

## YÖNETİM UYGULAMASI VE PERSONEL SORUNLARI İLE İLGİLİ İKİ ÖRNEK OLAY

Doç. Dr. Vahdet AYDIN

—I—

Her uygulama biçiminin bir varsayıma (teoriye) dayandığı tartışmasız kabul edilen bir gerçektir. Çok kere tanıdığı olduğumuz «bunlar teoride ele alınan hususlardır. Uygulamada geçerlilikleri yoktur», ya da «teori uygulamaya uymaz» gibi öne sürülen söz ve fikirlere birer yanılgı olarak bakılabilir. «Bu teoridir uygulamaya uymaz» demenin gerçek anlamı «senin bu uygulamana temel olan teori yanlıştır; benim dayandığım teoriyi kabul et» demektir.<sup>1</sup> Uygulamada atılan her adım bir varsayıma, dolayısı ile teorik ana bir unsura dayandığına göre teorisiz uygulama düşünülemez. En basit ve gösterişsiz günlük yaşantımızdaki eylemlerden, en ağır sorumlulukların taşınacağı meslekî görevlere ilişkin girişim ve edimler açıkça bilinsin ya da bilinmesin, kabul edilsin ya da edilmesin zorunlu olarak birer varsayıma veya teoriye dayanırlar. Eylemlerin, uygulamanın dayandığı teorilerin gereğince ve bilinçli olarak kavranamadıkları veya o varsayımların, o teorilerin geçerliliklerinin sınırlılığı ölçüsünde, veya geçerliliklerinin kalmadığı durum ve zamanlarda, o teorilere dayanan uygulamacıların soluksuz kalacakları ve belli aşamalardan sonra kendilerine yön tayininde çıkmaza girecekleri açıktır.

—II—

Söz konusu ettiğimiz çıkmaza, teoriyi inkâr etmek olmasa da, küçümsemekten ötürü düşülebileceği gibi, uygulamacıya yöneltilen baskı ve çeşitli etkiler sonucu da düşülebilir. Örneğin orta kademe yöneticilerinin uygulamada verimsiz duruma düşürülmeleri ve giderek yozlaşmaları işletmelerimizde sık rastlanan husus-

(1) Mc. Gregor - *The Human Side of Enterprises*, N. Y., McGraw Hill Book Company, Inc., 1960, Giriş.

lardandır. Bu noktayı biraz daha açalım : Kamu kuruluşlarımızın gerek bakanlıklar seviyesinde, gerekse Ekonomik Kamu kuruluşlarının üst kademe yönetim seviyesinde sorun ele alınınca karşılaşılan durum şudur : Bu kademelere yönetici tayini siyasî güçlerin yani daha açık deyiimi ile iktidarın elindedir. Atanan elemanların yerlerinde kalma güvencesi var mıdır? Örgüt amaçlarını gerçekleştirme oranı, yani başarı durumu yasal olarak bu güvenceyi sağlamakta mıdır? Söz konusu atamayı yapan organın bu yöneticilerden beklediği sadece örgüt amaçlarını gerçekleştirmek midir, yoksa başka isteklerin yerine getirilmesi de bir üst yönetim kademesinde kalmanın (gayri resmî) gerekleri arasında mıdır? Bu sorulara «evet» veya «hayır» şeklinde kategorik bir cevap vermeden, 12.2.1970'de Millî Prodüktivite Merkezince düzenlenen «Türk Endüstrisinde Kurulu Güçten yararlanma Seviyesi» konusundaki panel için yaptığımız küçük çaplı araştırmaya değinmek yerinde olacaktır.

Söz konusu panele hazırlanırken ekserisi kamu sektörüne dahil çeşitli sahalarda faaliyet gösteren 11 işletme örgütünde 25 yüksek ve orta kademe yöneticisi ile mülâkat yapılmıştır. Son derece serbest olarak yapılan görüşmeler üst kademe yöneticiler bakımından aşağıdaki durumu ortaya koymuştur. Hatta genel olarak bilinen hususların bir kez daha saptanmasına yararmıştır demek daha doğru olur. Burada ilginç bir durum, kamu kuruluşlarının üst kademe yöneticileri hakkında ortak bir kanının ve ortak bir gözlem sonucunun belirmiş bulunmasıdır. Buradaki tipik ifadelere değinmekle yetinelim.

«Kamu kuruluşlarında üst kademe yöneticilerinin tayinleri politik etkenlere göre yapılmaktadır».

«Bu gibi yöneticiler astlarından işten ve verimden önce hizmetine koşulduğu politik görüşlere uygun icraat ve özellikle itaat beklemektedirler. Sızıltısız bir iş düzeni arzu edilen bir haldir».

«Yukarıdaki hususlar işi benimsiyen, verim almaya dönük orta kademe idarecilerini ve teknik kadroları battallaştırmaktadır. Bu sonuncular, herşeyden önce kendilerini gerek amirleri gerekse yönettikleri kadrolar bakımından politik güçlerle çevrili bulmaktadırlar. Üst kademeler için açık olan bu husus, alt kademeler yönünden de açık; zira yerlerine etkin bir değerlendirme sonucu değil politik ve kişisel etki ve hatırlarla getirilmişlerdir. Dolayısı ile kendilerini disipline alıp iş yaptırtmak olanakları kısıtlı kalmaktadır. Yükselmelerini liyakatleri ile sağlamak isteyen orta kademe idareciler ve teknik kadrolar, yukarıdaki husustan ötürü çok kere iş

yapamaz duruma düşmektedirler. Giderek ya düzenin normlarını kabul edip ona uyarak yozlaşmak, ya da kendi görüşlerinde ısrar edip, yıpranmayı göze almak şıkları ile karşılaşmaktadırlar. Böyle olunca işlerin ağırlaşması, verim düşüklüğü çok kere personel yetersizliğine veriliyor. Ve bu durum ortamda sözü geçen siyaset erbabının işine de geliyor. Zira kendi adamını enjekte ediyor».

Anlaşılacağı üzere her ortamda ve her memlekette tanık olunabilecek söz konusu politik etkinin yoğunluğu arttığı oranda, kamu işletme ve örgüt yönetimlerinin kuruluş amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik radikal kararlar almak, risk kabul etmek, enerjik icraatte bulunmak olanakları kısıtlanacaktır. Başka bir deyimle ya görünüşü kurtaran «evet efendimci» olmak, ya da örgüt amaçlarına uygun icraatte bulunmak, fakat bu kez her an şu veya bu şekilde yerinden atılmayı bekler bir atmosfere girmek olasılığı ile karşılaşılacaktır. Her iki şık da ciddi rahatsızlık ve bunalım nedenidir. Üst kademelerde belirecek yönetimle ilgili rahatsızlıkların kısa zamanda en alt kademe örgüt birimlerinde yansıması kaçınılmazdır. Örgüt yönetiminde gösterilen tutum ve davranış biçimleri; yine anlaşılmaktadır ki, zaman zaman örgüt hedeflerine ulaşmayı amaçlıyan varsayım ve görüşlerle, politik çıkar elde etmeği amaçlıyan varsayım ve teorilerin etkisi altında oluşur. Ve bu etkiler çok kere biri diğeri ile çelişir nitelikte oldukları için huzursuz bir durumun yaratılmasına ve başarı oranının düşmesine yol açarlar.

