerini, (a) İngiliz ve (b) Çin yöntemleri, onları da kendi içlerinde “eski” ve “yeni” yöntemler diye ikiye ayırıyor. Bunların özellikleri üzerinde kısaca duralım.

Eski İngiliz Yöntemi: Bu yöntem, kural olarak, memur adayının soy-sopunu sıraladığı bir mülâkata dayanmaktadır. Bu yöntemin yerine göre etkili sonuç verdiğiğine değinen Parkinson, Dartmouth’da yapılan bir mülakatı örnek olarak gösteriyor. Öğrenci adayı, salona alınır almaz, soyadı benzerliğine takılan bir

jüri üyesinin “Amiral A ile bir akrabalığınız var mı?” sorusuyla kararlaşır, öğrenci adayı, bu masum-görünüşlü, ama can-alıcı soruya

Evet, Amiral A amcamdır. Ayrıca, Albay B babam, Amiral C annemin babası, Amiral D babanım babası, Yarbay E de dayım olur. Büyük ağabeyim Krallık Donanmasında teğmen, ortanca ağabeyim Dartmouth’da teğmen adaydır. Küçük kardeşim de ilkokula her gün denizci elbisesiyle gider.

cevabını verebilmişse, bir başka jüri üyesinin “Pekâlâ, denizci olmak nereden aklınıza geldi?” şeklindeki sorusunda kem-küm etse bile sonuç değişmez; jüri kararım beklemeye gerek duymayan yazıcı, adayın adının karşısına “Kazandı” işareti çoktan koymuştur. Ama öyle durumlar olur ki, işe yalnızca bir kişi alınacaktır ve jüri kalan iki adaydan hangisinin daha soylu olduğuna bir türlü karar veremez. O zaman da, jüri başkanı adayların dikkat derecesini ölçer gibi yapıp, “Buraya gelirken bindiğiniz arabanın plaka numarası kaçtı?” diye sorar, “Otobüsle geldim” cevabını veren adayı derhal salondan çıkartırdı.

Yeni İngiliz Yöntemi (veya “Demokratik bir Hamle”): On dokuzuncu yüzyılın ortalarından itibaren, İngiltere’de, demokratik bir ülkeye yaraşır şekilde, yeni bir işe-alma yönteminin benimsenmeye başlandığını görüyoruz. Bu yeni yöntemde göre aslanan, soyluluk değil, eğitimidir. Ne var ki, Parkinson, bu yöntemin de eleştirecek bir yanını bulmakta gecikmiyor. Yazara göre, adaylara soy-sop yerine bitirdikleri okullar ve yaptıkları sporlar sorulmakta, Harrow ve Haileybury gibi okullara gidip polo ve kriket gibi “soylu” sporları yapanlara uygun aday gözle bakılmakta, buna karşılık, jüri başkanına “Orası neresi?” diye sordurtacak bir okulu bitirip bisiklet ve bilardo gibi “avam” sporları yapanlardan salon kapısını dışarıdan kapamaları istenmektedir.

Eski Çin Yöntemi (veya “Yazılı Yarışma Sınavı”): Köklerini eski Çin’den alan ve birçok ülkede bugün bile yaygınlıkla uygulanan bu yöntemde, memur adayları, önce kendi şehirlerinde, kazanırlarsa da başkentte, günde birden, peş peşe üç gün sınava girerlerdi. Adaylardan, ilk sınavda üç kompozisyon ve sekiz kıtalık bir şiir, ikinci sınavda klasik metinler üstüne beş kompozisyon ve üçüncü sınavda “hükümet etme sanatı” üstüne yine beş kompozisyon yazmaları istenirdi. Bu elemeyi de başarıyla atlatanlar, son aşamada, günün önemli siyasal sorunlarından birisi hakkında uzun bir kompozisyon yazarlardı. 1855 tarihli Northcote-Trevelyan raporuna İngiltere için de önerilen bu yöntem, memur adaylarının, klasik metinler konusunda bilgili, nazım ve nesir yazmada yetenekli, üç günlük bir yazı maratonunu çıkaracak kadar enerjik ve kuvvetli olmalarını öngörmekte, edebî yetenekleri yöneticilik için yeter de artar saymaktadır.

Parkinson'a göre, bu yöntem, fizik dayanıklılık ve edebî yetenek dışında özelliği bulunmayan kişilere her ne kadar memurluk kapılarını ilk kez açmışsa da, yine de zamanının en başarılısı olmuştur.

Yeni Gelişmeler (Zekâ ve Yetenek Testleri): Günümüzde, yazılı yarışma sınavları yavaş yavaş tarihe karışmakta, onun yerini, daha kısa zamanda daha çok kişiyi sınamaya yarayan "zekâ ve yetenek" testleri almaktadır. Eleştiriden geri kalmayan Parkinson'a göre, sınav sonucu "en zeki ve yetenekli" çıkan adayların büyük çoğunluğunun okur-yazar olmadığı ve testlere hazırlanmaktan hiçbir şey öğrenmeye zaman bulamadığı anlaşılmıştır.

Personel seçimi sırasında birçok güçlükle karşılaştığı, sağlanan gelişmelere rağmen aksaklıkların önünün alınmadığı açıktır. Bunun nedenlerini enine-boyuna araştıran Parkinson, işe-alma yöntemlerinin kısmen veya tamamen başarısızlığa uğramasını, tek kelimeyle, aday sayısının çok oluşuna bağlamakta; belirli ortak niteliklere sahip 500 kişi arasında doğru dürüst seçim yapmanın hem imkânsız ve hem de gereği yokken zaman-alıcı olduğuna değinerek yarışma sınavı ilâncılığında "reform" ihtiyacına dikkati çekmektedir.

ELEMAN ARANIYOR — Hizmet alanını Parlamento'ya taşıyan bir arkadaşımızın boşalttığı sorumlu makam için enerjik, yurtsever, tecrübeli, çevresinde sayılır, insanları yönetmesini bilen, talâkat ve belagati yerinde eleman anmıyor. Maaş dolgun, çalışma saatleri uygun, emeklilik baldan fazlasıyla tatminkâr, imtiyaz ve yükselme imkânları sınırsız bu görev için, ayrıca resmi araba tahsis edilecek, seyahat etme imkânları bol olacaktır. Müracaatçıların...

şeklinde bir ilan verip akıllısıyla, geri zekalısıyla, binlerce aday arasından seçim yapmak zorunda kalmaktansa,

ARANIYOR — İnsan girmemiş Güney Amerika ormanlarında, İnka tapmaklarını aralıksız 15 yıl arayacak bir arkeologa ihtiyaç vardır. İnka dilini bilmek ve bu konuda en az 15 yıllık iş tecrübesi bulunmak tercih sebebidir. Ücret son derece dolgun olup, emeklilik hakları mirasçılara devredilecektir. Başvurmak isteyenlerin...

şeklinde bir ilan verip, ilk başvuranı (olasılıkla da son başvuran olacaktır) derhal işe almak en yerinde hareket olacaktır. Bu durumda diyebiliriz ki, "ideal" işe-alma yöntemi, başvuranların sayısını asgaride ve tercihan işe alınacak kaç kişi varsa o kadarda tutan yöntemdir. Sınava girmek için başvuran adayların sayısı,

işe alınacakların sayısından fazla olursa, bunu, sınav ilanının kötü şekilde kaleme alındığının işareti sayabiliriz.

4. “Örgütsel İtme” ve Parkinson’un Bir İhmali

a. Örgütsel İhmenin Belirti ve Evreleri

Parkinson’a göre, nereye gitseniz, çok az işe girilip hiçbir şeyin başarılamadığı, yüksek yöneticilerin tam anlamıyla beceriksiz ve orta kademe yöneticilerinin de birbirlerine karşı komplolar içinde olduğu, en gençlerin de ne yapacaklarını bilmeden şaşkın şaşkın ortalarda dolaştığı kuruluşlara rastlamak mümkündür. Bu durum, kendi kendine aşılınmış, sanki teşvik görmüş, yarası sürekli depreştirilmiş bir hastalığın sonucudur.

