

YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ (Amir - Memur İlişkileri)

Nihat AYTÜRK

*Kamu Yönetimi Uzmanı
TODAİE Öğretim Görevlisi*

A- ÇAĞIMIZDA İNSAN YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

İnsanlar, yönetimin hayati unsurudur. İnsanlar olmaksızın yönetimin varılması söz konusu değildir. Zira, yönetimin temel kaynağı insandır. Yönetim, insanlarla ve insanlar için vardır. Bu nedenle yönetim çağımızda "sosyal bir sistem" olarak kabul edilmektedir. Yönetimde "İnsan İlişkileri"de, insanın psiko-sosyal bir varlık olduğu ve çevresiyle sürekli bir ilişki içinde bulunduğu gerçeğinden doğmuştur. Bu nedenle yönetimde insan ilişkileri örgütlerde bir arada yaşayan ve çalışan insanlar arasındaki sosyal ilişkiler disiplindir.

Çağımızda sosyal bir sistem olarak kabul edilen örgütler, kuru bir insan kalabalığı değil, farklı duyguları, değer yargıları ve inançları olan bir kişilikler bütünüdür. Bu nedenle, her yönetici çalışanları (personeli) zor da olsa, iş yaşamlarında daima mutlu ve hoşnut etmek ve böylece amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirmek ve insanları etkili bir şekilde yönetmek durumdadır. Zira örgütler, yalnızca ekme parası kazanılan yerler değildir. Zamanımızın büyük bölümünü alan "işyeri", aynı zamanda bize büyük bir huzur, hoşnutluk ve mutluluk getirmesi gereken bir yerdir ve ikinci bir "ev"dir. Bu nedenle çağdaş yönetimde "örgüt" bir tür "Aile" olarak kabul edilmekte ve örgütler de günden güne aileleşmektedir.

Günümüzde örgütler, her şeyden önce, insanlardan oluşan canlı bir organizmadır. Yönetici, grup halinde bir araya gelmiş ve belli bir amaç için teşkilatlanmış olan bu insanları verimli ve etkili bir biçimde sevk ve idare etmek görev ve sorumluluğundadır. Çünkü, yöneticinin esas hammaddesi, insandır. Başka bir deyişle, çağımız yönetiminde bir tür insancılaşma (insanla ilgilenme ve insana önem verme) eğilimi gerçekleşmektedir. Bu eğilim yöneticiye, yeni bir takım fonksiyonlar yüklemektedir. Bunların en başında da, eskiden ihmal edilmiş bulunan "insanı" anlamak, insanın amaçlarını bilmek, insanın amaçlarını ve onları etkileyen faktörlri ortaya koymak; yani insanın psiko-sosyal yapısını dikkate almak gibi çok zor bir takım görevler yer almaktadır. Zira günümüzde insan, emredilmekten ve yönetilmekten dahi hoşlanmamakta; herkes kendisinin yöneticisi olmaktadır. Bu nedenle çağımızda "rıza ile yönetim" şarttır.

Çağdaş gelişme ve değişmeler sonucudur ki, yönetim ve yöneticilik, artık insancillaşmakta ve yönetici insanla ilişki kurmaktadır. Çünkü, açık ve seçik bir biçimde bilmek gerekir ki, yöneticilik doğrudan doğruya insanı yönetmektir. Bir makinayı ya da bir hayvan sürüsünü idare eden kişiye yönetici demek doğru değildir. Çünkü yönetimin hammaddesi insandır; insanı, etkin ve verimli bir şekilde çalıştırabilmek ve onu işinde mutlu edebilmek de yöneticilikte bir sanattır.

Çağımızda, modern kuruluşlarda insan yönetimi ve insan ilişkileri büyük önem kazanmıştır. Başarılı insan yönetimi, yöneticinin başarı kıstası olmuştur. Bu amaçla, kuruluşlarda, partiler vermek, geziler, eğlenceler vb. sosyal etkinlikler düzenlemek, yemekli-çaylı toplantılar yapmak; böylece, kuruluşu (iş yerini) çalışılan ve ortak yaşanılan bir yuva haline getirmek ve çalışanları aileleştirmek hedef olmuştur. Çünkü çağımızda başarılı kuruluşlarda çalışanlarda genel olarak "aile duygusu" hakimdir. Özellikle büyük kuruluşlar kendilerini bir "aile" olarak kabul etmektedir. Nitekim Japonya'da herkes çalıştığı iş yerini "evim" diye niteler; mesai arkadaşlarını "aile ferdi" olarak kabul eder ve kuruluşlar da kendilerini "Sanyo Ailesi, Sony Ailesi, vb." olarak takdim eder. Böylece günümüz yönetiminde insancillaşma her yerde ön planda gelmektedir. Zira, verimlilik ve etkinlik daima insana bağlıdır. Bir örgütte önemli olmayan insan, işinde de verimli ve etkili olmaz. Bu nedenle çağımız yönetiminde "insan" önem kazanmış ve yönetim insancillaşmıştır. Artık, kuruluşlarda, insanın insan yönü elde edilerek çalışmaya yönlendirilmesi ve verimli olması istenilmektedir. Yönetici, alt kademede iş görenlerle bütünleşmekte ve özdeşleşmektedir. Aynı elbiseyi giymekte, aynı yemekhanede aynı yemeği yemekte, aynı araçla seyahat etmekte; personeline adıyla hitap etmekte, ceketsiz görüşmekte, birlikte çay içmekte, samimi ilişkilere girmektedir. Artık yönetimde katı kurallar ve kalıplar yerine ortak amaçlar ve ortak kurallar gelişmektedir. Yöneticiler artık fil dişi kulelerde oturan, sadece karar ve emir veren her şeyi teftiş eden erişilmez kişiler değildir. Yönetici artık, işçiyle, memurla (astlarıyla) oturup konuşan insandır. Alt kademeye inen, işbaşında onu yönlendiren ve iş görenle direkt görüşen insandır. Artık, yönetimde verimlilik sağlayan etki, sadece fazla para verilmesi veya fiziki şartların iyileştirilmesi değil, çalışanlara gösterilen yakın ilgi ve özendir. Çalışanlara önem vermek ve çalışanlara (personele) inmek çağdaş yönetimde verimliliğin kaynağıdır. Çünkü iş yapan daima onlardır. Çalışanların önemli olmadığı kuruluşta iş ve hizmetlerin de önemi yoktur. Unutmamak gerekir ki, başarılı kuruluşların ardında daima başarılı insan ilişkileri vardır. Onun için önce insanı kazanmak gerekir. Nitekim, Koç Topluluğu İdaresi Komitesi Başkanı Can Kırac, 28.7.1989 tarihinde İstanbul'da düzenlenen "Yönetim Tarzımızın Biçimlendirilmesi" konulu seminerde sunduğu bildiride, 39 yıllık profesyonel yöneticilik deneyiminin

sonunda genç yöneticilere şu öğütlerde bulunmuştur: "39 yıllık tecrübe sonunda şunu samimi olarak görüyorum ki, en önemli konu İNSAN ilişkisi ve İNSAN YÖNETİMİDİR. İnsana değer verdiğiniz takdirde ondan daha fazla verim alıyorsunuz. Arkadaşlarıma bir amir gibi değil, bir ağabey gibi davranmayı ön planda tutuyorum. İş ilişkilerine güven duymayı bir başarı unsuru kabul ediyorum. İş arkadaşlarıımı kendi işlerinin patronu gibi görüyorum."(1)

Yöneticilerin teşkilatlarda bulunmalarının ve varlıklarının sebebi insanlardır (çalışanlardır). Yöneticiler başarılı olmak için önce insanlara özen göstermek zorundadır. İş, insandan sonra gelir. Yönetimde insana dönük olmak başarının kaynağıdır. Yönetim insanlara önem verirse, insanlar (Çalışanlar)da yönetime önem verirler. Başarının sırrı insancıl olmaktır. Yöneticilerin çalışanlara gülümseyerek bakması, onlarla tokalaşması, konuşması ve aralarında dolaşması bile insan olarak onlara önem vermesi demektir. Yumruğunu masaya vuran, kaşlarını çatan, selam almayan-vermeyen, astlarıyla konuşmayan, karşısında ayakta tutan yöneticiler artık tarihte kalmıştır. Çünkü insanlar eskiden karın tokluğuna zorla çalıştırılırdı. Bugünse, insanı çalıştırmak ancak insanı kazanmakla mümkün olmaktadır. Özellikle, insanı verimli çalıştırmak için insana değer vermek, insana inmek ve onu elde etmek gerekmektedir. Bugün insan, artık ekonomik bir varlık değil, psiko-sosyal bir varlıktır. Başarı, artık önce insanı kazanmakla başlamaktadır. Onun için, insanı önemli kabul etmek, ona günvenmek ve değer vermek, hürmet etmek, takdir ve teşekkür etmek insanı kazanmanın, başarı sağlamanın kolay yollarıdır.