Gerek kamu kuruluşları için gerekse özel işletmeler için merkezi idarelerin yani hükümetlerin çeşitli olanaklar sağlamak, güven duyulacak istikrarlı bir iş ortamı yaratmak, teşvik etmek ve yol göstermek suretiyle işletme yönetimleri bakımından olumlu etkilerini de unutmamak gerekir. Ancak politik güçlerin serbest ve demokratik sosyo-ekonomik bünyelerde ve özellikle az gelişmiş toplumlarda tanık olunan olumsuz etkileri daha çok dikkat çeker olmuştur. Bu olumsuz etkiler de doğal olarak kamu işletme ve örgütlerinde daha da somutlaşarak karşımıza çıkmaktadır.

Özel işletmelerde durumun farklılık göstereceği açıktır. Bu örgütlerin yüksek yönetim organını meydana getiren elemanların görevde kalma güvenceleri birinci derecede kendi «liyakat»larına bağlıdır. Örgütü başarılı kılan da yönetim organının yetenekliliğidir. Peki tabii sermaye sahiplerinin aynı zamanda yönetici de oldukları durumlarda onların yetersizliği ve zamanla yetersizleşmeleri sadece fonksiyonlarını kaybetmelerine yolaçmamakta, bundan

bütünü ile örgüt zararlı çıkmaktadır. Bu durumun en tipik örnekleri çoğunlukla şahıs işletmelerinde kendisini göstermektedir. Ne olursa olsun örgüt tip ve çeşidine bakmaksızın denebilir ki, yönetimde başarılı olmak modern yönetimin dayandığı genel ilke ve teorilere ters düşmemenin yanında, her kuruluşun hedeflerine vardırarak özel durumların dikkate alınacağı varsayımları da unutmamak gerekir. Aksi takdirde başlangıçta değindiğimiz olumlu aşamalar ve ekseriya olumsuz noktalardan sonra yön tayini ile ilgili bulanıklık ve açmazlarla karşılaşılır.

### —III—

Pek genel hatları ile değindiğimiz yukarıdaki noktaları somut olarak ortaya koyabilmek amacı ile aşağıda iki küçük örnek olay ele alınıp tahlilleri yapılmıştır. Bunlardan birisi kamu sektörüne ait büyük bir kuruluşa, diğeri de orta cesametli bir şahıs işletmesine aittir. Hemen belirtelim ki, örnek olaylara kendimizden bir şey katıp gerçek durumu değiştirme yoluna sapmaktan titizlikle kaçındık ve olayları oldukları gibi, otantik (authentique) halleri ile aksettirme gayreti içerisinde bulunduk.

#### 1. Örnek Olay

##### RÜZGÂRLI PETROL ARAMA KAMPI<sup>2</sup>

Rüzgârlı Petrol Arama kampı (RPAK) kamu sektörüne ait bir petrol arama örgütünün şantiyesidir. Yürütülen faaliyetlerin özellikleri gereği söz konusu örgütte teknik sorunlar daima ön plânda tutulagelmiştir. Örgütün merkezi Ankara'da olup, tesbit edilen sahalarda incelemeler yapılmakta sondaj faaliyetlerine girilmektedir. RPAK bu sahalardan Rüzgârlı'da bulunanı idi. Bir petrol yüksek mühendisince yönetilen şantiyede bir sondaj kulesi faaliyet halinde idi. (Örgütün bazı şantiyelerinde birden fazla sondaj faaliyetlerinin aynı zaman içerisinde iş gördüklerine de sık sık tanık olunmaktadır).

Kulelerde sondaj işleri üç vardiya halinde yürütülmekte, her vardiya sorumlu bir sandörün yönetiminde çalışmaktadır. RPAK'nda da 1968 yılında üç vardiya görev yapmaktadır. Vardiye başkanlarına bu müessesede kule sorumluları da denmektedir. Sabah

(2) S.B.F. Öğretim Üyelerinden Vahdet Aydın tarafından eğitim ve öğretim amaçlarına hizmet için hazırlanan bu örnek olaydaki kişi ve yer adları değiştirilmiştir.

vardiyasının başında bulunan Abdi Türker, henüz sondör olmamasına rağmen bu görevi vekâleten yürüten 16 senelik tecrübeye sahip bir usta-işçidir. Göreve karşı tutumu gevşek, aceleci, dedikoduyu seven, idaresi oldukça zor bir kişi olarak tanınmaktadır.

RPAK şefi Rıdvan Saraçtır. Bir senelik iş tecrübesi bulunan Saraç meslekî formasyonu kuvvetli bir Petrol yüksek mühendisidir. Formel eğitimini Amerika Birleşik Devletlerinde tamamlamıştır.

13 Kasım 1968 sabahı, Abdi Türker, talimat almak üzere Rıdvan Saraç'a gittiğinde, iş yerini sık sık terk eden bu elemana Saraç, «siz bundan böyle öğle vardiyasında çalışacaksınız» dedi. Bir karşılık vermiyen Türker yine eski vardiya ile işe başladı. Bu kez kamp şefi, talimatını bir işçi aracılığı ile Türker'e ilettili. O, talimatı işitmemeçlikten gelince, Saraç bağlı olduğu bölge müdürünün izinli olması nedeni ile merkezdeki amirine telefon edip durumu anlattı ve «sözümü dinletemiyorum, ya beni ya onu alın buradan» diye konuşmasını bitirdi. Amir Galip Subaşı, nihaî kararını vermeden önce, tamamlayıcı bazı bilgilere ihtiyaç duyuyordu. Esasen bu gibi olaylarla sık sık karşılaşmakta idi. O günlerde söz konusu şantiyeden merkeze dönmüş bulunan, biri tecrübeli petrol mühendisi iki kişiden de olayla ilgili bilgi alıp, bir karara varacaktı. Böyle de yaptı. Özellikle mühendis, «Türker gerçekten idaresi zor bir usta. Şimdiye kadar onu ben idare etmese idim bu olay çok daha önce meydana gelirdi» dedi. Galip Bey vakit geçirmeden Saraç'a telefon edip, «güvenilir vesikalarla birlikte» Türker'i merkeze göndermesini istedi.