İlk tehlike işareti, yani hastalığın yapıya girdiğinin veya girmek üzere olduğunun ilk belirtisi, aynı anda hem yeteneksiz ve hem de ihtiraslı bir kişinin örgüt hiyerarşisine dâhil olması ve sorumluluğu altındaki bölüme çekidüzen veremedikten başka gözlerini daha da yukarılara dikmesidir. Hastalığın ikinci evresi, sözünü ettiğimiz hastalık-taşıyıcısının kısmen veya tamamen hiyerarşinin üst kademelerini kontrol altına almasıyla başlar. Taşıyıcının bu evredeki çabalarının ağırlık merkezini, (i) kendisinden yetenekli olan herkesin tasfiyesi, (ii) ileride kendisine rakip olabileceklerin de “Yetenekli olmasına yetenekli ama muhakemesinin sağlam olduğundan kuşkuluyum”¹⁴ gibi sözlerle terfiden alıkonulması meydana getirir. Böylece örgüt, kısa zamanda, ikinci sınıf bir başkan, üçüncü sınıf başkan yardımcılardan, dördüncü sınıf daire başkanlarından ve beşinci sınıf memurlardan oluşan bir kuruluş niteliğine bürünür. Her türlü zekâ kıvılcımının örgüt-dışı kalmasıyla açılan üçüncü evrede, kuruluş, en alt kademesinden en üst kademesine kadar, derin bir uyku (koma) içindedir. Parkinson, bu noktada, koma durumunun da kendi içinde evreleri bulunduğuna dikkati çekiyor. Birinci alt-evrede, “Üstesinden gelemeyeceğimiz işlere girişmemiz gerek,” “A şirketiyle rekabet edemeyeceğimizi biliyoruz,” “Birinci sınıf değiliz, ama yine de kendi çapımızda bir şeyler yapıyoruz” sözleri sık sık duyulur. Bu sözler, standartların düşük tutulduğuna ve etkisiz araçlarla asgarî amaçlara yönelindiğine işarettir. Hedefin on metre yakınına vuran mermilerin bile “tam isabet” sayıldığını ve bu nedenle de isabet yüzdesinin hayli yüksek olduğunu dikkate almayanlar, ikinci alt-evrede görülen “kendini-beğenmişlik” durumunu yadırgayabilirler. Oysa bunda yadırganacak hiçbir şey yoktur. Seçilen hedefler ne kadar basit olursa olsun, yöneticiler, akıllarına koyduklarını becermişlerdir. “Bizim patron çok sağlam adamdır. Çok konuşmaz ama bugüne kadar yanlış yaptığını da görmedik”¹⁵ veya “Herkesin ‘parlak’ dediği o zekâlara güvenmemek gerek. Her şeyi altüst edecek bir yığın denenmemiş teklifler getiriyorlar. Biz, burada sağduyu ve takım çalışmasıyla fevkalâde sonuçlar alıyoruz”¹⁶ gibi sözler, bu alt-evrenin vazgeçilmez incilerindedir. Üçüncü alt evre, derin koma ve

“inme” evresidir. İlân tahtasında dört yıl öncesinin bir genelgesi asılıdır; kırılan camlar gazete parçalarıyla yaslanmıştır; kuruluşa beş yıldır başkanlık yapan B'nin kapısında, bir önceki başkan A'nın ad plakası bulunmaktadır vb. İçeriden bazı kıpırtı ve hareketler görülmekle birlikte, dışarıdan bakanlar için, kuruluş artık ölüdür.

Parkinson, bundan sonra, hastalığın teşhisiyle yetinmeyip tedavi ilke ve şekillerini de öneriyor. Birinci ilke, nasıl bir hasta kendi apandisitini kendisi alamaz veya kendi dişini kendisi çekemezse, aynı şekilde, hastalıklı kurumun da kendi kendisini iyileştiremeyeceği ve müdahalenin mutlaka dışarıdan gelmesi gerektiğidir. Bir başka deyişle, iyileşme söz konusu olacaksa, hastayla hekimin ayrı ayrı kişiler olması zorunludur. İkinci ilke, belirli evrelerde başvurulacak belirli iyileştirme yöntemleriyle ilgilidir. Buna göre, ilk evrede taze kan nakli, ikinci evrede ameliyat, üçüncü evrede de cenaze levazimatçısının çağırılması en uygun yollar olacaktır. Parkinson'a göre, bir kere son evreye girildi mi, artık kurtuluş yoktur; bir canlanma olacaksa, onun tek yolu, kuruluşun yeni bir adla, yeni bir yerde ve yepyeni personelle silbaştan yapmasıdır. “Devamlılığın sağlanması” veya “tasarruf” gibi düşüncelerle eski binaların veya eski dolapların veya eski personelin bir katresinin bile saklı tutulması, er geç hastalığın nüksetmesine yol açacaktır. Tek çıkar yol, bütün malzeme ve dosyaların imha edilmesi, eski personelin pırıl pırıl bonservislerle rakip firmalara sızdırılması ve sigortalandıktan sonra da binaların ateşe verilmesidir.

b. Bir İhmal veya “Parkinson Hastalığı”

Kırtasiye işleri, komite çalışmaları ve yönetim sanatının üstad-ı âzamları gibi herkesin kutsal bildiği şeylere karşı amansız bir saldırıya geçen ve bulgularını “Parkinson Kanunu” adı altında genelleyip soyutlaştıran C. Northcote Parkinson, örgütlerin laçkalaşması ve giderek işlemeziğe gömülmesi gibi son derece önemli bir konudaki çözümlerini, her nedense, sınırlı tutmuş ve yukarıda kısaca özetlemeye çalıştığımız tespitlerle yetinmiştir. Yazar, belki alçakgönüllülüğünden,¹⁷ belki de talihsiz bir rastlantının yüz kızarıklığıyla, örgütlerde görülen bu patolojik duruma “Parkinson Hastalığı” adını koymamakta, “felçlilik durumu” ve/veya “inme” gibi bilimsel yükü hafif kategorilerle iş görmekte direnmektedir. Oysa herhangi bir patoloji kitabında rastlanabilen

Çoğunlukla letarjik ensefalit kalıntısı olarak ileri yaşlarda görülen ve giderek şiddetlenen; kaslarda katılaşma ve titreme, kasların ve otomatik hareketinin yok olması, iradi hareketlerde yavaşlama ve maske-yüzle nitelenen ajitan felç durumudur.

tanımından (Dorland, 1944: 1068, 1077, 1448) da anlaşıldığı gibi, Parkinson'un felç veya inme diye geçiştirdiği durum, esas itibarıyla, patolojik bir kategori olan *Parkinson Hastalığı*'na tıpatıp uymaktadır. Zaman ve yerimiz uygun olmadığı için, bu konudaki derinlemesine çalışmaları başka araştırmacılara bırakıyor ve (i) bu açık ihmalde "kasıt" unsurunun ne ölçüde rol oynadığı; (ii) Parkinson Hastalığı'nın, *Parkinson Kanunu* adlı kitabın yayınlanmasından önce mi, yoksa sonra mı keşfedildiği; (iii) hastalıkta anılan Parkinson'la kanunda anılan Parkinson'un aynı kişi olup olmadığı; (iv) aynı kişiye, hastalığın adının, hastalığı keşfeden mi, yoksa hastanın kendisinden mi geldiği gibi soruların enine-boyuna deşilmesi gereğine dikkati çekmekle yetiniyoruz.

B. Peter İlkesi¹⁸

1. Hareket Noktası: Parkinson'un Eleştirilmesi

Laurence Peter'a göre, *Peter İlkesi*, yönetimin evrensel işleyiş ilkelerini bulmaya yönelmiş ilk "ciddî" deneme olan Parkinson Kanunu'nun ve bu kanunda görülen tüm sınırı ılıkların aşılması olayıdır. Yine Peter'a göre, kendi adıyla anılan ilke, yönetimin evrenselliğinin en somut ifadesi, hatta ta kendisidir. Parkinson'un bulgu ve tespitlerinin eleştirilmesini kendisine hareket noktası olarak alan Peter, bu konuda şunları yazıyor (Peter ve Hull, 1971: 76-79):

Önde gelen sosyal kuramcı C. N. Parkinson, hiyerarşilerdeki personel birikimini doğru olarak görmüş ve bir mizah havası içinde betimlemiştir... Ne var ki sorunu, kendilerini yüceltmek ve büyütme isteyen kıdemli memurların, hiyerarşiyi kasten verimsiz duruma getirmeleri, 'böl ve yen' politikasını bilinçli olarak uygulamaları şeklinde görmekte ve değerlendirmektedir.

Kuramın başarısızlığı şu temel nedenlere dayandırılabilir. Bir kere, denetim görevlerinde bulunan kişiler yönünden, kasıt unsurunu varsaymaktadır. Kişisel araştırmalarım göstermiştir ki, birçok kıdemli memur, bölmek için olsun, yenmek için olsun, ne için olursa olsun, etkili planlar hazırlamaktan acizdirler. İkinci olarak, Parkinson'un betimlediği personel fazlası ve noksan-üretim, çok kere, üst yönetim ve denetim görevlerinde bulunanların kişisel çıkarlarıyla tam bir çelişme içindedir. Böylesine durumlarda verim o kadar düşebilir ki işletme yıkılır ve sorumlu memurlar bir anda kendilerini işsiz bulurlar. Devlet hiyerarşisindeki üstlerince, meclis komitelerince, komite sözcülerince... sıkıştırılıp küçük düşürülebilirler. Herhangi bir insanın kendisini bu şekilde yaralayabileceğini düşünmek bile güçtür. Üçüncü olarak,

diğer her şey aynı kalmak şartıyla, astlara ne kadar az maaş ödenirse işletmenin kârları da o ölçüde artacak, yüksek memurların alacakları prim, kâr payı ve diğer yan ödemeler o ölçüde fazlalaşacaktır. 1000 kişiyle verimli olarak işleyebilen bir hiyerarşinin, durup dururken, 1200 kişi çalıştırması için ortada hiçbir sebep yoktur.

Ama bin memurlu bir hiyerarşinin verimli şekilde çalışmadığını düşünelim... O zaman, görünürdeki tek tedavi şekil, personelin artırılmasıdır...

Personel birikimini Parkinson'un 'komplo' teorisiyle açıklamak mümkün değildir: Bu artış, hiyerarşinin üst kademelerinde yer alanların samimi, ama beyhude, verimlilik arayışlarından doğmaktadır...