Özellikle başarılı yönetimi açısından, yöneticiler, tüm zamanlarını makamlarında oturarak geçirmemeli; haftada bir gün alanda (bürolarda ve şubelerde varsa taşra birimlerinde) gezmeli; yürütülen işleri ve personeli yerinde görmeli, sorunları yerinde ve ilk ağızdan dinlemeli, çözümler getirmeli, önderlik ve rehberlik etmeli; en önemlisi, personeliyle yüzyüze gelmeli, onları dinlemeli ve yönlendirmeli; gerektiğinde bir bardak çaylarını içmeli ve onlara güç ve şeref vermelidirler. Unutmamalıdır ki yöneticinin ziyareti hem şeref vermektir, hem de denetlemektir. Yöneticinin alanda gezinmesi ve ziyareti, aynı zamanda mevcut durumları, şartları ve sorunları yerinde görmesi ve bilmesidir. Onun için yönetici, haftada bir kez alana inmeli, şubeleri gezmeli, ilgililerle mahallinde görüşmelidir. (Fabrikaya giren, maden ocağına inen bir genel müdür beyaz yakalı olmamalı; kolları sıvamalı, migferini giymeli, işçiler gibi giyinmeli ve işçilerle birlikte oturup yemek yemeli ve hatta işçiler gibi elmayı eliyle yemesini bilmelidir.) Ancak yönetici,

(1) Milliyet, 29.07.1989

alandaki gezerken, yanına bir yardımcıını veya bir yetkiliyi almalı, yalnız kalmamalıdır. Yalnızlık zayıflıktır.

Teşkilat içinde dolaşmayan bir yönetici, personelinin kopar. Onun için yönetici, bazen personelinin makamına çağırılmak yerine, kendisi onun yanına gitmeli, insan içinde görünmeli, işleri yerinde gözlemlemelidir. Ayrıca, çalışanları (astları) dinlemek önemli bir iştir. İnsana değer vermek demektir. Zira bugün, en yüksek düzeydeki Devlet adamı dahi sokağa inmekte, sade bir vatandaşla samimiyet ve vakar içinde konuşabilmekte ve sosyal ilişki kurabilmektedir. Çünkü insan ilişkileri herşeyden önce demokratik bir nitelik taşımaktadır. İnsana inmek ve insanla ilgilenmek çağımızda demokratik ve insanlı yönetimin bir gereğidir.

İnsan ilişkileri yönünden iyi bir yönetici: Personelinin iyi yöneten ve mutlu eden; zaman zaman sosyal faaliyetler düzenleyen ve bunlara iştirak eden; çevresinde kendisini sevdiiren ve kabul ettiren; yönetiminde sosyal ve beşeri ilişkilere önem veren; hoşgörülü, güleryüzlü, iyi giyimli ve özel hayatı düzenli kişidir. Tek kelimeyle iyi yönetici DİŞA DÖNÜK kişidir.

İnsan hammaddesinin bu kadar önem kazandığı çağımız modern yönetim anlayışında, kuşkusuz, psiko-sosyal bir varlık olan insanın çeşitli amaçları çıkarları, inançları, istekleri, düşünceleri ve hisleri ön plana geçmektedir. Bu açıdan, çağımız yöneticiliği oldukça güçleşmektedir. Nitekim, yönetim bilimci Clarence Francis bunu şu veciz ifadeyle dile getirmektedir: "BİR İNSANIN ZAMANINI, ADALE GÜCÜNÜ, BELİRLİ BİR NOKTAYA KADAR PSİŞİK VARLIĞINI SATIN ALABİLİRSİNİZ. NE VAR Kİ, BİR İNSANIN ŞEVKİNİ, İNSİYATİFİNİ, BAĞLILIĞINI SATIN ALAMAZSINIZ. BUNLARI KAZANMAYA MECBURSUNUZ"(2)

Sonuç olarak, günümüzde insanları zorla ve hatta fazla parayla etkili ve verimli bir şekilde çalıştırmak güçleşmiştir, hatta mümkün değildir. Bugün artık, insanın ve insan haklarının ön plana çıktığı demokratik yönetim çağımızda İNSANIN KAZANILMASI şarttır. İnsanı kazanmanın ve elde etmenin en kolay yolu da yönetimde başarılı, etkili ve verimli insan ilişkileri yöntemleridir.

(2) Tuğrul KAYNAK, "Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve verimlilik", Yönetim Dergisi, İÜİF, İstanbul. 1975, sayı 2, s. 79.

B. BAŞARILI İNSAN İLİŞKİLERİ VE DAVRANIŞ YÖNTEMLERİ

Başarılı kuruluşların ardında daima başarılı insan ilişkileri vardır. Yönetimde başarılı insan ilişkileri insanı elde etmenin en kolay yöntemidir. Çünkü insana önem ve değer verirseniz onu elde dersiniz ve başarıyı da temin edersiniz. Zira örgütlerde yürütülen resmi iş ve işlemler daima insan ilişkileriyle gerçekleştirilir. Onun için, resmi işler insan ilişkilerini, insan ilişkileri de resmi ilişkileri daima etkiler. Bu nedenle, başarılı insan ilişkileri resmi işlerin de başarılı/olumlu sonuçlanmasına; başarısız ve olumsuz insan ilişkileri ise resmi iş ve işlemlerin olumsuz sonuçlanmasına neden olur. Sosyal yaşamda olduğu gibi, yönetimde de başarı daima başarılı insan ilişkileri temeline dayanır.

Örgütlerde insanları başarılı bir şekilde yönetebilmek için öncelikle, insanların doğal ve psiko-sosyal yapısındaki genel çelişkileri ve özellikleri iyi bilmek gerekir. Örneğin insanlar sevilmekten ve övülmekten çok hoşlanırlar, fakat tenkit ve şikayet edilmekten de hiç hoşlanmazlar. İnsanlar kendilerinin önemli ve değerli olduğuna, başarılı ve yetenekli olduğuna ve "iyi insan" olduğuna inanırlar; kendilerini daima başkalarından üstün kabul ederler ve kendilerini her zaman haklı görürler. Her insan bağımsız ve tek olmak ister. Her insanın hayal gücü ve bilinçaltı çok güçlüdür.

İnsanlar genel olarak sözlerden çok eylemlere önem verirler. Bu nedenle söz ve davranışlarda mantıklılık ve tutarlılık ararlar.

Ayrıca, her insanın kendisine özgü bir kimliği ve kişiliği vardır. Herkesin farklı bir ilgi alan, çevresi ve gücü vardır. Herkesin farklı duygusu, inancı, amacı, çıkarı, tavrı ve tarzı vardır.

İşte insanlar bu yapılarıyla insandır ve bu insanları başarılı, etkili ve verimli, düzenli ve âhenkli bir şekilde yönetebilmek ve elde edebilmek için aşağıda sunulan "İnsan İlişkileri Teknikleri"ni başarıyla ve fakat samimiyetle uygulamak gereklidir.⁽³⁾

1. Selam Verin: İnsanlara ilgi göstermenin, önem ve değer vermenin en kolay ve etkili yolu "selam vermektir" Protokol olarak, küçük büyüğe, kadın-erkeğe selam verir. Fakat insanları kazanmak için önce siz selam verin. selam demek, "seni görmekten mutluyum, sana değer veriyorum, benden sana zarar gelmez" demektir. Selamlaşmak, sevgiyi ve saygıyı yaymaktır.