Merkeze gelen Türker, «şantiye şefi denetimim altındaki bir işçi ile bana haber göndermemeli idi» deyip dik başlılığını mazur göstermeğe çalışıyordu. Evli ve iki çocuğu bulunan Türker'in ailesi RPAK'da kalmıştı. 1 hafta kadar merkezde kalan Türker'i Galip bey başka bir kampa göndermeğe hazırlanıyordu. Bu sırada Saraç da bazı raporlar üzerinde görüşmek üzere Umum Müdürlüğe gelmişti. Başka bir kampa gönderileceğini anlıyan Türker, Galip bey nezdinde tavassutta bulunmak isteyen bazı politik nitelikleri ağırlık gösteren şahısları göndermeye başladı. Bunun üzerine Galip bey Türker'e «RPAK'na yeniden gidebilmen için Şantiye şefinin kabulü şart. Ondan özür dile, sonucu ikiniz de bana bildirin» dedi. Sonuç olumsuzdu. Özür dilemeğe rağmen Saraç» ya o, ya ben» diye cevabını bildirdi. Türker işi çıkmazdan kurtarmak için bir de Umum Müdür Muavini Kadri Yalçın'a başvurdu. Kadri bey alt kademe personeline karşı yumuşak davranışı ile tanınan

bir yönetici olduğu kadar, politikacılara ve nüfuzlu iş çevrelerine yakınlığı ile de dikkat çeken bir yönetici idi. Sabah saat 9,00 da Galip beyin odasına geldiğinde aralarında şu kısa konuşma geçti :

Söze Kadri Yalçın başladı:

- Siz 1 senelik bir mühendisi mi, yoksa 16 senelik bir usta işçiyi mi gözden çıkarırsınız? Dediğini yapmazsak Türker istifa edecek. Onu kaybederiz. Bu gibi yetişkin eleman bulmamız zor.
- Ben ikisini de harcamak istemem. Esasen Türker istifa da etmez.
- Benim hatırım için Türker'i yerine gönderemez misiniz?
- O zaman Saraç gitmez. Ben Türker'i kendi imzamlamam. İsterseniz kendi imzanız ve sorumluluğunuz altında bu işi kendiniz yapınız.

Bunun üzerine Kadri bey vakit kaybetmeden Saracı otoritesini kullanıp ikna yoluna giderek ve formaliteleri kendi inisiyatifi ve imzası ile tamamlatıp her iki elemanı RPAK'na yolladı. Ancak Türker'in eski iş yerine üç ay için, yani kış mevsimi geçinceye kadar gönderildiğinin belirtilmiş bulunması ve önceki özür dilemeleri gerginliğin kısmen azaltılmasını sağlamıştı. Ne var ki görünüşteki bu çözüm, Saraç'ı tatmin etmemiş, yakınlarına ve bu arada Galip Bey'e «harcandığını» söylemekten geri kalmamıştı.

Belirtilmiş bulunan zaman sonunda Türker başka bir şantiyeye gönderilmiş; ondan iki ay sonra da Saraç başka bir şantiyenin (Kırıkçağ şantiyesinin) yönetimine memur edilmişti. Kırıkçağ'ta Sarac'ın yönetim uygulamasının değiştiğine kısa zamanda tanık olundu. Bir yandan işgücüne karşı aşırı tavizler verirken diğer yandan kendisinden önceki, ve çok iyi tanımadığı kamp yöneticilerinin gıyaben aleyhlerinde bulunduğu, merkezdeki yöneticiler hakkında da iyi duygular beslemediği öğreniliyordu. Bunun üzerine Saraç merkeze alındı. Merkezde etrafına kırgın, küskün, morali bozuk, adeta bir pasif direnme havası içerisinde, üst kademelerce kendisine verilen işlerle zaman geçirir olmuştu.

### ÖRNEK OLAY'IN İNCELENMESİ

Örnek olaydaki verilerin sağladığı olanaklar ölçüsünde konuyu ele alıp incelemeye çalışalım. RPAK'daki yönetim uygulaması, aynı şekilde Kırıkçağ Şantiyesinde ortaya çıkan durum ve bunlar.

dan doğan sorunlar kuşkusuz bu büyük cesametli petrol arama örgütünün gerek merkez, gerekse diğer taşra teşkilâtları için de düşünülebilecektir. Aslında kendi özel koşullarının yarattığı sorunlar bir tarafa bırakılırsa, denebilir ki kamplardaki idare tarzı ve karşılaşılan sorunlar, bu sorunların çözümü için gösterilen yaklaşım biçimleri; örgütün en üst kademe yönetim görüş ve felsefesinin ve bu görüşlere (yani bu teoriye) dayanan yönetim uygulamasının geniş ölçüde etkisi altındadır ve onun şantiyelere yansıyan görünümüdür.\*

Örnekteki verilerden öğreniyoruz ki, örgüt bir kamu kuruluşudur. Genel Müdürlüğü ve şantiyeleri ile büyük ve yaygın bir kuruluştur. İşsizliğin fazla olduğu ülkeler gibi memleketimizde de bu gibi kamu kuruluşları tükenmez bir istekle ve ihtiyaçları düşünülmeden daha fazla iş gücü istihdam etmesi için zorlanırlar. Rasyonel ve objektif göstergelere uyarak personel seçimi yapma olanağı azalınca, hatır ve politik etkiler ağırlık kazanınca sonradan Abdi Türker gibiler de işten çıkarılamazlar. Zira birçok insan aracı yolu ile işe alınca ve bu aracılar da ihmal edilemeyecek nüfuz ve güçte olunca o şahısların değil işten çıkarılmaları, yerlerini değiştirmek olanağı dahi elden gider. Yönetimin tek yapacağı belki bu gibi şahısları terfi ettirmemek olabilir. Nitekim Abdi Türker 16 senelik iş tecrübesine sahip bir usta işçi olduğu halde halâ sondörlüğe lâayık görülmemiştir. İşine karşı gevşek, görev yerini sık sık terkeden, dedikoducu, huzur bozucu, itaatsiz bir eleman olarak bilindiği halde yeri bile değiştirilememektedir.

Örgüt faaliyetlerinin özelliklerinden ötürü, teknik sorunların ön plânda tutulageldiği örnek olayın ilk paragrafında ortaya konmuştur. Teknik sorunların ön plânda tutulması, teknik elemanların önemini arttırmaktadır. Sadece bu müessesede değil, mühendislik iş ve görevlerinin yoğun olduğu bütün kamu kuruluşlarımızda «teknik eleman hegemonyası»ndan bahsedildiği ve bunun uygulamada somutlaştığı herkesin bildiği bir gerçektir. Ne var ki tek-

---

(\*) Nitekim 12 Mart 1971 den 3 ay sonra aynı örgütün üst kademe yöneticilerinden birisi görüşlerini bize şu şekilde ifade etmiştir : «12 Mart'tan sonra üzerimizdeki politik etkiler yoğunluğunu büyük ölçüde yitirdi. Hükümet bizden verim istiyor. Dikkatlerimizi tamamen müesseseye ulaşılması öngörülen hedeflere çevirdik. Politik baskılar azalınca, ve bu yönden doğabilecek sakıncalar kalmayınca, önceki laçkalıkların önüne geçebildik. Artık bütün kademelerdeki her görev sahibi işte kalıp yükselmenin liyakat ve başarıya bağlı olduğunu anladı».

nik fonksiyon gören işletme ve kuruluşların, daha az önemli olmayan bir de yönetim fonksiyonları vardır. Yönetim, disiplinlerarası formasyon gerektiren ve tecrübelerle geliştirilen zenginleştirilen ve inceltilen bir sanattır.