Parkinson'un çabaları, maalesef, yeterince ileri gitmiyor. Herhangi bir işin kendisine ayrılan süreyi doldurduğu doğrudur, ama o süreyi aşmayacağını kimse garantileyemez. Örgütün hayat süresini aşabilir, işletme iflas edebilir, hükümetler düşebilir, uygarlıklar çökerek onun yerini barbarlıklar alabilir, ama yetersizlerin çalışması sürer. Bu nedenle, ama üzülerken, Parkinson'un ilk bakışta çok çekici görünen teorisini bir kenara itiyoruz. Yine de, ilk kez Peter İlkesi tarafından bilimsel esaslara dayandırılıp açıklığa kavuşturulan olgulara dikkati çektiği için, Parkinson'un payına büyük övgü düşmektedir.

2. Herkes Kişisel Yetmezlik Düzeyine Ulaşmak Eğilimindedir

a. Bir Tespit: "Yetmezlik Evrenseldir"

Hareket noktası olarak Parkinson'un yöntem ve tespitlerinin eleştirisini alan Peter, yönetimin evrensel tek ilkesi olduğunu söylediği Peter İlkesini şöyle özetliyor: *Hiyerarşindeki her memur, kişisel yetmezlik düzeyine ulaşmak eğilimindedir.*¹⁹ Şimdi, Peter'ın bu ilkeye nasıl ulaştığını, adım adım ve örneklerle görelim.

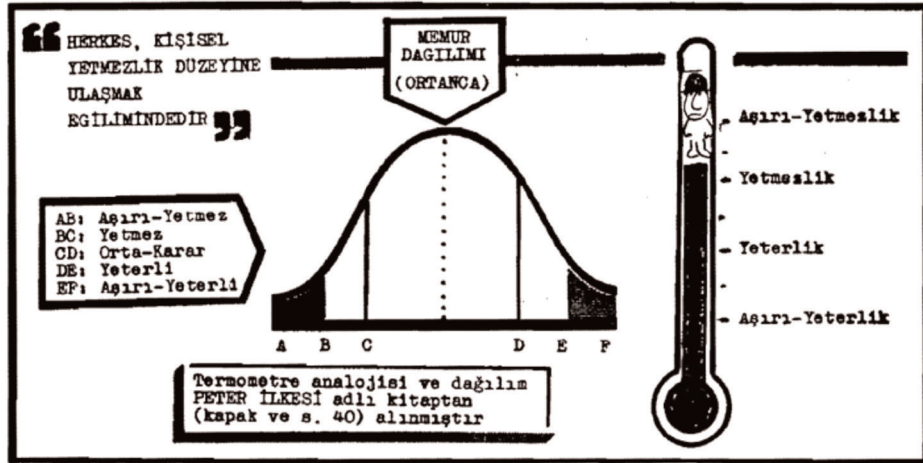
Uzun süredir "keyfi yerleştirme (*random placement*)" dediğimiz yollarla personelini seçen A şirketi, biraz ihtiyaç duyduğu için, biraz da modaya uymak hevesiyle, boşalan satış memurluklarını "yetenek-ölçme" testleriyle doldurmaya karar verir. Sekiz ayrı alanda yapılan testlerde, B adlı aday, "yaratıcı zekâ" ve "karşısındaki ikna etme" konularında çok yüksek, "makine bilgisi" konusunda orta, geri kalan konularda (sanat, yazı yazma, bilgi-sayım, müzik ve ÖRGÜTLEYİCİLİK) da hayli düşük puanlar tutturur. Bir satıcıda aranan bütün

niteliklere fazlasıyla sahip bulunan *B* derhal işe alınır ve kısa sürede öylesine başarılı olur ki, üçüncü ayını doldurmadan, bölge satış müdürlüğüne yükseltilir. Satıcılık yönü ağır basan ve dolayısıyla karşındakileri ikna etme yeteneğine büyük ölçüde bel bağlayan bu görevde de, *B*'nin gösterdiği başarı, herkese parmak ısırtacak cinstendir. Birkaç ay sonra da, başarılı satıcımız, merkez örgütündeki Genel Satış Müdürlüğü görevine, yani şirketin bütün satış işlerinin başına getirilir. O güne kadar kendisine verilen bütün görevleri en iyi şekilde yapmış olan *B*, bu yeni görevinde, kelimenin tam anlamıyla, sudan çıkmış balık gibidir: işleri yüzüne gözüne bulaştırır, masasında hızla yığılan evraklardan her gün birkaçını kaybeder, aynı tellerden çalmaya başlayan bölümler arasında bir türlü bağlantı kuramaz, belirli işlere yanlış adamları gönderdiği için şirketin müşterilerini birer birer kaçırmaya başlar vb. Peter, herkesi şaşırtan bu durumun, aslında, hiç kimseyi şaşırtmaması gerektiğini söylüyor. Yazara göre, hiyerarşiler, değişik nitelikler arayan değişik kademelerden oluşmaktadır; memur, bir kere hiyerarşiye girdikten sonra, yetersizliği anlaşılincaya kadar, bütün bu kademelerden geçerek yükselir. Başarılı satıcımızın da durumu bundan farklı olmamıştır. Yetenek-ölçme testlerinde ortaya çıkan yatkınlıklarına göre, kendisi için en uygun olan satıcılıkla işe başlamış, çeşitli kademelerden başarıyla geçerek, örgütlenme ve yazı işleri gibi zerrece yatkın olmadığı alanları kapsayan Satış Genel Müdürlüğü görevine ulaşmıştır. Böylece *B*, hak ettiği son terfiyle işlerini başarıyla yürüttüğü bir düzeyden, görevinin gereklerim yerine getiremediği bir düzeye, yetmezlik düzeyine varmış bulunmaktadır. İşte bu yetmezlik düzeyi, *yükselmenin emekliliğe öngelen son durağıdır*.

Buraya kadar yaptığımız açıklamalardan da anlaşılabilir gibi, Peter İlkesi, aslında, şu çok basit tespite dayanmaktadır: *Bir işi iyi yapan İnsanın, ille de her işi iyi yapması gerekmez*. Kendilerini en iyi dinlettirenlerin dinlemesini en iyi bilenler, en iyi önderlerin en iyi izleyiciler ve en iyi satış müdürlerinin de en başarılı satıcılar arasından çıktığını söylemek, bir bakıma, “İyi yüzebilme için iyi batmak gerekir” demek gibidir. Bunların bütünüyle farklı şeyler olması bir yana, tarih de Peter’ın tespitlerini doğrulamaktadır. Yazara göre, iyi bir komutan olan *Macbeth* krallıkta, iyi bir politikacı olan Hitler komutanlıkta ve tarihin en büyük Öğreticilerden olan *Socrates* de savunma avukatlığında kişisel yetmezlik düzeylerine ulaşmışlardır.

Çözümlemelerini yeterlik ve yetmezlik²⁰ kilit kavramlarına dayandıran Peter’ın temel önermesi, insanın girdiği her yerde yetmezliğe de rastlandığı, kısacası, *yetmezliğin evrensel olduğudur*. İstisnasız her hiyerarşide ve hiyerarşilerin her kademesinde yetmezlikle karşılaşıldığı tespit eden Peter, personel seçimi ve işe-yerleştirme yöntemleriyle yetmezliğin yakından ilişkili olduğunu varsaymış, bütün dikkatini, personelin hiyerarşi içindeki yükselişiyle bu yükselmeden

doğan durumlar üzerinde yoğunlaştırmıştır. Binlerce örnek olayla çalışan yazar, bunlarda, bir ortak nokta tespit etmiştir:



Bir görevdeki başarısının mükâfatı olarak bir üst göreve yükseltilen memur, bir kademedен sonra, eli ayağına dolaşan, yarardan çok zarar veren, su katılmamış bir "beceriksiz" görünüşünü almaktadır. Peter, bu tespitten hareketle, herkesin bir yeterlik sınırı olduğunu, hiyerarşi içinde yükselen istisnasız her memurun, er geç, yeterli olduğu bir görevden yetersiz kaldığı bir göreve geçeceğini noktalamıştır.

b. "Yetmezlik Düzeyine Henüz Ulaşamayanlar İş Çıkarabilir"

Buradan nereye gidilecektir? Vaftiz babalığım Peter'ın yaptığı "hiyerarşiyoloji (hiyerarşi bilimi)" hiyerarşideki her memurun er geç kişisel yetmezlik düzeyine ulaşacağı ilkesinin, pratikte, şu sonucu vermesini öngörüyor: "Her görev, zamanla, o görevin gereklerini yerine getirmekten aciz bir kişi tarafından doldurulur."

a. Ama hiyerarşiyeye sürekli olarak yeni yeni kişiler girdiği için, istinasız her memurun aynı anda yetmezlik düzeyinde bulunduğu bir örgüt, ender rastlanan olaylardandır. Denilebilir ki, her örgütte, etkisi az da olsa, hiyerarşinin hikmet-i vücudunu meşrulaştıran bazı işler yapılmaktadır. O halde, "hiyerarşi içinde yürütülen ve sonuca götürülen bütün çalışmalar, henüz yetmezlik düzeylerine erişmemiş birkaç memurun eseridir."