(3) Başarılı insan ilişkilerinde anahtar 10 kelime: (1) Size nasıl yardımcı olabilirim. (2) Siz ne düşünüyorsunuz. (3) Size katılıyorum. (4) Tebrik ederim. (5) Müsaadenizle. (6) Rica edebilir miyim. (7) Üzgünüm/özür dilerim. (8) Teşekkür ederim. (9) Lütfen (10) Biz.

2. Toka Edin : Toka etmek bir sevgi ve samimiyet ifadesidir. Toka etmek insana gösterilen sevginin ve ilginin canlı bir göstergesidir. Toka etmek insanı en kolay etkileme yöntemidir ve insanı avucunuzun içine almak demektir. Ancak toka ederken, karşınızdakinin elini hafif kuvvetle ve güvenle sıkın ve sıkarken kişinin gözüne bakın.

3. Gülümseyin : İnsanların ortak dili gülümsemedir. Gülümseme, insanların gönlüne girmenin ve insanı fethetmenin en güzel yoludur. Nitekim, Çinlilerin güzel bir atasözü vardır: "Gülümsemesini bilmeyen dükkan açmasın" derler.

Gülümseme "seni seviyorum" demektir. Gülümseme, tek kelimeyle "sevgi" dir ve ben "seninleyim" demektir. Ancak, gülümseme daima kalpten gelmelidir.

4. İnsanlara Daima Adıyla Hitap Edin : İnsanlara adıyla hitap etmek, onlara değer vermek ve ilgi göstermek demektir. Çünkü insanlar sadece ilgilendikleri ve önem verdikleri kişilerin adlarını bilirler. Sonra, insana adıyla hitap etmek, kulağına müzik gibi gelir. Her insan kendi adını sever ve adını duyunca sevildiğini bilir.

5. Karşınızdakini Dinleyin : Herkesin sizi sevmesini istiyorsanız iyi bir dinleyici olun ve karşınızdaki insanı ilgiyle ve samimiyetle dinleyin. İnsanı dinlemek ona saygı göstermek, ona önem ve değer vermek demektir. İnsanları dinlemek dostluğu kuvvetlendirir. Ancak, dinlerken karşınızdakinin gözüne bakmak gerekir. İnsanın gözüne bakmak birlikte düşünmek demektir. Dinlerken, kişiye daima hoşlanacağı sorular sorun. Kendisini anlatmasına fırsat verin. Dünyada, dinlenilmekten hoşlanmayan insan yoktur.

6. Karşınızdakini İlgilendiren Konulardan Söz Edin: Unutmayın, her insanın kalbine giden yol, ilgi alanlarından geçer. Bu nedenle karşınızdakini ilgilendiren konulardan ve onun ilgi alanlarından söz açın. Kişinin ilgi duymadığı konularda konuşmaktan kaçının.

Herkesin mutlaka sevdiği, ilgilendiği bir şey (hobby) vardır. İnsanlar, ancak sevdikleri şeyleri dinlemeyi severler. İnsanların en çok sevdiği şey de, kendileridir. Örneğin bir kişiye kendisinden bahsedin, sizi saatlerce dinler ve sizi mutlaka sever.

7. İnsanlara Saygı Gösterin: Önem ve Değer Verin : Her insan kendisine saygı gösterilmesini ister. Onun için, insanların kişiliklerine, işlerine, duygu ve düşüncelerine saygılı olun. Zira, bir insana saygılı olursanız, onu mutlaka etkilemiş olursunuz. Ayrıca, insanlara saygı gösterirseniz, onlarda bu saygıya layık olmaya ve size de saygılı olmaya çalışırlar.

8. İltifat Edin : İnsan kazanmanın ve insanları etkilemenin en kısa yolu, iltifat etmektir. Çünkü insanların en büyük arzusu takdir edilmek ve sevilmeğdir. Her insanın takdire değeri bir yönü vardır. Her insanda görebildiğiniz en küçük kabiliyeti içtenlikle takdir edin. Bu takdirde hem kişiyi kazanmış, hem de başarıya teşvik etmiş olursunuz. Unutmayın, insan kazanmanın yolu takdirden; insan kaybetmenin yolu da, tenkitten geçer, Zira, iltifat dost, tenkit düşman kazandırır. Ama gereğinden fazla iltifat ederek de, kimseyle alay etmeyin.

9. Tenkit Etmeyin: Tenkit, hiçbir zaman yararlı bir şey değildir. Tenkidi ve tenkit edeni kimse sevmez. Onun için, tenkit zararlı bir şeydir. Çünkü tenkit insanı savunma zorunda bırakır; kendini haklı göstermeye zorlar. Tenkit sonunda, kişinin gururu ve güveni sarsılır. Tenkit, insanı isyana bile sevkeder.

Başkalarını, tenkit etmeden önce, kendinizi tenkit edin. Karşınızdakini eleştirirken daima yapıcı ve saygılı olun.

10. Tartışmadan Kaçının : Tartışmayı kazanmanın en iyi yolu; tartışmadan kaçınmaktır. Karşınızdaki kim olursa olsun, tartışmaya girmekten kaçının. Çünkü tartışmaların kazanılması imkansızdır. Kazanamazsınız. Zira, tartışmayı kaybetmişseniz zaten kazanamadınız demektir. Tartışmayı kazanmışsanız, yine kaybettiniz demektir. Fikrinizi kabul etse de, sizi kabul etmez. Çünkü onu yendiniz.

İnsanları tartışmayla mağlup ederek değil; mantıkla ve uzlaşmayla kazanın.

11. Başkalarının Hatalarını Yüzüne Vurmayın : Bir insanın hatasını yüzüne vurmak ve haksız olduğunu söylemek, onun kişiliğine ve gururuna darbe indirmek demektir. Çünkü, kimse hatasının yüzüne vurulmasından veya anılmasından hoşlanmaz.

Şüphesiz, insanların hatasını hatırlatmak da bir tür iyiliktir. Fakat bunu son derece nezaketle yapmak gereklidir.

Eğer bir kişi size hata ettiğinizi veya yanlış düşündüğünüzü söylese hiç itiraz etmeyin. Zira, hatanızı kabul ederseniz, hiçbir şey kaybetmezsiniz. Bilakis, dürüstlüğünüzü göstermiş ve karşınızdakini de etkilemiş olursunuz.

12. İnsanlara Daima Samimiyetle ve Dostça Yaklaşın: Bir insanı kazanmak istiyorsanız herşeyden önce ona karşı samimi olduğunuzu göstermelisiniz. Zira, dostlukla, samimiyetle, güvenle ve sempatik bir görünümle (nezaketle) elde edilemeyecek hiçbir şey yoktur.

C. YÖNETİMDE AMİR - MEMUR İLİŞKİLERİ

Çalışma hayatı, sürekli olarak, amir ve memur ilişkilerine bağlı hiyerarşik sosyal bir düzendir. Yönetimin başarısı daima sağlıklı, başarılı ve olumlu amir-memur ilişkilerine bağlıdır. Ancak, yönetimde amir-memur ilişkileri, idara, hukukî ve beşera ilişkileri kapsayan sosyal bir disiplindir. Yönetimde başarılı ve olumlu amir-memur ilişkilerinin kurulmasından ve yürütülmesinden bütün personel sorumlu olmakla birlikte, özellikle amirler iki kat sorumludur. Zira, yönetim hayatında çalışan kişiler seçilerek biraraya gelmiş insanlar değildir. Çoğu kez tesadüfen bir araya gelmişlerdir. Onun için teşkilat içinde uyum ve işbirliğinin temin edilmesi ve çalışanların âhenkli bir ekip haline getirilmesi, çalışanlar arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesi öncelikle yöneticilerin temel görevidir.

Unutmamak gerekir ki, yönetimde başarı, yönetenlerle yönetilenlerin diğer bir deyişle amirlerle memurların daima iyi ve âhenkli ilişkiler içinde olmasına bağlıdır. Zira, yönetimde katı bir amir-memur ayrımı verimliliği azaltır, sadece verilen günlük emirlerin yürütülmesini sağlar. Amirlerin memurlarla (astlarıyla) daima iyi ilişkiler içinde olması ve onlarla bütünleşmesi sonucunda, memurlar kendiliklerinden etkin ve verimli olmaya gayret ederler. Zira yönetimde personele gösterilen ilgi, sevgi ve saygı verimliliğin, başarının ve en önemlisi işyerinde huzur ve mutluluğun kaynağı olmaktadır. Bu nedendir ki yöneticiler memurlarını sadece bir el-ayak olarak görmemeli, işi/görevi en iyi bilen ve yerine getiren, düşünce ve öneri üreten, tek kelimeyle "hizmet veren" insanlar olarak görmelidirler.