Olayımızın birinci derecedeki kahramanına bu açıdan bakınca ne görürüz? Rıdvan Saraç RPAK'ın şefi, orasının yönetiminden sorumlu yüksek tahsilini Amerika Birleşik Devletlerinde yapmış. Nitekim meslek yönünden, kuvvetli bir eleman olduğu kabul ediliyor. Teknik yönden ve kendi dar sahası içerisinde kuvvetli bir elemandan işletme sorunlarının insana ilişkin ve sosyal yönlerini kavramasını elbette bekliyemeyiz. Sistemsiz ve bulanık da olsa tecrübe, söz konusu eksikliği bir dereceye kadar telâfi edebilirdi. Fakat Saraç bundan da yoksun. Bir senelik genç bir petrol mühendisidir. Örgüte girer girmez de kendisi kamp şefi yapılmadığına göre, yönetim sorumluluğunu şüphesiz bir seneden daha kısa bir zaman taşımış. Saraç «maddenin» ölçülmesini, onun tahlilini, onun değerlendirilmesini bilebilir. Fakat insanın değerlendirilmesi, onun anlaşılması için kullanılacak ölçüler her halde, cansız maddenin değerlendirilmesinde kullanılanlardan ayrı olacaktır. Saraç, toprağı kazdırır gibi, sondaj makinalarını yerleştirir gibi, bir matieri tahlil edip içerisindeki cevher oranını hesaplar gibi Abdi Türker'i ele almaktadır. Onun statüsünü, değerlerini, duygusal yapısını değil dikkate almak, hiç hatırına dahi getirir görünmemektedir. Türker neden bu tutum içerisinde? Neden Saraç'ı dinler görülmemiştir? Onun yargılanması değil, fakat anlaşılması için ne bir girişimde bulunulmuş ne de bir gayret gösterilmiştir. Türker'e sabah vardiyasında kule sorumluluğu verilmiştir. O ekibin başkanıdır, kıdemli bir ustadır. Statüsünün anlamına onun gözü ile bakılmalıdır. Madem vardiyası değiştirilmek isteniyor neden tam işe başlama zamanı seçiliyor? İlk vardiyada fiilen ekip başı iken, kendisine bildirilen ikinci ekipteki mevkii ne olacak? Yer değiştirmeye ilgili direktiflerin başka yol ve yöntemi yok mudur? Neden «sen bundan böyle öyle vardiyasında çalışacaksın» derken hiçbir gerekçe göstermemiştir? Bütün bu sorulara cevap ararken örnekte veri olarak Türker'in işe karşı gevşekliği, problemlili oluşu yer alıyor. Fakat Türker neden böyledir? Kendisi anlaşılmaya çalışılsa ve kendisine yardım edilse idi belki de yararlı bir eleman olacaktı.

Yöneticilik sadece direktif vermek değildir. Yönetici astlarını anlıyan onlara problemlerini çözmede yardım eden, onları yetiştiren, geliştiren ve emri altındakileri ortak amaca yönelten kimse-



dir. Bu özellikleri teknik eğitim gören, tecrübesiz bir mühendisten beklemek elbette mümkün olamaz. Galip Subaşı'nın Türker hakkında bilgisine başvurduğu tecrübeli mühendis Türker'i şimdiye kadar kendisinin idare ettiğinden bahsediyor. İşte onun da tecrübelerle kazandığı «İdare etme» melekesi, gerçekte var olan anlaşmazlık ve sürtüşmelerin su yüzüne çıkmalarını önleyebilmiştir. Sağlam, geçerli ve sistematik bilgilerle desteklenmeyen, yani teorik bir formasyondan yoksun yönetim uygulamasının tecrübeli bir eleman elinde dahi RPAK'da ortaya koyduğu durum örnekteki gibidir.

Türkerin durumu Genel Müdürlükte de pek anlaşılmaş görülüyor. Bir yanda amirinin direktiflerini dinlemiyen serkeş bir ustanın başka bir iş yerine nakli, diğer yanda Türkeri RPAK'da tutturmak isteyen aracılarn baskısı. Soruna çözüm getirecek bir yaklaşım düşüncelerde bile yok. Kriz, bir takım baskı ve tavizlerin dengeleştirilmesi ile örtülü hale getiriliyor.

RPAK'nın bağlı bulunduğu kuruluştta yönetim görüş ve uygulamasının dayandığı ilkelerin neler olduklarını teşhis edebilmek olanağını da elde edemiyoruz. Örgütte yetki dağılımı ve sorumluluk sınırları belirgin değildir. Beklenir ki kamp yöneticilerinin geniş yetkileri olsun. Yöresel çalışma koşullarının bir gereği olan böylesine bir yetki kullanma eğilimini Saraç'ta görüyoruz. Taktik hatası bir yana, onun Türker'e açık gerekçe göstermeden «... bundan sonra öğle vardiyasında çalışacaksınız» diye direktif vermesi bu geniş yetki kullanma eğiliminin bir belirtisi olarak görülüyor. Fakat emrine uyulmayınca kendisinin uygulayacağı bir müeyyide yok. Attığı ilk adım onu «ya onu, ya beni tercih edin» demeğe kadar götürüyor ve örgütün umum müdür yardımcısı tarafından işine son verilmesi dahi düşünülüyor. Nitekim umum müdür muavini Kadri Yalçın, Galip Subaşı'nın sabah ilk iş olarak odasına girdiğinde ilk sözü «siz bir senelik bir mühendisi mi, yoksa onaltı senelik bir usta işçiyi mi gözden çıkarırsınız?...» oluyor.

Müessesede merkeziyet esasına dayanan bir yönetim biçiminden de söz etmek zor. Galip Subaşı'nın eğilimi Türker'le Saraç'ın uzlaşmamaları halinde, Türker'i, başka bir şantiyeye göndermek yönündedir. Uzlaşma konusunu da Subaşı aracılarn baskısı veya hatırı karşısında düşünür olmuştur. Örnek olaydan anlaşılmalıdır ki Kampların bir seksiyon olarak yönetim sorumluluğu Galip Subaşı'ya verilmiştir. Türkeri başka bir kampa göndermek istediğine göre ve bunun için de bir üst makamın onayını istemediğine göre demek ki doğal olarak yetkisini kullanmak istemektedir. Ne

var ki, Kadri Yalçın'la konuşması sırasında 'kendisinde kalması gereken yetki kullanma hakkından Yalçın lehine vaz geçiyor. Ve bu vazgeçiş formal bir yolla değil kendi aralarında ve bu olayla ilgili olarak ele alınıyor. Yalçın'la Subaşı'nın kısa dialogunda Yalçın'ın ilk çıkışı sert ve sindirici bir ton gösteriyor. İkinci hamlesinde ve bir iki saniye içerisinde yumuşamış ve adeta yalvarır bir tutum içine düşmüştür. Örneğin «hatırım için bu işi yapamaz mısınız» diyor. Demek ki esasında biçimsel yönetim kuralları dahilinde Subaşı'nın yetkilerini kullanma hakkına sahip olmadığını biliyor. Diğer yandan etkisi altında kaldığı çevre ve güçlere karşı (muhtemelen) söz verdiği için gayri resmî yollarla sonuç aramak istiyor. Tabii modern yönetimin dayandığı varsayım ve ilkelere uyulmamasının olumsuz etkileri bu örnek olayla da kalmayacaktır. Örneğimizle ilgili görülmiyebilirse de bu tavizcilik örgüt yönetimine karşı şüphesiz uzun vadede de telâfisi zor güvensizlik yaratacaktır.