3. “İlkenin ‘Görünür’ İstisnaları, İstisna Değildir”

İstisnaların kuralı bozmadığı, her türlü bilimsel dayanaktan yoksun bir galat-ı meşhurdur. Gerçek şudur ki, istisnaları kapsamayan kurallar “kural” değildir ve bu yüzden de istisnalar kuralların mezarıdır. Bu temel gerçeği çok iyi bildiği anlaşılan Peter, ilkesine ters düşer görünen bütün durumları tek tek ve özel bir dikkatle ele almakta, bunların istisna olmadığını, aksine, Peter İlkesi’ni tartışmaya yer bırakmayacak şekilde doğruladıklarını ispata çalışmaktadır. Peter İlkesi’nin görünürdeki istisnalarını ve yazarın eleştirileri nasıl göğüslediğini şimdi görelim.

a. “Savıcı Terfi” (Ayak Altından Uzaklaştırma)

Her şeyi yüzüne gözüne bulaştırın, sürekli olarak evrak kaybeden vb. bir kişiyi, sırf ayak altında dolaşmasını diye, üst kademelere atabilirler. Peter’in “savıcı terfi” olarak nitelendirdiği bu olay, ilk bakışta, kurala istisnaymış gibi görünmektedir. Böylesine bir izlenim yanıltır. Bilindiği gibi, terfi, *herhangi bir yeterlik düzeyinden hareketle hiyerarşi içinde tırmanma* demektir. Üst kademelere savılan kişinin sorumluluklarında bir artış olmuş mudur? Daha verimli çalışıp daha çok iş mi çıkarmaktadır? Hayır! Değişen hiçbir şey olmamış, sahte-terfi alan memur, verimli olmadığı bir görevden verimli olmadığı bir başka göreve atılmıştır. Sahte-terfide güdülen amaçlardan bazıları, (i) “önce Hiyerarşi” ilkesinin gereklerine uygun olarak kim senin işten kovulmaması, (ii) hiyerarşinin sağlıklı şekilde işlediğine hiyerarşi dışındakilerin inandırılması, (iii) “O terfi ettikten sonra ben haydi haydi ederim” dedirterek personel moralinin yüksek tutulması, (iv) böylesine yetersiz bir memurun nasıl olup da daha önce terfi ettirildiği konusunda üstlerde belirebilecek kuşkuların giderilmesidir.

b. “Enine Yayılma” (Yeni ve Büyük Oda, Uzun Yayvan)

Bir başka sahte-terfi şekli olan Enine Yayılma’da, yetersiz memura, kademe ve maaş artışı olmaksızın, yeni ve daha uzun bir unvan verilmekte; yöneticilerin huzur ve sükûna ihtiyaçları olduğu gerekçesiyle, şirket binasının en ıssız köşesi ayrılmakta; başkalarıyla görüşüp işleri karıştırmaması diye de, kapısına bir nöbetçi (sekreter) dikilmektedir. Hiyerarşi ne kadar büyük olursa, *Enine Yayılma* imkânları da o ölçüde fazladır.

c. “Tepetaklakçılık” (Aracı Amaç Yapanlar)

Aylardan beri ilk kere derin bir uykuya dalan hastanın, “Uyku ilacı saatin geldi” diye, hastabakıcı tarafından sarsılarak uyandırılması, sıklıkla rastlanan olaylardandır. Formların (işe yarasın yaramasın) doğru şekilde doldurulmasını kendisine görev edinen ve alışlagelinmişten en ufak bir sapmanın tepesine çelik yumruk gibi inen robotların da terfi aldıklarını sık sık görüyoruz. Amaçla araca yer değiştirtmiş bulunan bu robotlar, kendilerini yurttaşın emir ve hizmetindeki

bir araç olarak değil, yurttaşı formları, hiyerarşinin ve yönetim geleneklerinin varlığını sürdüren bir ham madde kaynağı şeklinde görmektedirler. Gözlerinde en ufak bir zekâ pırıltısına bile rastlanamayan bu kişilerin nasıl olup da terfi edebildikleri sorusunun cevabım, Peter'a göre, bu gibi kişilerin dışında aramak gerekir. Şöyle ki, bir memurun yeterli olup olmadığını ve yükselmeye hak kazanıp kazanmadığını, hiyerarşi-dışı nesnel kıstaslar değil, o memurun hiyerarşik üstü belirler. Henüz yetmezlik düzeyine ulaşmamış bulunan bir üst, astlarından, elbette, verimli çalışma ister. Yok, üst de kendi yetmezlik düzeyini bulmuşsa, o zaman, düzenli ve kusursuz yazışma, üstlere tam saygı ve bağlılık, kurallara uyma gibi kurumsal değerler ön plana çıkar. "Tepetaklakçılık" dediğimiz bu olay, bir bakıma, iç-tutarlılığın verimli çalışmaya yeğlenmesidir. Terfi ettirilen robotlar, o robotun bir üstünün yetmezlik düzeyinde bulunduğu en sağlam işarettir.

ç. "Hiyerarşik Budama" (Aşırılıkların Tasfiyesi)

Hiyerarşiyolojiyle ilgilenen kişilerin şaşıracağı bir başka olay, gerçekten parlak ve yetenekli bazı görevlilerin, bırakınız terfi almayı, işlerinden uzaklaştırılmalarıdır. Peter, yaptığı araştırmalar sonunda, istisnasız her hiyerarşide, yeterliliğin azının karar, çoğunun zarar olarak görüldüğünü ve yetmezliğe göre yeterliliğin daha çok hoşnutsuzluk yarattığını tespit etmiştir. Hiyerarşik yaşantının ilk buyruğu *her ne pahasına olursa olsun hiyerarşinin korunması* olduğuna göre, normal bir yetmezlik, işten atılma sonucunu vermez ve yükselme yollarını tıkamakla yetinir. Memurla, (i) yetersizler, (ii) yeterliler, (iii) az yeterliler diye üç grupta toplayan Peter, bunların dışında kalan ve aşın uçlan meydana getiren çok-yeterlilerle çok-yetersizlerin hiyerarşik işleyişi aksattıklarını, diğerleri için hiyerarşik hayat sürerken, ancak bunların görevlerinden uzaklaştırıldıklarını söylüyor. Yazar, hiyerarşideki aşın uçları bu şekilde tasfiyesine Hiyerarşik Budama adını vermektedir.

d. "Ailesel Aşılama" (Tepelere Yumuşak İniş)

Eski aile işletmelerinde, zamanla babanın yerini alacak olan büyük oğul, diğer bütün memurlar gibi, hiyerarşinin en alt kademelerinden işe girer ve Peter İlkesi'nin işleyişine göre yükselirdi. Bugün, büyük şirket sahiplerinin oğulları, "Ailesel Aşılama" dediğimiz yoldan, bütün kademeleri geçmeksizin, hiyerarşinin en üst kademelerinden işe başlayabilmektedirler, ilk bakışta "istisna" gibi görünen bu durum, aslında, fazla bir şey değiştirmemektedir. Şöyle ki, aslolan, yeterlik veya yetmezlik değil, hiyerarşinin belirli bir kademesinin doldurulmasıdır, işe başlanan düzey yetmezlik düzeyiyle çakışıyorsa, büyük oğul orada çakılıp kalır; yok, çakışmıyorsa, yetmezlik düzeyine ulaşana kadar yükselir. Peter, bu durumun daha iyi anlaşılabilmesi için, katı kast sistemlerinden örnek veriyor. X ülkesindeki kast sisteminin çok katı olduğunu, devlet hiyerarşisindeki bütün yüksek memurlukların "ayrıcalıklı kast" üyelerine, küçük memurlukların da

“ayrıcalıksız kast” üyelerine ayrıldığını varsayalım. Aşağıdan yukarıya çıkıldıkça daralan görev piramidinin tam ortasında, en yetersiz yüksek memurların altına inemeyecekleri, en yeterli küçük memurların da üstüne çıkamayacakları bir “kast duvarı” yer almaktadır. Ayrıcalıklıların yükselmesi, hiyerarşinin en alt kademesinden değil, kast duvarından başlar; ayrıcalıksızlıkların yükselişi de, piramidin doruğunda değil kast duvarında son bulur. Kast duvarının altında -kalanların, işte bu duvar yüzünden, hiyerarşik ömürlerini kişisel yeterlik düzeylerinde geçirecekleri ve çok iyi yaptıkları işleri yükselmeksizin tekrarlayacakları açıktır. Öte yandan, herkesin er geç yetmezlik düzeyine ulaşabilmesi, hiyerarşinin büyüklüğüne ve terfi kanallarının tıkalı olmamasına bağlıdır. Görev piramidi yukarıya çıkıldıkça daraldığı için, kast duvarının üstünde kalan görevlilerin sayısı pek fazla değildir. Yetersizlerce doldurulan görevlerin boşaltılarak yetkililere imkân tanınması hiyerarşilerin mantığına ters düştüğü için, kast duvarının üstünde işe başlayan birçok kişi, kişisel yetmezlik düzeyine ulaşmadan ömrünü tüketecektir. Peter’a göre bir kast duvarının varlığı sonunda ulaşılan verimli çalışma düzeyi, böyle bir duvarın yokluğunda ulaşılabilecek düzeyden yukarıda olmaktadır.

Çözümlemelerini burada bitiren Peter, istisnaların “görünüşte” kaldığını ve hiyerarşilerde yer alan herkesin bu kanuniyete bağlı olduğunu noktılıyor.

4. Hiyerarşilerde Yetmezlik Düzeyine Ulaşma Yolları

a. Hiyerarşilerde Yetmezlik Düzeyine Ulaşma Yolları

Hiyerarşiye giren herkes, zorunlu ve kaçınılmaz olarak, kişisel yetmezlik düzeyine varıncaya kadar yükselir. Çözümlemelerini bir adım daha öteye götüren Peter, bir kademedan başka bir kademeye geçiş hızını, yani terfi hızını, (i) çekiş-gücü, (ü) itiş-gücünün belirlediğini açıklıyor. Peter’a göre, çekiş-gücü, bir memurun, hiyerarşinin daha yukarı kademelerindeki bir kişiyle, akrabalık, evlilik ve/veya tanışlık yoluyla oluşan ilişkisidir; itiş-gücü de, çalışma, mesleki eğitim ve kendi kendilerini yetiştirme gibi ikincil önemdeki konulara duyulan olağanüstü ilgi şeklinde tanımlanabilir. En önemlisi olduğu için önce çekiş-gücü üzerinde duracak ve çekiş-gücü edinmenin Peter’a göre beş yolunu göreceğiz.