İşte, yönetimde etkili ve verimli amir-memur ilişkileri aşağıda yararlı pratik öneriler halinde sunulmaktadır.

1. Amirlerin Memurlarıyla Etkili ve Verimli İlişkileri

- a) Amirlerin memurlarla olan en sık ve sürekli fonksiyonel ilişkisi "emir verme"dir. Çünkü, yönetimde amir-memur sürekli bir emir-komuta ilişkisi içindedir. Amir "emreden", memur da "emredilen" mevkiindedir. Ancak, amir ve memurlar arasındaki emir-komuta sisteminin sağlıklı ve başarılı işleyebilmesi için, önce her âmirin "Emir verme teknikleri"ni iyi bilmesi ve tatbik etmesi gereklidir.

Amir, hiyerarşik kademede yükseldiği oranda, daha az emir veren kimsedir. Bu, emir ve kumandanın küçümsenmesi anlamına gelmez. Tersine, daha geniş bir alana, daha geniş biçimde kumanda etmesi; ancak ilke emirler vermesi anlamına gelir. Hiyerarşinin alt ve orta kademelerinde bulunan amirler ise, üst kademde bulunanlara göre daha çok ve sık emir verirler. Ancak iyi bir amir, personeline sürekli emretmemeli; personelini kendi kendine çalışmaya sevk etmelidir.

- b) Amirler astlarıyla konuşurken, kişisel görüşlerini beyan ettiklerinde astlarının bunu bir emir olarak algılayacaklarını bilmelidir. Özellikle mütevazı davranışlı, açık sözlü, alçak gönüllü yöneticiler, ağızlarından çıkan bir sözün astları tarafından bir emir, bir politika ya da bir direktif olarak yorumlanabileceğini düşünmezler. Bu nedenle, özellikle yeni yöneticiler her zaman yüksek sesle düşünmekten kaçınmalıdır. Bütün yöneticiler, "YÖNETİCİ" ya da "AMİR" kelimesinin bir önemi ve ciddiyeti olduğunu, amirliğin bir otorite olduğunu, her sözün bir emir gibi anlaşılacağını bilmelidirler. Yöneticiler düşüncelerini, kararlaştırıncaya ve bir talimat olarak bildirinceye kadar saklı tutmalı; ya da başlangıçta "kararımı bildiriyor, ya da emir veriyor değilim; sadece ihtimaller üzerinde duruyor, kişisel düşüncemi söylüyorum" demelidir.
- c) Özellikle otoriter yönetim biçimlerinde ve yönetimde amir-memur ilişkilerinin olumsuz olduğu dönemlerde memurlar, amirlerin verdiği emir ve direktiflere karşı bazen savunma ve kaçma taktiklerini tatbik ederler. Örneğin, çok meşgul görünerek bir görevden kaçmak, ya da amirin emirlerini (planlarını) değiştirmek sık sık başvurdukları yollardan biridir. Memur, hoşlanmadığı bir planın ya da bir kararın uygulanmasını engelleyebilir veya erteleyebilir. Amirinin kararını ya da emrini yanlış yorumlayarak amacından saptırabilir ve farklı uygulayabilir. Eğer amiri kabul etmezse yanlış anlamış olduğunu ileri sürebilir. Hatta bir memur, iş arkadaşlarıyla koalisyon oluşturup, amirin emrini ya da isteğini başka yöne kaydırabilir, amacından saptırabilir ve sabote edebilir. Onun için, amirle memur arasında daima sağlıklı ve samimi bir ilişki ve iletişim şarttır. Bu amaçla amirler astlarıyla ilişki ve iletişim yollarını açık tutmalı; amir, kendisiyle rahatça görüşülebilen, dinleyen, makul ve mümkün önerileri kabul eden kişi olmalıdır. Ayrıca amir zaman zaman astlarının da görüş ve düşüncelerini sormalı; iş yerlerine gidip hem ziyaret etmeli, hem nezaret etmeli ve denetlemeli ve personeliyle bütünleşmelidir.
- d) Her amirin "veto" hakkı (hayır deme, değiştirme ve iptal etme hakkı ve yetkisi) vardır. Çünkü, o teşkilatta yada birimde veya bölümde yapılan tüm işlerden ve eylemlerden bir üste karşı öncelikle "amir" mevkiinde olan kişi sorumludur. Bu yüzden astlardan gelen teklifleri, görüş ve önerileri, hazırlanan proje, yazı ve raporları değiştirme, düzeltme, geri çevirme, iptal etme veya aynen kabul etme hak ve yetkisi, sorumlu olan amire aittir. Her memur bu hak ve yetkiyi baştan kabul etmek ve ona göre davranmak zorundadır.

- e) Memurlar yürüttükleri görevler ve işlerle ilgili konularda işin içinde olduklarından amirlerinden daha bilgili ve deneyimlidirler. Çünkü memurlar yaptıkları işleri amirlerinden daha bilgili ve deneyimlidirler. Çünkü memurlar yaptıkları işleri amirlerinden daha iyi bilirler. Zira, işi bizzat yapan, onu yöneten ve denetleyenden daha iyi bilir. Bu nedenle "bilgi" ve "deneyim" daima bir güç temelidir.

Bilgi ve deneyim "güç" anlamına geldiği için, bir astın sahip olduğu bilgi ve deneyim amiriyle arasındaki ilişkiyi etkileyebilir. Bu nedenle çağdaş yönetimde yöneticiler, artık "uzmanlaşmış" astlar karşısında emreden ve hükmeden "amir" değil, astlarının görevlerini daha iyi yapmalarını sağlayan bir rehber, bir önder ve bir koordinatördürler.

- f) Birçok amir, bulunduğu mevki yüksek olarak görmez. Bu mevkie gelmeden önce, bu mevkiin ve makamın kendisine ne kadar çekici ve yüksek geldiğini ve saygın görüldüğünü çoktan unutmuş olur. Çünkü, gözleri artık daha yükseklerde. Oysa, astlarının gözü kendi mevkiindedir; astlarına göre yüksek bir mevkidedir. Onun için, her amir kendi mevkiin ağırlığını ve saygınlığını bilmeli, gelişigüzel konuşmamalı; her zaman dikkatli olmalı ve dikkatli davranmalıdır.
- g) Unutmamak gerekir ki, her amirin otoritesi ve forsu (gücü) kendi makam odasında etkili ve geçerlidir. Yönetici (amir), kendi makamından dışarıya çıktığında, forsunun (gücünün ve otoritesinin) da yarısı kaybolur. Zira, "makam" demek "fors" demektir.

Bu nedenle, astlarınızın çalışma yerine gittiğinde, sakın astınızı kendi odasında kendi görev yerinde tenkit etmeyin ve kendisine emir bile vermeyin. Size tepki gösterebilir ve itiraz edebilir. Çünkü orası, onun makamıdır. Orada o forsludur. Üstelik yanında birlikte çalıştığı arkadaşları da varsa daha çok güçlenir, desteklenir ve sizi mahcup edebilir. (Çünkü "Her horoz kendi çöplüğünde öter" demişlerdir.)

Astınızın odasına (yerine) gittiğinizde, denetim ve gözetim için bile olsa, sadece ziyaretçi kalın. Teşekkür edin. Eğer önemli eksik ve yanlışları, hata ve kusurları varsa, daha sonra makamınıza gelmesini söyleyin veya makamınıza döndükten sonra odacınız ya da sekreteriniz vasıtasıyla çağırtın. Ayağınıza getirtin. Zaten, gelinceye kadar çekeceği psikolojik ceza bile ona yeter. Makamınıza geldiğinde, ayakta karşınıza dikildiğinde artık o sıfırdır. Çünkü bütün güç sizdedir. Ne söylerseniz boyun eğmek, özür dilemek mecburiyetindedir. Ve siz de, affedersiniz; büyüklük sizde kalır. Böylece, astınızın gözünde daha da büyürsünüz. Halbuki kendi odasında ya da kendi görev mahallinde onu azarlamış olsaydınız, siz küçüldünüz ve siz kaybederdi-

niz,.Unutmayın her makamın bir forsu vardır. Kendi forsunuzu kendi makamınızda ve koltuğunuzda kullanın; makamınızdan çıktığınızda kendinizi fazla forslu sanmayın.