Örnek olaydaki diğer ilginç bir husus kişilerarası haberleşmenin iyi işlememesidir. Önce RPAK'da Saraç'ın Türker'e «öyle vardiyasında çalışacaksın» demesi karşısında onun susmasını «emredersiniz efendim» anlamına geldiğini sanmıştır. Sonuç: Acı bir yanılğı. Genel Müdürlükte, Türker'in Saraç'tan özür dilemeleri keza onun tarafından gerçek anlamı ile kavranamamıştır. Türker ondan özür dilerken muhtemelen, «Ben 16 yıldır bu örgütte çalışan bir aile babasıyım. 16 sene sonra elde edebildiğim ancak vardiya başkanlığıdır. Sondör bile olamadım. Bana bu mütevazı statüyü çok görmemeli idiniz. Ekibim beni beklerken ve onlar üzerinde kendime göre bir değerim olduğuna inanırken beni küçük düşürme yoluna gitmemeli idiniz. Böyle bir kararınız var idi ise bana tam işe başlama anında değil daha önce gerekçeli olarak bildirmeli idiniz. Hele bu kararınızı yönetimin altında çalışan bir işçi ile bildirip beni küçük düşürmemeli idiniz. Amir olarak biraz vakit ayırıp beni dinlemeli idiniz», diyordu. Fakat özür dilerken Türkerin, muhtemelen yukarıdaki şekilde bahsetmek istediklerini, tecrübesiz Saraç'ın anlayabilmesi olanağı yoktu. Onun gözünde Türker; arkalı, bunun için de serkeş ve kovulmaya lâyık birisi idi.

Kadri Yalçın, Saraç'la konuşmuş yetkisini kullanmış ve Türker'i kış geçtikten sonra başka bir şantiyeye göndereceğini de ekliyerek onu «peki efendim» demeğe zorlamıştır. Saraç, o an için susmuş, fakat asla ikna olmamıştır. Yani Yalçınla Saraç arasında gerçek bir iletişim kurulamamıştır. Samimi düşünce ve

duygularını Galip Subaşına «harcandığını» ifade ederek açıkça vurmuştur.

Genel Müdür yardımcısı Yalçın'la, Subaşı arasında da bize göre anlaşma yoktur. Subaşı belki de konuşmayı sona erdirmek için Yalçın'a «isterseniz kendi imza ve sorumluluğunuz altında bu işi siz yapınız» derken, esasında «benim olan bu yetkiyi buyurun siz kullanın» diye samimi kanaatını mı belirtiyordu.? Bu bize inandırıcı gelmiyor. Fakat Yalçın, söz verdiklerine angaje olmuş vaziyette ; onun için, o anda subaşının gerçekte ne demek istediğini anlamak önemli de görülüyor. O anda tek arzusu zihninde kararlaştırdığı sonuca ulaşmak.

Eğitim ve formasyonu bakımından bir hesap adamı olan Saraç, kendi dar mantık sınırları içerisinde iş yerinin iç ve dış sosyal kural ve normlarından habersiz, duygusal faktörleri tartmakta yetersiz olduğu için bütün bu ilişkiler dokusunda kendi yerini sap-tayamamaktadır. Onun tutum ve davranışlarına da artık duyguları hakimdir. Mantığını kullanmış, sonuç alamamış, ne amiri Subaşı ne genel müdür yardımcısı Yalçın onun istediğini yapmıştır. Türker yine eski yerinde. Orada geçen beş ayla ilgili elimizde veri yoksa da RPAK'da Saraç'ın pek mutlu bir yönetici olduğu herhalde söylenemez.

Nitekim Saraç Kırıkbaş Kampının idaresine atandıktan sonra bu yeni iş ortamında kendisinde radikal bir değişme görüyoruz. Neden işçilere karşı aşırı taviz verme yoluna gitmiştir? Kendisinden önceki ve pek de iyi tanımadığı kamp yöneticilerini neden kötülemekte ve genel müdürlük yöneticilerini neden kınamaktadır?

Bize göre Saraç'ın bu değişik tutumunun nedenleri kısaca şu etkenlerin dikkate alınmaları ile açıklanabilir :

Önce Saraç RPAK'da geçirdiği acı tecrübeyi bir daha yaşamak istememektedir. Bu olayın başına bir işçi tarafından getirildiğine inanmaktadır. Şu halde işçilerle kendisine göre iyi geçinmenin, sürtüşmesiz idare etmeyi sağlamanın yolu onlara hoş görünmektir. Bu da onların isteklerini kabulle olur. Bundan müessesese zararlı çıkarmış. Olsun... Esasen müesseseden Türker olayından sonra soğumuş olması düşünülebilir.

Saraç her insan gibi sosyal bir varlık. Kendisini üyesi hissedeceği aidiyet gruplarına özlem duyması doğal bir durum. RPAK'da bu olanağı elinden kaçırmış, genel müdürlüğün de kendisini

tutmaması nedeni ile yalnız kalmıştı. Yalnız insan yönetici olsa bile mutsuz insan demektir. Özellikle Saraç gibi yeni mezun bir gencin arkadaş guruplarından ayrılıp bir Şantiyede inziva hayatı yaşaması ve yönettiği gruplara dahil olamaması, özellikle o acı tecrübeden sonra, herkesin katlanabileceği bir husus değildir. Saraç kabul görmek, takdir edilmek sevilmek istemektedir.

Saraç örnekte işçilere verdiği söz konusu edilen tavizleri pek tabii RPAK'da düşünemezdi. Zira bu kendisini tümünden inkâr anlamına gelirdi. Kırıkkağaç kampında bir yandan işçi isteklerini «aşırı» dedirtecek ölçüde kabul edip, diğer yandan önceki idareciler ve merkezdeki yetkililer aleyhinde bulunurken Saraç kanımızca yukarıdakilerden ayrı iki amaç daha gütmektedir. Bunlardan birisi yetki kullanmak. Önceki idarecilerin kullanmadıkları, belki de kullanmaya cesaret edemedikleri bir girişimdir bu. İşçilere hoş görünmek kadar, müesseseden bir nevi öc almak olarak da düşünülebilecek bir yetki kullanımı. Hazmedemediği ilk yenilgisinden ötürü husumet duyduğu kimseler vardır. Türker ve Yalçın ilk sırada sayılabilirler. Saraç bunlardan öc olabilecek durumda değildir. Hele Kadri Çalçın onun gözünde muhtemelen bütün örgütü temsil etmektedir. Hınç duyup öc alamadığı kişiler yerine Saracın diğer yöneticiler ve genel müdürlük aleyhinde davranışta bulunması, endüstriyel psikolojide çok iyi bilinen «hedef değiştiren tecavüz» kavramına ve durumuna uymaktadır.