Mutlaka Bir Piston Edininiz! İyi çalıştığınız ve görevinizi en iyi şekilde yaptığınız zaman, üstlerinizin size iyi sicil vereceğini ve bunun da yükselmek için yeterli olduğunu düşünebilirsiniz. Özellikle bir üstünüzün yetmezlik düzeyine ulaşmış bulunduğu durumlarda, bundan daha yanlış, sakıncalı ve tehlikeli bir düşünce olamaz. Üstünüzün üstleri sicil amirinizin yetmezlik düzeyinde bulunduğunu biliyorlarsa, iyi olsun, kötü olsun, hakkınızda vereceği sicil çöp sepetini boylayacak ve hatta iyi sicil zararınıza bile olacaktır. Onun için, zor bile olsa, yılmadan ve yorulmadan, kısaca, “piston” diye anacağımız ve yükselmenize yardımcı olacak bir hiyerarşik üst arayıp bulunuz.

Pistonunuzu İsteklendiriniz! Sizi yükseltmenin pistonunuza çok şey kazandıracığını, yükseltmemenin çok şey kaybettireceğini somut örnekleriyle gösteriniz. Unutmayınız ki isteklendirilmemiş bir piston “piston” değildir.

Tıkanıklıklardan Kurtulunuz! Genç yaşında yetmezlik düzeyine ulaşmış bir üst tarafından yükselme yollarınızın tıkanmış olması çok mümkündür. Böylesine durumlarda, pistonunuz ne kadar kuvvetli olursa olsun, bütün çabalar boşunadır; çünkü aslanan hiyerarşinin korunması ve dolayısıyla kimsenin “yetmezlik” gerekçesiyle görevden alınamamasıdır. Üstünüzün emekliliğine daha uzun süre bulunduğunu ve gerçekten yetmezlik düzeyinde çakılıp kaldığını tespit ettikten sonra, tıkalı olmayan bir yükselme kanalına geçiniz.

Esnekliği Elden Bırakmayınız! Dağcılığın kuralıdır: usta bir dağcı, tecrübesiz bir dağcıyı ancak kendi bulunduğu seviyeye çekip çıkarabilir. Tecrübesiz dağcının daha da yukarıya çıkabilmesi için usta dağcının bir çentik daha yükselip çekmesi gerekir. Ama usta dağcı yorulmuş, daha yukarılara çıkamaz olmuşsa ne olacaktır? O zaman, benzetmeyi sürdürürsek, “bağlılık” gibi yersiz ve yanlış uygulamalara kapılmadan ivedilikle başka bir usta dağcının ipine asılınız.

Pistonlarınızın Sayısını Çoğaltınız! Pistonlarınızın kendi aralarında sık sık konuşup yeteneklerinizden ve yükselmenize yardımcı olma gereğinden söz etmeleri, onların (pistonların) moral ve kararlılık dereceleri üzerinde “çarpan” etkisi yapacaktır. Şöyle ki; X sayıdaki pistonun ortak çekiş-gücü, ayrı ayrı çekiş güçlerinin toplamının piston sayısı ile çarpımına eşittir. “Çok piston yükselme demektir” sözünü aklınızdan çıkarmayarak çok sayıda piston edinmenin yollarını araştırıp bulunuz.

Peter, itiş-gücü konusunda da ilginç tespitler yapmış bulunmaktadır. Buna göre ve özellikle kökleşmiş örgütlerde, “KIDEM” etkeninin yukarıdan aşağıya baskısıyla “İTİŞ-GÜCÜ” etkeninin aşağıdan yukarıya baskısı, çok kere birbirine eşittir. Bu yüzden, itiş-gücünün çalışma ve meslekî eğitim gibi unsurları tek başlarına yükselmeye gerçeklik verecek güçte değildirler. İtiş-gücünün yükselme üzerindeki etkisi zaman zaman abartılır. Bunun iki nedeni vardır. Her türlü bilimsel dayanaktan yoksun bulunan ilki, *daha çok çalışanın daha çok ve daha hızlı ilerleyeceği* galatinin yaygınlığıdır. İkincisi de, itiş-gücü edinmeye çalışan bazı insanlarda, “yönetmel başarı madalyası” sayılan ülser gibi patolojik durumların görülmesidir. Oysa ülser, bu kişilerde, başarıya ulaşıldığı için değil bütün çabalara rağmen yükselememenin yarattığı sinirlilikten dolayı nüksetmektedir. Bütün bunları göz önüne alan Peter, tek başına yükselmeyi sağlamada itiş-gücünün yetersiz kaldığını ama tek başına yükselmeyi sağlayabilen çekiş gücüyle birlikte düşünüldüğünde, *yükselmeyi hızlandırdığını ve yetmezlik düzeyine ulaşma*

süresini kısalttığını yargılıyor. Böylece, yükselme (terfi), meslekî yetmezliğin en önemli ve hatta tek nedeni olarak belirmektedir.

b. Personel Seçimi ve İşe Yerleştirme Yöntemleri

Peter'e göre, eski işe-alma yöntemlerinin başında, (i) işverenin önyargılarına veya (ii) iş arayan bir kişinin belirli bir görevin boşalmasından iki-üç dakika sonra şirketin kapısını çalıp iş olup olmadığını sormasına dayanan "keyfi yerleştirme" (random placement) yöntemi gelirdi. Bu yöntem, başarılı sonuç vermediği ve çok kere insanları üstesinden gelemeyecekleri görevlere soktuğu için, günümüzde, uygulanabilirliğini büyük ölçüde yitirmiştir. Bugün yaygınlıkla başvuru alan yetenek-ölçme testlerinin başarıya ulaşabilmesiyle her şeyden önce, testleri düzenleyip sonuçları değerlendirenlerin kişisel yetmezlik düzeylerine ulaşmamış bulunmalarına, bir başka deyişle *ne yaptıklarını bilmelerine* bağlıdır. Aksi takdirde yetenek-ölçme testleri, keyfi yerleştirmeye verilmiş yeni bir ad olmaktan öteye geçemeyecektir. Yetenek-ölçme testleri, hiç değilse teorik açıdan, adayların, yetenek ve yatkınlıklarına en uygun işlere girmelerini mümkün kılar. Testle işe alınanların teste girmemişlerden en büyük farkı, yetenek ve yatkınlıklarına en uygun düşen kademeyi hareket noktası aldıkları için, *daha az terfiyle* ve daha kısa sürede kişisel yetmezlik düzeylerine ulaşmalarıdır.

5. Yetmezlik Düzeyini Niteleyen Başlıca Belirtiler

a. Patolojik Belirtiler

Peter'in incelediği yetmezlik örnek olaylarında görülen bir ilginç ortak özellik, bunların büyük çoğunluğunun, kişisel yetmezlik düzeyine vardıklarından habersiz bulunmaları, verimli çalışmak ve iş çıkarmak için içten bir çaba harcamalarıdır. Ama buraya kadar yapılan açıklamalardan da biliyoruz ki; buldukları düzeyde verimli iş görebilselerdi, o düzey, yetmezlik düzeyi olamazdı. Hiyerarşi çöktüğü takdirde işsiz kalacaklarını bilen yetersizler, var güçleriyle hiyerarşiyi sürdürmeye çalışırlar; ama aslında, hiyerarşinin varlığını sürdüren çalışma, henüz yetmezlik düzeylerine varmamış olanların çalışmalarıdır. Hiyerarşinin içinde kimin yetmezlik düzeyinde bulunduğunu, kimin yükselmesini daha bir süre sürdürebileceğini bilmek her bakımdan yararlı olacağı için, yetmezlik düzeyinin başlıca belirtilerini kısaca görelim. Bu noktaya ilişkin olarak, yazar, 26 tane patolojik belirtinin tespit edildiğini belirtiyor. Yönetimle doğrudan doğruya ilgili olmayanların saymayacağımız bu belirtilerden başlıcaları, oburluk, iştah kesilmesi, kronik bitkinlik, maske-yüz, ishal ve toplantılar sırasında birdenbire nükseden adale spazmları, mide bulantısı, kusma, baş dönmesi, burun akması, kaşıntı, iki-de-birde çıkma ihtiyacı, kulak uğuldaması, el, ayak ve koltuk altlarının terlemesidir.