- h) Çağımızda insana ve insan ilişkilerine önem vermek her amirin temel görevidir. Bu nedenle her amir, maiyetinde çalışanları başarılı bir şekilde yönetmek için personeliyle iyi ilişkiler kurmak; yönetimde beşerî ve sosyal ilişkilere önem vermek; personelini, herşeyden önce "insan" olarak kabul etmek, personelinin kişiliğine, fikirlerine ve işine değer vermek zorundadır. Zira, çağımızda başarının da başarısızlığın da kaynağı insandır. Başarılı olmak için insanı kazanmak zorunluluğu vardır. Çünkü çağdaş yönetim daima insancıl ilişkiler içinde gelişmektedir. Memurlar, amirlerinin "iyi adam" olmasından çok, "adil ve ciddi adam" (tarafsız ve güvenilir) olmasını isterler. Oysa, amirler, genelde astlarına karşı "iyi adam" rolü oynamaya ve astları tarafından sevmeye sayılmaya çalışırlar. Nitekim, ABD'nde 900 başarılı yöneticiye uygulanan bir ankette, yönetici olmadan önceki dönemlerine ait sorular sorulmuş, hepsinin de takdir ettikleri üstlerinin "adil ve ciddi" kimseler olduğunu söylediği görülmüştür. Çünkü "iyi adam" denilen yöneticilerin, astlarının ilerlemesine ve başarılı olmasına en az katkıda bulunan kimseler olduğu anlaşılmıştır.⁽⁴⁾ Onun için amirler, astlarına karşı "iyi adam" olmaktan çok, "ciddi, samimi, güvenilir, kararlı, tutarlı, âdil ve tarafsız (objektif) kişi" olmalıdır.
- i) Her kuruluşta, memurlara göre yöneticinin bir ağırlığı, soğukluğu ve uzaklığı (otorite üstünlüğü) vardır. Amir bu olumsuz önyargıları azaltmalıdır. Amir, personeliyle olan psiko-sosyal mesafesini en az seviyede tutmalıdır. Amir astlarını kendisine yaklaştırmalı; kendisi de onlara yaklaşmalıdır. Amir personeliyle daima resmî bir samimiyet içinde bulunmalı ve kendisiyle görüşülüp konuşulabilen kişi olmalıdır. Amir ilke olarak personeliyle fazla mesafeli olmamalı, ama fazla yakın da olmamalıdır. Bir amir, memurlarına fazla yakın olduğu zaman memurlar amirleriyle sosyal yönden fazla haşırneşir olmaya, lâubali davranmaya ve işle ilgisi olmayan konularda konuşmaya ve işi savsaklamaya başlarlar. Onun için, Türk yönetim sisteminde resmî ve özel ilişkilerin birbirinden kesin hatlarıyla ayrılması, iş içinde resmî ve mesafeli olunması, iş dışında samimi (içli-dışlı) olunması kabul edilir. (Nitekim iş dışında amiriyle görüşen ve onu yenen bir memurun dairede resmî olması, amiri önünde ceketini ilikleyip ayakta durması takdir edilir; resmiyet ile samimiyeti çok iyi ayırt ettiği ve her zaman güvenilebileceği söylenir.)

(4) J.Mc Carthy, Başarısız Yöneticiler, Çev. B. Çorakçı, ilgi yay; İstanbul, 1987, S.17.

Zira yönetimde amir-memur ilişkilerinde mesafeli olmak bir zorunluluktur. Çünkü yönetimin ve yöneticiliğin, iş (daire) dışında da olsa, resmî bir fonksiyonu vardır. Özellikle daire dışında söz konusu olan bir "Temsil" fonksiyonu vardır. Bu nedenle her yönetici astlarıyla ilişkilerde dengeli bir mesafe koymak ve bu mesafeyi iş (daire) içinde ve dışında korumak zorunladır. Bu nedenle bir yönetici astlarıyla % 50 resmî, % 50 samimi olmalıdır. Memurlarla çok mesafeli olmak, onlara katı, sert ve soğuk davranmak ne kadar sakıncalı ise, mesafesiz olmak ve lâubali olmak da o kadar yanlıştır. Unutulmamalıdır ki, amirin saygınlığı oldukça, memurların da ona saygısı ve bağlılığı artar. Bu nedenle, amir, personeli ile arasındaki sınırı iyi çizmeli ve dengelemelidir. Amir personeliyle resmi bir samimiyet içinde olmalıdır.

- j) Amir, memurların problemleriyle ilgilenen ve problem çözen kişidir. Onun için amir, hiçbir zaman kendisi "problem adam" olmamalı ve teşkilatı (birim) içinde insan problemi çıkarmamalıdır. Özellikle insan problemi her zaman amiri yıpratır. Yönetimde sağlıklı ve başarılı insan (amir-memur) ilişkileri bakımından akıllı bir amir, personelinin iş dışı özel tutum ve davranışlarına (özel yaşamına) saygılı ve hoşgörülü olan ve iş dışında özel yaşamına (zorunlu olmadıkça) karışmayan kişidir.
- k) Amirlerle memurlar arasında daima bir çıkar ilişkisi vardır. Zira memurun amirinden olumlu sicil alması, üst dereceye ve mevkiye terfi etmesi, istediği kadar izin alması, her zaman amirin odasına serbestçe girip-çıkması ve içerde oturması, teşkilatın hak ve menfaatlarından ve imkanlarından yararlanması, istediği yere tayin olması; amiriyle özel ilişkiler kurması (evine gidip-gelmesi) ve amiri üstünde etkili olması her memur açısından bir çıkar konusudur. Hatta, astın selamı bile çıkarı içindir. Zira amiri olmasa belki ona selam bile vermeyecektir. Ayrıca, memurun, amirini bir yere, bir yemeğe veya kendi evine davet etmesinin veya bir hediye takdim etmesinin altında bile bir çıkar hesabı vardır. Onun için, memurların amirleriyle kurdukları sosyal ilişkiler, bir anlamda, geleceğe yönelik bir çıkar yatırımdır. Bu yüzden amirler, personeliyle kurdukları sosyal ilişkilerde daima dikkatli ve temkinli olmalı ve aynı zamanda personel arasında eşit ve âdil davranmalıdırlar.
- l) Memurların herbiri benzersiz kişilerdir. Zira her memurun kişilik ve karakter yapısı farklıdır. Amir olarak, birisi için etkili olan bir davranış diğer bir memura da aynen yöneltildiğinde sonuç kötü olabilir. Çünkü herkes farklı ortamlarda yetişmiş, farklı çevrelerden gelmiştir. Kişiliğimizi oluşturan faktörler kalıtım, eğitim, aile, geçmişi, deneyimlerimiz, fiziksel görünümümüz, sağlığımız,

eşimiz, çocuklarımız, ırkımız, inançlarımız, dinimiz, kuşağımız ve çağımızdır. Belki bazı etkileri paylaşmış olabiliriz. Ama hiçbiri-miz başkabir kişinin tüm ortamını paylaşmış olamayız. Ayrıca, herkesin farklı amaçları, varmak istediği farklı hedefleri vardır. Bu nedenle yönetilenler (memurlar) aldıkları emirleri ve görevleri da-ima kendi kişilik yapılarına, kendi çıkarlarına ve amaçlarına göre ölçerek ve değerlendirerek yerine getirirler. Bu yüzden amirler, astlarının yapılarını dikkate alarak emir ve görev vermeli; verilen görev ve emirlerin astlarının kişilik yapılarına, amaçlarına ve çı-karlarına göre yerine getirildiğini bilmelidirler.

m) Herkesin farklı bir kişilik yapısı ve davranış tarzı vardır. Her teşki-latta uyumlu ve sorunlu farklı insanlar çalışmaktadır. Bunlar ara-sında, özellikle içe dönük ve dışa dönük olarak zıt kişilik yapısına sahip olanlar vardır. Yöneticiler bu farklılıkları gözönünde bulundurmak ve bu insanlara farklı davranmak zorundadırlar. İçe dönük kişiler, takdire en çok ihtiyaç duyanlar oldukları halde bunu en az elde edenlerdir. Oysa dışa dönük tipler iyi bir iş yaptıklarında bunu amirlerine belirtmekten ve kendilerini göstermekten geri kalmaz-lar. İltifata ve takdire ortam hazırladıkları için, genellikle onu elde ederler. İçe kapanık kişiler ise, hergün çalıştıkları halde işlerinin beğenilmediğini zannederler. Dışa dönüğe iltifat ettiğinde etkisi kısa süreli olur. İltifat, içe dönük kişilerde daha etkili ve kalıcıdır. Eğer içe dönüklere yaptıkları için takdir edildiğini söylemezseniz kısa süre sonra verimleri düşer.