Saraç'ın merkeze alınması ve örnekteki duruma düşmesi veya düşürülmüş hali ile o bizce müessese yönünden kaybedilmiştir. Tecrübesiz bu teknik elemanın anlaşılır moral çöküntüsünden kurtulabilmesi sadece kendisine bırakılmış görünüyor. Mahiyetini anlayamadığı karmaşık beşeri ve sosyal ilişkiler dokusunu tek başına ve serin kanla tahlil edip bir çıkış yolu bulabilmesi bu örgüt içinde kaldığı sürece olanak dışıdır. Bize göre, sahip olduğu potansiyel ve teknik yeteneklerini kullandırarak gerçek bir değer olduğuna kendisini inandırmak olumlu ve etkili sonuç verebilirdi. Dolayısı ile Saracı pek hazırlıksız olduğu yönetim işinden alıp; bir zaman için bizatihi mesleği ile ilgili teknik konularda istihdam etmek denenebilirdi.

İkinci adım, üniversitelerin yönetici yetiştirme kur ve seminerlerine katılmasını sağlamak ve bir süre de tecrübeli bir yöneticinin nezdinde çalışmasını temin etmek kendisini muhtemelen örgüte yeniden kazandırmanın yolları arasında ele alınabilirdi. Bütün bunlar yapılamazsa, Saraç'la yetkili bir uzmanın derinlemesi-

ne mülâkat yapması yararlı olabilirdi. Böyle bir mülâkat, ona örgütün resmi ve gayri resmi yapılarını, onların karşılıklı işleyiş ve etki durumlarını, yönetim uygulamasında attığı yanlış adımların neler olduğunu anlatabilir, ve daha önemlisi içerisine düştüğüne inandığı yalnızlık ve terkedilmişlikten kendisini kurtarmasına yardım edebilirdi.

Hemen belirtelim ki, ele alınan örgütten ana hatları ile değindiğimiz bu girişimleri beklemek aşırı iyimserlik olur. Bir örgütün personeli hakkında, değindiğimiz tedbirleri düşünüp uygulamaya istekli olabilmesi için onların geçerliliklerine nanması yanında, zorunluluk yokken müesseseye alınan genç değerleri, örneğin Saracı o duruma düşmekten koruyabilirdi.

Görüldüğü gibi gerek örnek olayda ele aldığımız müessese gerekse herhangi bir kuruluş; modern yönetimin dayandığı temel ilkeleri ve bu ilkeler üzerine kurulan teorik yapının gereklerini, şu ya da bu şekilde ihmal ederse gittikçe yoğunlaşan zor sorunlarla karşılaşır. Söz konusu ihmal, yöneticilerin dar görüşlülüğü ve bilgisizliklerinden ileri gelebileceği gibi, örgüt dışı baskı guruplarının etkisi ile de meydana gelebilir. Bu sonuncu etki önce en üst kademeye yönetici kadroyu yıpratır. Hatta daha ileri giderek denebilir ki, kamu kuruluşlarının üst kademelerine atamalar liyakattan ayrı faktörler gözetilerek yapılırsa üst kademelerde başlayan yozlaşma ve tavizcilik giderek örgütün en alt basamaklarında yansımakta gecikmez. Ve görev yerleri birbirini anlamıyan, birbirine güven duymayan Kadri Yalçınlarla, serkeş görünen Abdi Türker'lerle ve bunalımdan nasıl kurtulacağını bilemiyen terkedilmiş Rıdvan Saraç'larla dolar.

## 2. Örnek Olay

### KALİTE DOKUMA FABRİKASI<sup>3</sup>

Kalite Dokuma Fabrikası Bursa ilinde faaliyette bulunan bir şahıs işletmesidir. Çoğunlukla ipekli dokumaların üretildiği fabrikanın sahibi ve yöneticisi Bay Özcan Kara, kendisini rahatsız eden bir sorunu eski bir okul arkadaşına şu şekilde hikâye ediyordu :

«... 185 personelin çalıştığı bu fabrikanın sahibi ve yöneticisi benim. Kararları şahsen alır, direktif halinde uygulanmaları için personelime bildiririm. Benden sonra yönetim bakımından en yet-

(3) S.B.F. Öğretim Üyelerinden Vahdet Aydın tarafından eğitim amacı ile hazırlanmış bulunan bu örnek olaydaki isimler değiştirilmiştir.

kili kişi işletmenin idarî işlerine de nezaret eden muhasebe Müdürü Ali Kumlu'dur. Olmadığım zamanlar beni o temsil eder.

Bir hafta kadar önce, özellikle fabrikanın işlerinde kullanılan araba ile bir iş takibi için vilâyete gittim. Şoföre oradaki müsait bir yerde arabayı park etmesini, kısa zamanda döneceğim için beni beklemesini tenbih ettim. Ben vilâyete gittikten sonra, biri işletmeden olmak üzere iki arkadaşı ile arabanın park edildiği yerden geçen Ali Bey gördüğü şoförden kendilerini 10 kilometre mesafedeki A. İşletmesine götürmesini ister. Şoför beni beklediği gerekçesi ile muhasebe müdürünün bu isteğine uymaz. Anladığıma göre aralarında kısa bir tartışma da geçer. Ertesi günü olayı öğrendim. O günden bu yana Ali Kumlu bey beni her gördüğünde bir fırsatını bulup durumundan yakınmakta, haysiyetinin kırıldığından söz etmekte, şoförü gördükçe asabanın bozulduğunu ve çalışmaz duruma geldiğini, dolayısı ile şoförün işine son vermem gerektiğini ısrarla istemektedir. Şoförle bu konuyu konuşmamış olmakla beraber biliyorum ki o, benim emrime uymuştur. Muhasebe müdürü eski ve işletmem için önemli bir eleman. Fakat şoförümün de bu şekilde işine son vermek açık ve kaba bir haksızlık olur. Ali Bey barışacağı veya olayı unutacağı pek benzemiyor. Doğrusu can sıkıcı bir mesele ile karşı karşıyayım...»

### ÖRNEK OLAYIN İNCELENMESİ

Bursa'da faaliyette bulunan ve ipekli dokumalar üzerinde ihtisas yapmış görünen fabrika, Türkiye ölçüleri ile orta büyüklükte bir şahıs işletmesidir. Özcan Kara'nın, «Muhasebe Müdürü eski ve işletmem için önemli bir eleman» demesinden anlaşılıyor ki Kalite Dokuma Fabrikası oldukça eski bir kuruluş.

KDF özellikle memleketimizdeki küçük ve orta büyüklükteki şahıs işletmelerinin tipik bir örneği: Sermayedar — müteşebbis aynı zamanda örgütün fiilen de en üst yöneticisi. Kendisinden sonra gelen en önemli kişi muhasebeci. Buna «Muhasebe ve malî İşler Yöneticisi», demek gerçeğe daha uygun olur, zira yapılan fonksiyon budur. Keza küçük ve orta cesametli şahıs işletmelerinde muhasebecilerin ayrı bir görevi daha vardır; o da idarî işlere bakmak. KDF'daki durum da aynıdır.

Diğer önemli bir karakteristik, bu gibi örgütlerde biçimsel ve doğal (resmi ve gayri resmi) yapı ve ilişki biçimlerinin belirgin olmaması, formel ve sosyal faktörlerin ve davranış biçimlerinin iç içe girmiş bulunmasıdır. KDF da istisna teşkil etmiyor. Şöyle

ki, işletme sahibine sırtını dayadığına güvenen şoför müessesenin ikinci derecede en yetkili yöneticisi ile tartışabiliyor. Ve bu ikinci derecede en yetkili yönetici şoförü cezalandırma olanağına sahip değil. Onun işten atılmasını istiyor. «Şu yönetmeliğin şu hükmüne göre» diyemiyor. «Asabımı bozdu, işten çıkarılsın» diye ısrar ediyor.