b. Masa Düzenlerinde Anormallikler

Yetmezlik düzeyine ulaşıldığının en belirgin işaretlerinden biri, masa düzenlerindeki acayıplıklardır. Henüz yetmezlik düzeyine ulaşmamış olan bir kişi, normal olarak, öncelikle işine yarayan kitap, evrak ve araçları masasında bulundurur. Yetmezlik düzeyine varmış kişilerin masalarındaysa, altı-yedi telefon alıcısı, sürekli yanan “meşgul” lambaları, birkaç tane ses alma cihazı ve kapıdaki nöbetçiyle (sekreter) konuşmak için de iki üç iç-haberleşme kutusu yer alır. Yetmezlik düzeyindeki kişi, bunlar bulunmazsa astlarıyla haberleşemediğinden, bulunursa da “koro halinde” çaldıkları için hepsine aynı anda yetişemediğinden yakınmak imkânına sahiptir. “Masa Düzeni” genel başlığı altında toplayabileceğimiz iki başka işaret, *kâğıt-düşmanlığı* ve *kâğıt-tutkusudur*. Bazı kişiler, kaç zamandır yapamadıkları ve artık da yapamayacakları işleri kendilerine hatırlattığı için, masalarını ve hatta odalarını her türlü kâğıt ve kitaptan arındırmışlardır. Peter, bu türden yetmezlere, “kâğıt-düşmanı” adını veriyor. Öte yandan, olağanüstü çaba harcadıkları ama başlarındaki işlerin insanın fizik gücünün çok ötesinde olduğu izlenimini vermek isteyen bazı yetmezler, masa, sehpa ve hatta yerleri, kırmızıyla çizilmiş evrak ve aralarına işaret konmuş kitaplarla donatmaktadırlar. Peter, bunları, “kâğıt-tutkunları” olarak adlandırıyor. Son olarak, kademedişleri arasında en büyük masaya sahip olmak ve/veya en küçük kâğıt kırpıntısı kaybolacak diye gece-gündüz korku içinde yaşayarak kâğıt koleksiyonu yapmak, bu başlık altında yer alıyor.

c. Bazı Psikolojik Belirtiler

Yetmezlik düzeyine varıldığını gösteren psikolojik belirtiler arasında, (i) kendine acıma ve çevreye acındırma; (ii) günü yerin dibine batırarak dünü putlaştırma; (iii) oda duvarlarını örgüt ve hareket şemalarıyla donatarak ne kadar zaman öğütürse öğütsün, her yazışmanın oklarla işaretli kanalları izlemesinde direnme; (iv) yazılı rapor sunan memura “Şimdi okuyacak vaktim yok, özetle” ve yazılı raporu özetlemeye çalışan memura da “Şimdi dinleyecek vaktim yok, not halinde ver” diyerek, astlarını sürekli olarak şaşkın durumda tutma; (v) önüne gelen işleri, sorunun olumlu ve olumsuz yönlerini enine-boyuna tartıyormuş gibi yapıp başkası karar verinceye veya karar verme gereği ortadan kalkıncaya kadar sürüncemede bırakma; (vi) örgütün en can-alıcı sorunları görüşülürken “Dediniz de aklıma geldi” deyip fıkra ve anı anlatma; (vii) oda ve binaların görünüş, onarım ve bakımına *artan*, o oda ve binaların içinde olup bitenlere de *azalan* ilgi duyma yer almaktadır.

ç. Tikler ve Garip Alışkanlıklar

Yetmezlik düzeyindeki kişilerin teşhisinde, bazı özel tik ve alışkanlıklar büyük kolaylık sağlar. Tırnak yeme, parmak çıtırdatma, kalemin ucuna iğne takıp masanın kenarına vurma, durup dururken iç geçirme, omuzlarında dünyayı

taşıyan adamlar gibi düşünceli bir dalgınlığa gömülme veya bakışlarını belirli bir noktada dondurma, bu başlık altında yer alan tik ve alışkanlıklardan yalnızca bazılarıdır.

d. Kalıplaşmış Konuşma Teknikleri

Herhangi bir kişiyi iki-üç dakika dinlemek, o kişinin yetmezlik düzeyinde bulunup bulunmadığını anlamak için fazlasıyla yeterlidir. Yetmezliği çarpıcılıkla maskeleyen bir etkili yolu, Peter'in "kod- tutkusu" olarak nitelendirdiği *rakam ve harflerle konuşmadır*. Örneğe "Ahmet Ahmetoğlu Ankara'ya gelince Hasan ve Ali'yi bul, İktisadî Devlet Teşekkülleri Kanunu'nu görüş" diye not almak yerine, masanın üstünde açık tutulan takvime "AA, A'ya gelince, H+A'yı bul ve 440'ı konuş" diye bir kayıt düşmek, hem daha çarpıcı ve hem de daha yanıltıcı olur. Bir başka yol, zaman ve mekân farklarını göz önüne alarak hazırlanmış, çok şey söylemiş gibi görünüp hiçbir şey söylemeyen "Standart" sohbet ve nutuklardır. Ne var ki bu sohbet ve nutuklar öylesine ustalıkla hazırlanmıştır ki; asilla kopyanın ayırt edilmesi büyük ölçüde rastlantıya kalmaktadır.²¹

6. Yetmezlik Düzeyinde Hayat ve Bazı Öğütler

"Peter Platosu" olarak da bilinen yetmezlik düzeyine ulaşmış bir kişi için, terfi katsayısı artık sıfırdır. Ondan sonrası, hiyerarşik değil bildiğimiz tabiat süreçlerini ilgilendirir. Örgütlerin *son tahlilde* yetmezlerle dolacağını, yetmezlerin yerlerini korumaları ve iş çıkarabilen yetmezlerin kuruma sürekli şekilde aşılınmaları yüzünden örgütlerin büyüdüğünü görmüş bulunuyoruz. Ama sonrası ne olacaktır? Bir örgütün tepeden tırnağa yetmezlerle dolup kaskatı kesilmesi, yetmezliğe ulaşan bir kişinin bu durumunun üstlerince görülerek örgüt-dışı bırakılması hiç mi mümkün değildir? Yetmezlik düzeyine geldiğini fark etmediği için çalışmaya çalışan, mutluluğuna ve yükselme umutlarına damla gam düşürmeyen bir sürü insan varken yetmezliklerinin bilincinde olan bir avuç kişinin üzüntü ve sıkıntıdan kendilerini içkiye vermeleri, yatağa düşmeleri hak mıdır?

Peter İlkesi adlı çalışma, belki de daha önce yapılmış somut araştırmaların yokluğunda, örgütlerin giderek yetmezlerle dolması sürecini çok genel ve muğlâk ifadelerle geçiştirmekte, soyutlamalarla yetinerek *yetmezlik doyum noktasına günümüz pratiğinde ne ölçüde yaklaşıldığını* ele almamaktadır. Yakınlarda yapılan başka bazı araştırmalar ve yayınlanan istatistikler, Peter'in sandığı gibi doyum noktasının hiç de uzak olmadığını, aksine, baş döndürücü bir hızla örgütlerin yetmezlik doyum noktalarına yakınlaştığını ortaya çıkarmıştır. Amerika'nın en büyük şirketlerinin yöneticilerine uygulanan bir anket, 1958 yılından 1972 yılına kadar geçen sürede, (a) geceleri yattığında rahat bir uyku çekebilenlerle, (b) iş güvenliğine sahip olduklarına inananların *azalmasına*

karşılık, (a) öğle yemeklerinde ve akşam yemeklerinden önce birkaç kadeh içmeyi alışkanlık edinenlerin, (b) iş hacminin arttığından yakınlık kronik bir sınırlılığa gömülenlerin, (c) yeteri kadar yükselmediklerinden yakınların, (ç) karar almada güçlük çektiklerini söyleyenlerin oranının büyük ölçüde *arttığını* göstermiştir. Bu ankete göre, belirtilen 15 yıllık süre içinde, öğle yemeğinde en az bir kadeh içenler yüzde 10' dan yüzde 14.8'e ve akşam yemeğinden önce bir-iki kadeh içki içmeye alışanlar da yüzde 36.3'den yüzde 48.7'ye çıkmış; rahat uyuyabilenlerin oranı yüzde 89.1'den yüzde 60.1'e düşmüş; iş hacmindeki sözde artışa sinirlenmekten yorgun düşenler yüzde 13.3'den yüzde 42.9'u, yeteri kadar yükselmediklerinden yakınlar yüzde 6.5'dan yüzde 39.5'u ve karar almada güçlük çekenler yüzde 13'den yüzde 32.9'u bulmuş; iş güvenliğine sahip olduklarına inanların oranı da yüzde 85.7 gibi yüksek bir düzeyden yüzde 68.9'a inmiştir. Buraya kadar yapılan tespitlerin ışığında yorumlanan bu veriler, en azından Amerika'daki örgütleri bekleyen karanlık geleceği yansıtmaktadır.

Yetmezlik düzeyine varmış kişilerin bir yandan iş yapar görünmeleri, öte yandan kendilerini de inandırarak mutlu kalmaları nasıl mümkün olacaktır? Peter'in bu konudaki altı önerisi, şu parolada özetlenebilir: *Yetmezlik düzeyine gelindiğinde, bulunan görevin gerektirdiği işler değil aksaklığa yol açamayan ve kusursuzca üstesinden gelinebilecek işler yapılmalıdır.* İlk bakışta şaşırtıcı gelebilecek bu ilkenin daha iyi anlaşılabilmesi için altı yöntemi tek tek görelim.