Genel olarak içe dönük elemanlar yalnızdırlar; kendi görüşlerinin doğru olduğuna inanırlar ve inançlarında da ısrarlıdırlar. Ayrıntılardan ve sorun çözmekten hoşlanırlar. Ancak bu kişiler kendine güvenden yoksun-durlar. Kendilerinin haklı, başkalarının haksız olduğuna inanırlar. İçe dönük kişiler amirlerin desteğine ve ilgisine muhtaçtırlar. Bunlar amire daha çok sadıktırlar ve işlerine de daha çok bağlıdırlar.

Dışa dönük elemanlar ise başkalarıyla birarada çok kolay çalışır ve an-laşırlar. Bunlar kendilerini iyi satarlar. Ancak bu tipler, iyi bir ekip oyuncu-sudur. Hatalarını kabullenmekten çekinmezler, işleri geciktirirler ve toplan-tılara da geç gelirler. Kendilerine çok iş verilse bile kızmazlar. Aynı anda birden çok iş yapabilirler. Dışa dönük kişiler yazı işlerinden nefret ederler. Onlara bir rapor yazdırmak meseledir. Fazla incelemeler, ani karar verirler ve riske girerler. Kolay iş ve işyeri değiştirirler. Fazla konuşurlar ve yaptık-ları işleri abartarak anlatırlar. Eleştirilmekten alınmazlar. Taviz verme eği-limleri fazladır. Kararlı ve ısrarlı değildirler. Ancak bu tipler, yönetimin kontrolüne daha çok ihtiyaç gösterirler. Bu nedenlerle aynı işte içe dönükler-

le dışa dönükleri birarada çalıştırmak olumlu sonuç vermez. Zira dışa dönükler içe dönükleri devamlı kızdırırlar. İçe dönükler de hep savunmaya geçerler, Sonuçta, hem verim düşer, hem de disiplin problemleri ortaya çıkar.

Bunlardan başka, kişiliğinde bu uç özellikleri ılımlı ölçülerle dengeli biçimde birleştirebilen "çift yönlü" kişiler de vardır. Bu tipler, ödün verebilen, birlikte çalıştığı kişilerle uyum sağlayabilen kişilerdir. Bunlar yöneticilere sorun olmazlar. Çünkü bunlar, yöneticilerin hoşuna gidecek şekilde davranırlar ve çalışırlar. Bu nedenle yöneticiler (amirler) bu tiplerden memnundurlar.

- n) Genel olarak teşkilatlarda, yaşlı erkekler genç yöneticilerin emri altında çalışmaktan hoşlanmazlar. Ayrıca erkekler de, kadın yöneticilere bağlı olarak çalışmak istemezler. Kadın yöneticilere bağlı olduklarında istekli ve verimli olarak çalışmazlar. Ancak bu sorunlar daha çok amirlerin kişilik yapısından, yönetim tarzından ve davranışlarından kaynaklanan sorunlardır. Bu yüzden genç yöneticiler maiyetlerinde çalışan yaşlı elemanlarına daha dikkatli ve hatta saygılı davranmalıdırlar. Çünkü yaşlılarda bir kıdem ve tecrübe üstünlüğü vardır.

Kadınlar ise farklı fizyolojik ve psikolojik yapıları olan insanlardır. Özellikle tepkileri farklıdır. Örneğin, erkekler öfkelerini bağırarak belirtirler, ya da masaya vurarak gösterirler. Kadınlar ise daha çok duygusal silahlarını kullanırlar. Kolayca ağlamasını bilirler; çabuk üzülür ve küserler. Bu nedenle kadınları yönetmek daha zordur. Onun için, kadın memurların bu hassas yapılarını daima göz önünde bulundurmalı ve kadınlara karşı davranışlarda ve konuşmalarda daima daha saygılı olmalıdır.

2. Memurların Amirleriyle Etkili ve Verimli İlişkileri

Yönetimde ve çalışma hayatında memurların amirleriyle olan ilişkileri daima görevlerinin ve çıkarlarının gereğidir. Zira astların/memurların, amirleriyle olan iyi ilişkileri, hem başarılarının hem de huzur ve mutluluklarının temelidir. Aksi halde, olumsuz/kötü ilişkiler daima başarısızlık ve huzursuzluk doğurur.

Unutmamak gerekir ki, çalışma hayatında herkes aynı zamanda bir asttır ve memurdur. Zira amir de olsa herkesin bir üstü vardır. Genel müdür/müşteşar da olsa, bir üstü vardır. Onun için herkes aynı zamanda bir ast olarak yaşar. Bu nedenle yönetimde amir-memur ilişkileri daima çift taraflıdır. Bu açıdan, "amir-memur ilişkileri" ya da "yönetimde insan ilişkileri" denilince astların üstleriyle üstlerin de astlarıyla olan fonksiyonel (resmi) ve davranışsal ilişkilerini kapsar.

Astların (memurların), üstleriyle (amirleriyle) etkili ve verimli ilişkileri de pratik öneriler olarak aşağıda sunulmuştur.

- a) Bir memur olarak, amirinizin "güç" sahibi, diğer bir deyimle "yetki" ve "otorite" sahibi olması sizin canınızı sıkabilir. Ama bir teşkilatın personeli olmanın bedeli, başkalarının emri altında çalışmaktır. Hem, sizin amirinizin de üstü vardır. Bu nedenle, en üst düzeydeki en güçlü yöneticiler bile istedikleri gibi karar alamazlar ve istediklerini yapamazlar. Çünkü her yöneticinin mutlaka sınırlamaları vardır.

Amiriniz, istediği güce sahip olmayabilir. Ama yine de belli bir gücü ve yetkisi vardır. Hatta tahmin ettiğinizden de fazla. Çünkü "güç" sahibine başka, başkalarına başka görünür. Her astın gözü, üstünün mevkiindedir. Ama o ast, o mevkiye geçince pek de fazla güçlü ve yetkili olmadığını anlar; daha yukarı çıkmayı hayal etmeye başlar. Çünkü yönetim hiyerarşik bir süreçtir.

Ancak, memurların, amirleri üzerinde yetkileri yoktur ama, belli bir güçleri ve etkileri vardır. (Nitekim, yönetim yaşamında üstünü işten ya da o yerden attırılmış astlar bile vardır.)

- b) Kuşkusuz, çalışma hayatında hiçbir memur "hizmetkâr" değildir. Ama fiiliyatta her memur, amirinin (yöneticinin) resm ve fonksiyonel olarak hizmetinde ve emrinde olan kişidir. Zira, amirinizin "yap" dediğini yapıyor, "yapma" dediğini yapmıyorsunuz. Çünkü her memur, yönetimde, amirine itaat ve hizmet etmektedir. Bu nedenle her memur amiri tarafından "hizmeti" oranında başarılı ve iyi görülür ve siz de amirimize hizmet ettiğiniz ölçüde ondan ilgi ve destek görürsünüz ve yükselirsiniz.
- c) Yönetimde amir-memur ilişkileri, resmi görevlerin ifası sırasında daima beşeri ilişkiler disiplini içinde cereyan eder. Bu nedenle memurlar, iş hayatında, amirleriyle olan resmi ilişkilerinde, daha önce de sözü edilen "insan ilişkileri kuralları" nı asla ihmal etmemelidir.