Özcan Kara «kendisini rahatsız eden... sıkıcı sorununa» bir çözüm arıyor. Bu çözüm için deneyebileceği yaklaşımlarına eğilmeden önce önemli bir noktanın belirtilmesi gerekiyor. KDF Bursa'da eski bir kuruluştur. İşletme personeli birbirini kuşkusuz şahsen iyi tanımaktadır. Faaliyette bulunduğu ortamın KDF ve personeli tanıdığı, işletmede meydana gelecek bir olayın çevreye kolayca yayılacağını ve örgüte karşı olumlu ya da olumsuz etkiler doğuracağını da düşünmek bizce gerçekçi görünüyor.

KDF.nı belirleyebileceğini düşündüğümüz yukarıdaki genel izahat ve temel karakteristiklerin ışığı altında Özcan Kara söz konusu durumdan çıkış yolu bulmaya çalışacaktır. Özcan Kara'nın şüphesiz ilk yapacağı iş mevcut krizi atlattır. Onun için de kısa vadeli bir çıkış yolu, bir çözüm bulmaya gayret edecektir. İkinci atacağı adım, bir daha bu gibi sorunlarla karşılaşmaması veya karşılaşırca çözüm olanaklarına sahip olabilmesi için isterse bazı uzun vadeli tedbirler düşünüp kararlar almak ve uygulamaya koymak olacaktır.

Şimdi kendimizi Özcan Kara'nın yerine koyup, durumumuza gerçekçi bir gözle bakmaya çalışalım, sonra da kesin bir karar nasıl alınabilir onu düşünelim. Ali Kumlu eski ve yararlı bir elemanımız. Olmadığımız zamanlarda eskidenberi bizi temsil eder. KDF'nin muhasebesini, vergicilik konuları dahil bütün malî problemlerini bilir ve kendimiz kadar işletmenin bütün sırlarına vaktidir. Dediğini yapmazsak belki bizden ayrılabilir. Bu durumun iki büyük sakıncası var. Önce dışarı yayılmasını istemediğimiz gizli nitelikteki bilgiler; kredi müesseseleri, malî teşkilât, rakiplerimiz ve Bursa kamu oyu ile, iş ilişkilerimiz bulunan diğer müessese ve çevreler karşısında sır olmaktan çıkar. İkincisi, Ali Kumlu'nun yerini doldurabilecek yeni bir eleman bulmak, onun yetişmesini beklemek, Kumlu kadar örgütle özdeşbilmesinin sağlandığına emin olmak. Bu da riskli bir durum. Diğer yandan eski bir iş arkadaşına karşı duyulması normal vefa duygusu da onun çıkmasını önlemede etkili olabilir.

Şoföre gelince, şüphesiz ki o hiç olmazsa şekli bakımdan KDF sahip ve yöneticisinin direktiflerine uymuştur. Normali de budur.

Muhasebeci, biri fabrikadan iki arkadaşı ile birlikte kendilerini 10 Km. mesafedeki A. işletmesine götürölmelerini isterken; şoförün de bu yolu gidip gelmek için en az yarım saat kaybedeceğini ve bu arada muhtemelen Özcan Kara'nın geldiğinde kendisini bulamayacağını düşünmesi normal ve pek haklı görülüyor. Fakat bu noktadan sonra şoförün tutumu üzerine ister istemez dikkatimiz çekilmiş oluyor. Şoför Ali Kumlu'ya gereken nezaket kurallarına uyup, «Özcan bey kısa zamanda döneceğini söyledi ve kendisini burada beklememi emretti. Sizi götürürsem, o dönünceye kadar herhalde yetişemem. Gidişiniz acele ise, lütfen ya siz veya ben gidip müsaade alalım...» dese idi sanmıyoruz ki muhasebeci, «hayır efendim, ben ne diyorsam onu yap» diye ısrar etmiş olsun ve tartışmaya yol açmış bulunsun. Şu halde tartışmaya, Ali Kumlu'nun tactla hareket edememesinden çok şoförün nezaketsizliğinin sebep olduğu akla daha uygun geliyor. Gerçekten bazı güçlü kişilere dayanan veya dayandığı kanısında olan cahil kimselerde zaman zaman o güçlü kişilerle kendi aralarında bulunan insanlara karşı kabalık yapma eğilimi görülür. Kendi ezilmişliklerinin, belki de tam bilinçli olmayan bir öç alma ya da yadırganacak bir telâfi yolu olan kaba çıkışlar, muhtemelen KDF şoföründe de Ali Kumlu'ya karşı ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan şoförün, işletmenin işçi, teknisyen, usta diyebileceğimiz personeline muhasebeciden daha yakın olabileceği düşünülerek; gerek kendisinde, gerekse dahil bulunduğu örgüt sosyal bünyesinde Ali Kumlu'ya karşı duyulan (eğer varsa) hoşnutsuzluk ve antipatilerin de tartışmayı doğuracağı akla gelebilir. Yani muhasebeciye karşı antipati duyuluyorsa, örnekteki gibi bir rastlantı arkadaşlarının yanında muhasebeciyi mahcup etmek için kullanılmış bulunabilir. Bu son noktanın, örnek olayın verilerine dayanarak inceleme yapmaktan bizi saptırdığı kanısı uyanmamalıdır. Bizi bu şekilde düşündüren unsurlar olayımızda mevcuttur. Bir kere şahıs işletmelerinde formal ilişkilerle informal ilişkilerin birbirlerine karışmış bulunması idarecilerin keyfi işlem yapma eğilimlerini artıran bir etkidir. Bu gibi işlemleri de tabii olarak idari işlere bakan yöneticiler yapar. KDF söz konusu durumun dışında değildir. Ve Ali Kumlu KDF'nin idari işlerinden de sorumlu bir elemandır. Onun gururunun kırıldığını öne sürerek şoförün atılmasını istemesi kendisini keyfilikten kurtaramaz. Her insanın gururu kırılabilir ve bu durum sırf kendi hatalarından ötürü meydana gelmiş bulunabilir. Burada belirtmek istediğimiz KDF'nin idari işlerini de yürüten Ali Kumlu Personele karşı keyfi tutum ve



icraatından ötürü husumet çekmiş bulunabilir ve şoför, eline fırsat geçmişken onu mahcup etmeği düşünmüş olabilir.