"İnceleme ve Hazırlık" Dönemini Kronikleştiriniz! Yetmezliğe varan kişi, üstesinden gelemeyeceği önemli bir karar almak zorunda kaldığında, uzun uzadıya "harekete geçme gereği"ni tespit etmelidir. Böylece hem zaman kazanılmış olur hem de harekete geçme gereği ortadan kalkabilir. Ama öyle durumlar olabilir ki; harekete geçmenin gerekli olduğunu ister istemez kabullenirsiniz. O zaman yapılacak iş, o işi yapmanın "en iyi tek yolu"nu bulmaktır. Bu evrede, benimsenebilecek bütün yolların olumlu ve olumsuz yönleri, işi şansa bırakmayacak şekilde, enine-boyuna düşünülür; tartışılır ve karşılaştırılır. O işi yapmanın "en iyi tek yolu" bulduktan sonra, "teamül" sözcüğünde sevimli bir şekilde özetlenen eski uzmanlara ve/veya tercihan yetmezlik düzeylerine ulaşmış uzmanlardan kurulu bir komiteye sorun incelettirilir; burada güdülen amaç, seçilen planın en iyi ve etkili şekilde nasıl uygulanabileceğinin tespitidir. Bu da yapıldıktan sonra, cephe gerisinin kuvvetlendirilmesi, desteklenmesi gereklidir. Bütün kaynaklarınızı o işe ayırdığınız takdirde, yönetici olarak cephe gerisinin takviyesiz bırakılması, affedilmeyecek bir ihmaldir. Bu da yapıldıktan sonra, istesiniz de istemeseniz de harekete geçmek kaçınılmaz olmuştur... Ama gerçekten olmuş mudur? Hayalî bir örnek görelim. Sel felâketine uğrayan X bölgesinde acele çadır ve battaniyeye ihtiyaç vardır; siz de gerekli yardımı yapacak kuruluşun yetmezlik düzeyine ulaşmış sorumlusunuz. Yapacağınız ilk iş, gerçekten sel felâketinin

olup olmadığını, olmuşsa çadır ve battaniyeye ihtiyaç bulunup bulunmadığını, ihtiyaç varsa kaç kişinin açıkta kaldığını enine-boyuna sorup soruşturmak. Bundan sonra, çadır ve battaniyeleri sel bölgesine iletmenin en çabuk yolunun ne olduğu (tren, otobüs, uçak, araba, yaya vb) araştırılmalıdır. Daha sonra, çadır ve battaniyelerin en çok sayıda kişinin eline geçmesini ve dağıtım işlerinin aksaksız yürümesini sağlama tedbirlerini görüşecek bir uzmanlar kurulu teşkil edilmelidir. Ama sorumlu bir kuruluşun sorumlu yöneticisisiniz. Eldeki bütün çadır ve battaniye stoklarını X bölgesine yolladığınız takdirde, ansızın Y ve Z bölgelerinde de sel olursa, ne yapacaksınız? Onların da yardımına koşamazsanız kurumunuzun anı ve şanı nice olur? Bu ihtimali de düşünerek derhal yeni çadır ve battaniye ısmarlayın, yedekleri gelmeden de hazırları yola çıkarmayın. Bütün bunları harfiyen yaparsanız, esasen, felâketzedelerin büyük çoğunluğu zatürreeden ölmüş ve karar verme zorunluluğu kendiliğinden ortadan kalkmış olacaktır.

Yan-Konularda Uzmanlaşınız! Alacaklılarla uğraşmaktan üretim yapmaya zaman bulamayan bir fabrikanın başına, “işleri düzeltmek ve üretimi artırmak” için getirildiğinizi varsayalım. Bu terfiyle birlikte yetmezlik düzeyinize ulaştığınızı anlar anlamaz kendinize, dakika sektirmeden, yetmezlik düzeyine henüz varmamış iyi bir yardımcı seçiniz. Sizin bundan sonra yapacağınız iş, çalışmalarını aksatmayacağı için tercihan yemek aralarında işçileri toplayarak fabrikanın “bir büyük ve mutlu aile” olduğunu anlatmaktır.

Somut İş Yerine Görüntü Üretiniz! İlkokulda başarıyla aritmetik dersi verirken lisede matematik hocalığına yükseltildiğinizi varsayalım. Bu yükselmeyle yetmezlik düzeyinize ulaşmışsanız yapılacak tek iş, matematiğin dün, bugün ve yarınını en canlı şekilde anlatmak, matematiğin öğrenilmesini de ev-ödevi olarak öğrencilere ve velilerine bırakmaktır. Dersleriniz son derece neşeli geçecek, matematik öğrenmeseler bile öğrencileriniz size tapacak, terfi etmeseniz bile bunu üstlerinizin sizi kıskanmasına bağlayabileceksiniz.

En İlgisiz İşlerle Uğraşmaya Bakınız! En ilgisiz işlerle uğraşılması büyük cüret isteyen, ama, cüret istediği için de, çok kere başarıya ulaşan bir yöntemdir. Önemli bir kuruluşun sorumlu bir kişisi olarak burada yapacağınız şey, işinize birkaç dakika ve bir-iki kâğıt imzalamak için gitmek, geri kalan zamanınızı da yardım kuruluşlarına başkanlık ederek, söz ve yazıyla yardım kampanyalarının öncülüğünü yaparak, spor kulüplerine ve kent-güzelleştirme komitelerine girerek vb. doldurmaktır.

Geçici Görevleri “Vekâleten” Doldurunuz! Yetmezlik düzeyinize büyük ve karmaşık bir örgütte ulaşmışsanız, işiniz büyük ölçüde kolaylaştı demektir. Herhangi bir

komitenin *pro tempore* (geçici) başkanı olarak veya boşalan makamlardan önce birisine ve sonra da diğerine “vekâlet” ederek, hem kendinize “sürekli” bir iş bulabilir, hem de karar almaktan kolayca yakanızı sıyrabilirsiniz. Bir karar verme gereğiyle karşılaştığınızda, “Maalesef uzmanlık alanıma girmiyor” veya “Burada vekâleten bulunuyorum: karan atanacak yeni başkan alacaktır” cevaplarını gönül rahatlığıyla vermeniz mümkündür.

Dar Bir Alanda, Yoğun Şekilde Uzmanlaşınız! Bulunduğu görevin gereklerini yerine getiremeyen kişi, dikkatini çok küçük tek bir noktada toplamalı ve diğer bütün noktaların varlığından habersizmiş gibi davranmalıdır. Örnekse, Avrupa’daki Reformasyon hareketinin ilk çeyrek saati üzerinde uzmanlaşan tarihçiyle, A’nın edebî eserlerinde virgülün kullanılması üstüne karşılaştırmalı bir araştırma yapan başarısız romancı bu yöntemi benimseyerek, yeni alanlarında, dünyanın en önde gelen uzmanları olmuşlardır.

Hiyerarşiye giren her insan zorunlu ve kaçınılmaz olarak yükseldiğine ve kişisel yetmezlik düzeyine er geç ulaştığına göre, memurlar mutsuzluğa ve örgütler de ölüme mahkûm edilmiş görünmektedirler. Bunu önlemenin bir yolu yok mudur? İnsanlar, en iyi yaptıkları işi yapmaya devam edemezler mi? Bunun “tavsiyeye şayan” görülmemeyen bir yolu, durumunun bilincinde olan bir memurun, hiç çekinmeden ve açıkça *terfi almayı reddetmesidir*. Ne var ki, bu yolu seçen memura, arkadaşları “deli”, karısı ve kaynanası da “hain” gözüyle bakarlar.

Bir dizi örnek olay inceleyen Peter, yetmezlik düzeylerine ulaşmadıkları halde, bazı memurların, hiyerarşi içindeki yükselişlerini durdurabildiklerini tespit etmiştir. Yazarın “Yapmacık Yetmezlik” adını verdiği bu durum, *yetmezlik düzeyine gelinmediği halde, terfi karar verecek üstlerde, yetmezlik düzeyinde bulunduğu izleniminin yaratılmasına dayanmaktadır*. Yetmezliğin yapmacık olduğunu sezdirmeden, yetmezlik düzeyinin bir veya birkaç belirtisini tekrarlayarak, *yeterliğin zorunlu olarak yetmezlik tohumlarını taşıması ve memurları yükselten niteliklerin son tahlilde yükselmeyi durduran niteliklerle aynı olması* kanuniyetini felç etmek mümkündür. Ama gelin görün ki, “Yetenekli ve Çalışkan Eleman Alınacaktır” ilânlarına nasıl yüz-binlerce aday başvuruyorsa, kimse de yetmezliğini kabul etmeye yanaşmayacaktır.

7. Peterci bir “Yönetim Terimleri Sözlüğü”

Peter, kitabının sonuna, bir de “Yönetim Sözlüğü” eklemeyi uygun görüyor. İlginç bulduğumuz ve yönetim dilinde sık sık rastlanan bu sözcüklerden birkaçını aşağıya çıkarttık.

Aşırı Yeterlik — Bir insanın görevini gereğinden iyi yapması; kovulmak için neden.

Aşırı Yetmezlik — Hem iş görememe, hem de hiyerarşiyi koruyamama hali; kovulmak için neden.

Çekiş Gücü — Memurun, hiyerarşik bir üstüyle, akrabalık, evlilik ve/veya tanışlık yoluyla oluşan ilişkisi.

Hiyerarşi — Üyelerini rütbe, derece veya sınıfa göre sıralayan yapı.

Hiyerarşik Başarı — Yetmezlik Düzeyine varılması.

Kâğıt Düşmanlığı — Papirofobi olarak da anılan, masadaki bütün kâğıtları yok etme isteği.

Kâğıt Tutkusu — Papiromani olarak da anılan, masada zorunlu kâğıt birikimi.

Keyfi Yerleştirme — Yetmezlik düzeyine ulaşılmasını geciktiren, zaman aşımına uğramış bir personel-alma yöntemi.

Kıdem — Yetenekli memurların aşağıdan yukarıya hareketini önleyen yukarıdan aşağıya baskı.