Unutmamalıdır ki, amirler sadece kendi üstleri tarafından değil, daha çok, kendi astları/memurları tarafından sevilip sayılarak, beğenilmek, takdir edilmek, pohpohlanmak isterler. Gününün büyük bir bölümünü astlarıyla geçiren bir amirin, astları tarafından sevilmemesi ne kadar kötüdür. Onun için amirinizin başarılı/olumlu ve iyi yanlarını ve çalışmalarını daima takdir edin, tebrik edin. Sevginizi ve saygınızı belli edin. Ama amirinizi eleştirmekten kaçının. Çoğu amir bunu hazmedemez. Çünkü her amir kendini üstün ve kusursuz sayar.

- d) Verilen görevleri yapmanız amiriniz için bir anlam taşımaz, bunun için size bir değer vermez, önemli olan, amirinizin hayal ettiği/beklediği ve istediği bir şeyi yapmaktır. O zaman dikkat çeker, göze girer, üstün olursunuz.

Ast olarak kendinizi göstermek istiyorsanız, bunun yolu, normal görevlerin dışında iş yapmak ve başarmaktır. Örneğin güzel bir konuşma yapmak, konferans vermek, bir gazetede/dergide makale yazmak, sosyal/kültürel ya da sportif bir kuruluşu/ekibi yönetmek; önemli bir derneğin/vakfın üyesi olmak vb. Sizin, yöneticinizin nezdinde üstün ve önemli olmanızı ve sizinle daima iyi ilişkiler kurmasını sağlar.

- e) Her yöneticinin yönetim ve çalışma politikası (ilkesi), tutumu, tavır, tarzı, amacı ve hedefi farklıdır. Ast olarak başarılı olmanın ve yöneticiyle iyi ilişkiler kurmanın en etkili yolu da, yöneticinizin bu yönlerin öğrenmek ve keşfetmektir. Eğer yöneticinizin politikasına, amaçlarına ve beklentilerine uygun hareket ederseniz, en iyi siz olursunuz. Onun görüşlerini, düşüncelerini sesli olarak paylaşırsanız, iş olarak yaparsanız "ekibi" içinde olursunuz.

- f) Yöneticilerle iyi ilişkiler kurmanın diğer bir etkili yöntemi ise, özellikle iş dışında, özel yaşamda sosyal ve beşeri ilişkiler kurmaktır. Bayramlarda, yılbaşında, hastalık, doğum-ölüm, nikah-nişan vb. sosyal günlerde amrinizi eşinizle birlikte bir çiçekle ziyaret etmeyi ihmal etmeyin. Ayrıca, eşiniz amirinizin eşiyle, çocuklarınızda amirinizin çocuklarıyla tanışır, arkadaş olursa, etkili bir güç temeli oluşturur. Unutmayın, olumlu ve başarılı sosyal ve beşeri ilişkiler, yöneticileri elde etmenin en etkili yoludur.

- g) Yöneticiniz yeni tayin olduğu zamanlarda, bilhassa şekli yönlerden (kılık-kıyafet, davranış, mesaiye gelip-gitme) ve görevsel bakımdan hata yapmamaya, açık vermemeye gayret edin. Zira ilk günlerde bırakılan olumsuz izlenim unutulmaz ve kolay silinmez. Ama ilk günlerde alacağınız ufak bir puan size yeter.

- h) Eğer duygusuz, anlayışsız, tutarsız ve üstelik bilgisiz ve yeteneksiz, çekilmez bir yöneticiniz (amiriniz) varsa, onunla her gün kavga ediyor ve huzursuz oluyorsanız yapacağınız üç şey vardır; ya sabretmek ve anlayış göstermek, ya birim veya kurum (yer) değiştirmek ya da mücadele etmektir. Ama bu sonuncusu risklidir. Çünkü amir daima haklı ve güçlüdür. En iyisi, bir süre sabretmek ve biraz da taviz vermek ve kendisine uyum sağlamaktır. Sakın amirinize savaş açmayın kaybedersiniz. Ama sabrederseniz kazanırsınız. Çünkü bu tür adamlar fazla kalmazlar ve başarılıda olamazlar

D. YÖNETİMDE AMİR-MEMUR İLİŞKİLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Amir, "üst" olarak astların (memurların) davranışlarını ve çalışma tarzlarını etkileyen ve yönlendiren kişidir. Çünkü amir, "emretme" ve "yönetme" mevkiindedir. Ast (memur) da, çalışmalarının hesabını amirine vermek zorundadır. Çünkü ast (memur), yönetilen ve emredilen durumundadır. Bu nedenle amir, personelinin, "memur" (emredilen ve yönetilen kişi) olarak davranmasını bekler. Şüphesiz bu, her söylenen ve emredilene mutlaka yapmak anlamına gelmez. Çünkü memurun, mevzuata (kanun, tüzük ve yönetmeliklere) aykırı emirleri reddetme ve suç sayılan fiilleri yerine getirmeme hakkı olduğu gibi; çoğu amir de, yanlarında durmadan her şeye "Başüstüne Efendim!" "Evet Efendim!" diyen astların davranışlarından da hoşlanmaz. Gerekliğinde üste itiraz etmenin, teklif ve tavsiyede bulunmanın ve bir işin yapılmasında başka seçenekler önermenin de yeri ve zamanı vardır.

Yönetimde amir-memur ilişkilerini etkileyen faktörler şunlardır:

1. Çalışma hayatında her amir, kendi üstleriyle; kendi astlarıyla; eş düzeydeki yöneticilerle; eşyöneticilerin astları ve üstleriyle; diğer kuruluşların yöneticileri ve personeliyle; hizmet alanı ve teşkilatıyla ilgili mesleki kuruluşların (oda, vakıf, dernek, kulüp vb. yan kuruluşların) yöneticileriyle; siyasal çevresiyle ve en önemlisi hizmet götürdüğü insanlarla ve halkla sürekli bir ilişkiler ağı içindedir. İşte, yönetimde amir ve memur ilişkilerini etkileyen birinci faktör (etken), bu yönetim ağıdır. Yani, dış çevredir.
2. Yönetimde amir-memur ilişkilerini etkileyen ikinci faktör de, teşkilat içindeki üstlerden ve amirlerden, eş düzeydeki yöneticilerden ve personelden; diğer kuruluşların yöneticilerinden ve personelelerinden; siyasî örgütlerden ve siyasî kişilerden; özel çevreden (tanıdık, akraba, arkadaş ve hemşehrilerden); basından; baskı ve çıkar gruplarından ve en önemlisi vatandaşlardan (Kamuoyundan) gelen istek, teklif, tenkit ve şikayetlerdir. Ve hatta bunlar içinde en yoğun olanı ve amir-memur ilişkilerini olumsuz yönde en çok etkileyeni de, iş takipleri ile mevzuat dışı istekler ve politik baskılardır.
3. Türk kamu yönetimi alanında amir-memur ilişkilerini etkileyen önemli bir faktör de, amir ile memur arasındaki dini, siyasi, ideolojik, etnik vb. kültürel unsurlar ile; asker arkadaşlığı, okul ya da sınıf arkadaşlığı, komşuluk ve hemşehrilik gibi sosyal unsurlardır. Bu nedenledir ki, birçok yönetici, kendisiyle aynı dini, siyasi, ideolojik düşüncüyü taşıyan ve tanıdığı hemşehrileri ve okul arkadaşlarını-

la çalışmayı tercih etmektedir. Bu takdirde amir-memur ilişkileri daha iyi ve samimi bir şekilde yürümektedir.

4. Teşkilatta veya birimde önemli yapısal değişiklikler olması (görev, yetki ve sorumluluklarda belirgin bir değişiklik olması; amirin ya da memurun değişmesi; kullanılan teknolojinin değişmesi; uygulanan mevzuatın değişmesi; makine ve malzemede arızalar meydana gelmesi); grev lokavt olması, olağanüstü durumlar ve sorunların ortaya çıkması yönetimde amir-memur ilişkileri daima etkiler.

İşte, bu faktörlerin herbiri, çalışma hayatında amir ve memurların rollerini ve ilişkilerini olumlu veya olumsuz bir şekilde etkiler ve amir-memur arasında birtakım sonuçlara da yol açar. Bu durumlarda, amir veya memur olarak uygulanacak en doğru yol, olumsuz ve tepkici bir tutum içine girmektir. Ayrıca, önlem olarak, ortaya çıkacak problemleri önceden tahmin ederek ona göre tedbirli hareket etmek; amire problemlerle ilgili öneriler götürmek; problemleri ve güçlükleri birlikte çözmek; olumsuz gelişmeleri zamanında ve birlikte engellemek; en önemlisi, kişileri daima olumlu biçimde yönlendirmek; meseleleri olumlu biçimde değerlendirmek ve insan ilişkilerini olumlu şekilde geliştirmek gereklidir.

E. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE AMİR-MEMUR İLİŞKİLERİ

Türkiye'de Devlet Memurları Kanunu amirlerin ve memurların görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemiştir. Buna göre, amirler (yöneticiler), yetkilerini mevzuatın çizdiği esaslar çerçevesinde kullanmakla ve yönetimleri altındaki hizmet birimlerinde kanun, tüzük, yönetmelik ve yönergelerle belirlenmiş görevleri zamanında ve eksiksiz yapmakla ve yaptırmakla yükümlüdürler. Amirler, astlarını, görevlerini daha etkili ve verimli olarak yerine getirebilmelerini sağlamak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla yetiştirmekle yükümlüdürler. Amirler, astlarına hakkaniyet ve eşitlik içinde davranmak; astların çalışma durumlarını ve davranışlarını izlemek ve kontrol etmek, kusur ve hatası olanları zamanda ve gecikmeden uyarmakla görevli ve yükümlüdürler. Amirler, astlarına mevzuata aykırı emir vermekten, astlarıyla özel menfaat ilişkisine girmekten, astlarından borç para istemekten ve hediye kabul etmekten kaçınmak zorundadırlar.

Ast durumunda olan memurlar ise; kanun, tüzük, yönetmelik ve yönergelerde belirtilen esaslara uymakla, amirlerince verilen görevleri ve mevzuata uygun olarak verilen emirleri en iyi şekilde yerine getirmekle sorumlu ve yükümlüdürler. Memurlar, görevlerinin zamanında, tam ve doğru

olarak yerine getirilmesinden ve yürütülmesinden amirlerine (üstlerine) karşı sorumludurlar. Memurlar, mevzuat ve hizmet kurallarını kendi istek, görüş ve anlayışlarına göre değil, amirlerinin görüş ve isteğine ya da emrine göre tatbik etmek ve yürütmek zorundadırlar.

Türk kamu yönetiminde amir-memur ilişkileri, daha çok bir mevzuat meselesi olarak ele alınmakta; iş ilişkilerinin sosyal ve psikolojik yönleri üzerinde fazla durulmamaktadır. Özellikle kamu kesimindeki amirlerin memurlarına karşı takındıkları tavır, gereğinden fazla otokratik olmaktadır. Türk kamu yönetiminde amir-memur ilişkileri otoriter bir disipline dayanmaktadır. Kuşkusuz bu uygulamada, tarih boyunca otorite ve disiplin geleneğinin egemen olduğu askerlik hayatıyla, ataerkil aile yapısının, okuldaki ezberci ve baskıcı eğitim-öğretim sisteminin büyük etkisi vardır. Çünkü, ailedeki çocuk-baba, okuldaki öğrenci-öğretmen, kıışladaki asker-komutan, işyerindeki çırak-usta, ya da işçi-işveren ve kamudaki memur-âmir ilişkileri Türk toplumunun tarihsel, sosyo-kültürel yapısının tabî bir uzantısıdır. Bu nedendir ki, Türk toplumunda geleneksel "amir" tipi, otokratik ve merkezci, gururlu ve kudretli, sert ve disiplinli, bağırıktan ve hatta dayak atmadan çekinmeyen bir kişi olarak tasvir edilir. Memur da, amirine itaat eden ve boyun eğen, her şeye "Evet Efendim" yada "Başüstüne Efendim" diyen, verilen emirleri harfiyen yerine getiren, amirlerine bağlı ve ağzı sıkı bir kişi olarak tasvir edilir.

Nitekim Türk kamu kuruluşlarında, amir-memur arasındaki iletişim ve ilişkiler konusunda 3 bakanlık ve 7 ildeki taşra kuruluşlarında, amir-memur ilişkisi içinde olan 86 üst ve 288 ast olmak üzere toplam 374 kamu görevlisine, ODTÜ öğretim üyesi Doç. Dr. Aykut Polatoğlu tarafından uygulanan anket sonucunda elde edilen bulgular bu tanımlamaları doğrulamaktadır:

Söz konusu araştırma sonunda, amirlerden alınan cevaplara göre; "Amirlerin % 61'i odalarına gelen memurların ceketlerini iliklemelerini, % 34'ü memurların kendilerine "Beyefendi" diye hitap etmelerini istemektedir. Öte yandan, memurların verdikleri cevaplara göre; memurların % 93'ü amirlerin yanına gittiklerinde ceketlerini iliklediklerini, % 23'ü amirlerin kendilerine "Beyefendi" diye hitap edilmesini istediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca memurların % 25'i amirlerinin yanında rahat bir şekilde oturmadıklarını belirtmişlerdir. Bütün bunlar, amir-memur ilişkileri sırasında, amirlerden büyük bir kesiminin memurlardan belirli bir saygı beklediklerini ve saygının da resmi bir şekilde ortaya konmasını istediklerini göstermektedir. Dolayısıyla memurlar da, amirlerinin yanında buldukları süre içinde kendilerinden beklenen saygıyı resmî (biçimsel) bir şekilde gösterme çabası içindedirler. Bir başka deyişle, amir ile görüşme sırasında memurun ilk yapacağı şey kendisinden beklenen saygı davranışına uymak olmaktadır.

"Ayrıca, amir-memur ilişkileriyle ilgili olarak memurların % 47'sinin, amirlerin « 37'sinin aşağıda sıralanan davranışlardan en az üçünü benimzedikleri, yapılan bu araştırma da anlaşılmış bulunmaktadır:

- Bir memur amirinin odasına girdiğinde çeketini iliklemelidir.
- Memurlar amirleri yanında sigara ve içki içmekten kaçınmalıdır.
- Bir memur amirinin yanında her konuda konuşmamalı, sadece amirinin sorduğu sorulara cevap vermelidir.
- Memurlar amirleri ile senli-benli olmamalıdır.
- Memurlar yaptıkları iş ile ilgili olarak amirlerinin önerilerini dinlemeli, önerileri beğenmeseler bile itiraz etmemelidir,"⁽⁵⁾

Yukarıda belirtilenler, amir ve memurların rollerinin gereği olarak birbirlerine karşı nasıl davranmaları gerektiğini belirten, toplumun çeşitli kesimlerince benimsenen sosyal değerleri yansıtmaktadır. Bu değerler doğrultusunda ilişki ve etkileşimde bulunan memurların pasif, amirlerin ise aktif olacakları açıktır. Çünkü, sosyal değerler, bir bakıma, memurları edilgen (pasif) olmaya zorlamaktadır. Amir ile etkileşime giren memurun, onun yanında saygılı bir dinleyici olması, amirin önerilerini ve isteklerini (daha doğrusu emirlerini) beğenmese bile, benimsemesi, kısaca pasif (edilgen) olması beklenmektedir.

Ancak şunu da ifade etmek gerekir ki; Türkiye'de, amir-memur ilişkilerinde uygulanan bu şekilci kurallar, bir içtenlik ve bağlılık unsuru olmaktan çok gleeneksel sosyo-kültürel yapının bir gereğidir. Nitekim, "Türk Yönetimi üzerinde inceleme yapan Amerikalı yazar L.Caldwell, taşrada, il yönetiminde etkili bir valinin, bir büroyu ziyareti sırasında, içeri girdiğinde, büronun atmosferinin sihirli bir şekilde değiştiğini, büro şefinin koşarak kapıya geldiğini ve Vali'nin paltosunu alıp astığını gözlemlemiş; bu durumun ilginç bir sosyal-psikoloji konusu olduğunu; ancak hiçbir zaman, idari yönden bir içtenlik ve bağlılık için bir model oluşturmayacağını belirtmiştir."⁽⁶⁾



(5) A. Polatoğlu, "Türk Kamu Örgütlerinde Ast ve Üst Arasında İletişim" Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, C.21, Sayı 2, S.85-98.

(6) T. Ergun, A. Polat, Kamu Yönetimine Giriş, TODAİE, Ankara, 1978, s. 168.