Koordinatör — Yetmezlerden yeterlik sağlamakla görevli memur.

Önderlik Yetisi — Terfi ettirilmemek için en şaşmaz gerekçe.

Piston — Hiyerarşik astları yükselten en önemli etken; ayrıca bkz. arka, hamı.

Terfi — Hiyerarşi içinde, herhangi bir yeterlik düzeyinden yukarıya doğru hareket.

Yetenek Testi — Yaygınlıkla kullanılan ve yetmezlik düzeyine bir an önce gelinmesini sağlayan personel-alma yöntemi.

Yeterlik — Üstlerinin gözünde, bir memurun hiyerarşideki yerini doldurma yeteneği.

Yeterlik Düzeyi — Memurun kendisinden bekleneni verdiği hiyerarşik düzey.

Yetmezlik — Sıfıra eşit bir nicelik.

Yetmezlik Düzeyi — Memurun kendisinden bekleneni veremediği hiyerarşik kademe.

Yönetim Özdeyişleri — Hiyerarşiyolojik yanılığın zinciri.

IV

Büyük çapta, karmaşık örgütlerin varlığı, çağımız toplumlarının en önemli görüntülerinden biridir. Ekonomi, sosyoloji, siyaset bilimi, sosyal psikoloji ve işletme yönetimi gibi disiplinlerle, bunların kesiştiği noktada beliren ve mantığı gereği toplumsal yaşayışın tüm kesitlerini içeren yönetim bilimi, bu örgütlerin yapı ve işleyişlerinin kavranarak soyutlanmasında önemli rol oynamışlardır. C.

N. Parkinson'la Laurence Peter'in böylesine can alıcı bir konunun incelenerek çözümlenmesine, "mizah" boyutunu kattıklarını söyleyebiliriz.

Parkinson Kanunu 1957 yılında Peter İlkesi de 1969 yılında yayınlanmıştır. İki kitabın, bugün, en azından yirmişer yeni baskısı ve 4 milyon civarında da sayısı piyasada dolaşmaktadır. Öyle ki, *Peter İlkesi*, yayınlanışından hemen sonra "*best-seller*" listelerinin başına çöreklenmiş, 33 hafta süreyle bu yerini başka hiçbir kitaba kaptırmamıştır.

Sonuna yaklaştığımız bu yazıyı önceleri bir "kitap tahlili" olarak tasarlamıştım. Gelin görün ki, (1) "ciddi" bir tahlile elverecek tutamaların yokluğu yüzünden ve (2) tahlil okuyarak kitapları okumuş gibi yapmayı alışkanlık edinenlere daha geniş bir "malumatfuruşluk" alanı sağlamak istemediğim için bu tasarıdan çabucak vazgeçtim ve yazının belkemiğini oluşturan (III) numaralı bölümde Peter'le Parkinson'un görüşlerini geniş bir şekilde özetlemekle yetindim.

Sonnotlar

¹ Bu makale ilkin Amme İdaresi Dergisi'nin 1972 yılında basılmış olan 5. cildinin 2. sayısında yayımlanmıştır. Makalenin, 2012 yılında kaybettiğimiz Kurthan Fişek Hocanın anısına dergimizde tekrar yayımı Amme İdaresi Dergisi yayın kurulunun imkân tanınmasının sonucudur. Sayın Eyyup G. İsbir ve Sayın Onur Ender Aslan'ın şahsında kurula teşekkür ederiz.

² Bilimsel açıklığın vazgeçilmez gerekleri bakımından, burada bir nefes durmak yerinde olacaktır. "*Yönetim, Yönetim olarak, yönetim görevlerini yapıyor mu?*" sorusuyla karşılaşan kişilerin ilk anda şaşkınlıkları, hangisinin hangisi olduğunu karıştırdıkları çok görülmüştür. Yıllar süren titiz çalışmalardan sonra, ayırım yapmanın aslında son derece kolay bir iş olduğu; küçük harfle yazılan yönetimin *makinenin işleyişini* (amaç), büyük harfle yazılan yönetimin de *makinenin kendini* (araç) ifade ettiği sonucuna varılmıştır. İşin kolayına kaçanlar, bunu, *yalnızca özel adlara büyük harfle başlanacağı* şeklindeki temel dilbilgisi kuralının keyfi olarak çığnendiği yolunda yorumlamaktadırlar. Geçmiş eserleri kaymak göstermek imkânından yoksun bulunmakla birlikte, burada, keyfilikten çok, aracın amaca tercihinin söz konusu olduğu görüşündeyiz. Günlük yaşamımızdan bir örnek vermek gerekirse, aracın amaca üstün tutulduğunun bir işareti, sarı, pembe, mavi, beyaz ve kavuniçi kâğıda beş kopya yazılması gereken bir dilekçenin, kalmayan kavuniçi kâğıt yerine turuncu kâğıt kullanıldığı için, işleme konulmamasıdır.

³ Nüfus kâğıdı çıkarma işlemi bu döneme rastlamaktadır.

⁴ Yapılan istatistik çalışmalara göre, ortalama ömür süresi altmış yıldır.

⁵ Ölünün kayıtları her yerde aynı anda silinmediği için, bazı yükümlülüklerin yerine getirilmesinin istendiği, gazetelerde zaman zaman yer alan haberlerden anlaşılmaktadır.

⁶ İleride ayrıntılı olarak göreceğimiz gibi, burada iki duygu söz konusudur: a) yarının hiç gelmemesi ihtimali, b) gelse bile, o işi yapma gereğinin belki de ortadan kalkmış olacağı.

⁷ Yabancı ve tercihan «ölü» dillerle bilimselleşmek kaygısını bir kenara bırakacak olursak, bütün bunların özlü Türkçe karşılığı «Acele işe şeytan karışır» atasözüdür.

⁸ Parkinson, 1957: 113.

⁹ Parkinson, yaptığı bazı anlamsız hesaplarla, memur sayısındaki yıllık artış hızının yüzde 5,17 ile yüzde 6,56 arasında değiştiğini tespit etmiştir (Parkinson, 1957: 12).

¹⁰ “İşleyiş tarzı” yerine, göz ve kulakta çarpıcı izler bırakan *modus operandi* deyimini kullanmamak için kendimizi zor tutmuş bulunuyoruz.

¹¹ Yönetim tarihi üstüne yapılan araştırmalarda, ilk iki yolun seçildiğini gösterir hiçbir işarete rastlanmamıştır.

¹² Eski bir komitenin yerini yenisine bırakması, ille de eskisinin ortadan kalkmasını gerektirmez. Üye sayısına konan kısıtlamaların kalkmasıyla birlikte alabildiğine büyüyen bu kurullar, anlamlı ve işe yarar olmaktan çıkarlar.

¹³ Britanya Krallık Deniz Koleji.

¹⁴ “Muhakeme Sağlamlığı” deyimini, burada, “yaratıcı zekâ” deyiminin karşılığı olarak kullanılmaktadır.

¹⁵ Bu son derece doğru bir gözlemdir, çünkü hiçbir şeyin yapılmadığı yerlerde, yanlış yapma ihtimali sıfıra eşittir.

¹⁶ “Sağduyu” sözü, burada, “eskiden yapılanı tekrarlama” anlamında kullanılmaktadır.

¹⁷ Parkinson’un, eserinden “..Varsın, İnsanlar, burada gün ışığına çıkarılan gerçekleri, hak için çok yetenekli bir kişinin değil, büyük ve masraflı bir araştırma kurumunun ürünü sansınlar.” (Parkinson, 1957: viii) ve kendisinden de “..Sırf kamunun yüksek çıkarları için, istemeye istemeye, emekliliğimizi birkaç yıl geri bırakmak zorundayız..” (113) şeklinde söz etmesi, ihmalin alçakgönüllülükten ileri gelmiş olabileceği ihtimalini hayli zayıflatmaktadır.

¹⁸ Peter ve Hull, 1971: 157.

¹⁹ Peter'e göre, "yetmezlik düzeyi" deyimi, memurun kendisinden bekleneni veremediği hiyerarşi kademesini; bunun karşıtı olan "yeterlik düzeyi" de, memurun kendisine verilen görevlerin aşağı yukarı üstesinden gelebildiği kademeyi ifade etmektedir. Bu konuya ileride dönülecektir.

²⁰ Peter'a göre, yeterlik, üstlerinin gözünde, bir memurun hiyerarşideki yerini doldurma yeteneğidir. Buna karşılık, yetmezlik, yetmezlik artı yetmezliğin yetmezlik verdiği, sıfıra eşit bir niceliktir.

²¹ Standart-nutuk, yerine göre bir-iki kelimesini değiştirerek tekrarlanabilen bir konuşma şeklidir. Teşhiste rastlantının oynadığı rol için bkz. A Nesin (1964). *Garba Açılan Pencere*. 4. Kitap. İstanbul: Düşün Yayınevi, 306-310.

Kaynakça

Dorland W A N (1944), *Medical Dictionary*. Philadelphia: W. B. Saunders Co..

Laurence J P ve Hull R (1971), *The Peter Principle*. Londra: Pan Boks Ltd..

Nesin A (1964). *Garba Açılan Pencere*. 4. Kitap. İstanbul: Düşün Yayınevi

Parkinson C N (1957), *Parkinson's Law, and Other Studies in Administration*. Cambridge Mass.: Houghton Mifflin Co..

Tercüman, 28 Haziran 1972.