Ali Kumlu ve şoförün kişilikleri ile ilgili ilginç olduğuna inandığımız bir nokta üzerinde daha durmak gerekir. Şüphe yok ki Ali Kumlu KDF'da iş güvencesine şoförden daha fazla sahip bir elemana; Özcan Kara'yı temsil ediyor. Uygulamada da kendisini yetiştirmiş, iş çevrelerince aranabilecek, sahasında değerli bir muhasebeci ve malî işler uzmanı, İşletmeden atılması şoförden daha zor. Mevki bakımından da çok önemli bir yerde .Bütün bu bakımlardan şoför zayıf durumda. KDF'ndan atılırsa dışarda kolayca iş bulabileceği şüpheli. Görevinden kovulmuş bir kimsenin riski ile iş talep edecek. Bununla beraber kişilik bakımından şoför, muhasebeci Bay Kumlu'dan daha kuvvetli olduğunu isbat etmiş durumda. Kumlu, Özcan Kara'yı her gördüğünde konuyu hatırlatmakta, «durumundan yakınmakta» ve (adeta yalvarır gibi) şoförün kovulmasını istemektedir. İsteklerinin böylesine biribirini izlemesi kuvvetli bir kişiliğe sahip olmadığını kanıtlıyor. Oysa şoför, bir kere dahi durumundan yakınmamış, aleyhinde alınabilecek muhtemel bir yanlış kararı düşünmüş bulursa dahi Özcan Kara'ya konuyu açmamıştır. Bir şahıs işletmesinde KDF büyüklüğünde bir örgütün personeli birbirini doğal olarak tanır. İşte şoför Ali Kumlu'nun zayıf kişiliğini bize göre gayet iyi bildiği için ona saygı duymuyor. Gerçekten özellikle Türk kültür ve an'anesinde astlar üstleri dürüst, kişilik sahibi kimseler olarak görmek isterler. Dürüstlüğü şüpheli ya da kişiliği zayıf insanlar, ve bu arada yöneticiler, çevrelerinin saygısını kazanamazlar. Ali Kumlu'nun keyfi istekleri bir yana, dürüstlüğü hakkında olumsuz bir şey söylenemez. Fakat kuvvetli bir kişiliği bulunmadığı da ortada. Şoförün saygısızlığına Kumlu'nun zayıf kişiliği de yol açmış olsa gerektir. Eğer durum böyle ise KDF alt kademe personelinin Kumlu'ya karşı kanaat ve duyguları her halde şoförünkinden pek farklı değildir.

Söz konusu ettiğimiz nezaketsiz karşılığın ve dikbaşlılığından ötürü Özcan Kara'nın şoföre karşı tutumu ne olabilir? Bay Kara şimdilik şoförünü işten çıkarmayı düşünmemektedir. «Şoförümün bu şekilde işine son vermek açık ve kaba bir haksızlık olur» demektedir. Diğer taraftan O, müessesenin en yetkili ikinci elemanını, kendisini temsil eden eski ve yararlı bir yöneticisini malûm duruma düşürmüştür.

Örgütün diğer personeli karşısındaki Kumlu'nun durumunu düşünmek de zorunlu görülüyor. Onun otorite ve prestiji koruna-

mazsa yönetim fonksiyonu gevşer ve KDF bundan zarar görür. Ali Kumlu'nun haysiyet konusu yaptığı bu meseleden ötürü kendisi çalışamaz duruma düşmüştür. Onun bu halinin örgütte olumsuz etkiler yaratacağı da unutulmamalıdır. Yukarıdaki hususları dikkate alarak Özcan Kara şoförün görevine son verebilir mi? veya vermeli midir? Bizce aşağıda belirteceğimiz işlem yerine getirilmeden şoförün işine son verilmesi düşünülemez. Çünkü şu gibi sakıncalar meydana gelir :

Önce şoförün bu şekilde müesseseden çıkarılması sadece onu değil, KDF'nin bütün alt kademe personelini tedirgin eder ve sosyal bünyede güvensizlik duygusu yaratan bir takım rahatsızlıklara sebep olur. Personelde «demek ki işletmenin fiilen en sözü geçen yetkili idarecisi Özcan Kara değil Ali Kumlu'dur» kanaatini uyan-dırır. Haklı nedenlerle de olsa her hangi bir kimsenin herhangi bir zamanda Ali Kumlu ile ters düşmesi halinde keyfi şekilde işine son verilebileceği hususunu personel ister istemez düşünür hale gelir. O zaman da Bay Kara hariç herkes, Ali Kumlu ile iyi geçinmenin ona hoş görünmenin yollarını arar. Müessesede dürüst, açık ve samimi ilişkiler yerlerini riyakârlığa, korkuya ve kapalılığa terkeder. Açık haberleşme bundan büyük ölçüde zarar görür.

İkinci olarak KDF'nin faaliyet ortamı Bursa, örgütü ve Özcan Kara'yı çok iyi tanır. Ve orada KDF'nin itibar edilen bir yeri vardır. Şoförün bu şekilde, şekli görünümüyle de olsa, keyfi olarak görevine son verilmesi çevrece elbette iyi karşılanmayacak, KDF'nin personel politikası eleştiri konusu yapılacak ve bu eleştiriler müessese itibarına herhalde gölge düşürebilecektir. Şoförün boş durmayacağı gibi, şoföre yakınlık ve Bay Kumlu'ya antipati duyan KDF personeli de ister istemez bu temayı örgüt aleyhine işleyeceklerdir. Yetişkin vasıflı işgücünün rakip firmalara kayması dahi söz konusu olabilecektir. KDF sahibine ve ikinci adam Ali Kumlu'ya karşı iyi duygularını yitiren işçilerin mamul kalitesini bozma yoluna gitmeleri dahi ihtimal dahilindedir.

Şu halde akla en uygun çözüm yolu muhasebeci Ali Kumlu ile şoförü uzlaştırmak, barıştırmak görünmektedir. Özcan Kara konuyu henüz şoförle görüşmemiştir. Bir an için onu çağırıp konuşmasını azarlamasını ve muhasebeciden özür dilemesini ve buna onu zorlamasını düşünmek isabetli olur mu? Bize göre olmaz. Hatta sorunun çözümünü daha da zorlaştırır. Şoför Bay Kara'dan çekinir veya hatırını kıramazsa «peki» diyebilir ve değer vermediği açık olan Bay Kumlu'dan, sıcak havada bayat balık yağı için insanın tiksintisi ile özür dileyebilir. Kumlu onu, özür dilemesi üzerine

affeder meseleyi unuttur mu? Pek şüpheli. Zira tek düşündüğü nokta onun işten atılmasıdır.

Muhasebeciden daha kuvvetli bir kişiliğe sahip olduğu görülen şoför, Özcan Kara'ya vereceği cevapta «ben haklıyım, kusura bakmayın muhasebeciden özür dilemem» de diyebilir. Bu şıkkın meydana gelmesi halinde Özcan Kara, ya kendisi de Ali Kumlu gibi şoföre yenik düşmüş olmayı kabul edecek, ya da onun görevine son verecektir. Bu şekilde şoförü görevden ayırmak aynen yukarıdaki sakıncaları doğuracaktır. Tek farkı, belki Özcan Kara'yı vicdanen rahat ettirecek ve adil karar verdiğiğine kendisini inandıracaktır.

Ali Kumlunun elinde şoförü cezalandırma yetkisi olsa idi ve o böyle bir müeyyide uygulasa idi, kuşkusuz gururu bu kadar kırılmayacaktı. Şoförü cezalandırmış olmak prestijinin kurtarılmasına yardım edecek, kendisini personel karşısında bu kadar ezik hissetmiyecekti. Muhtemelen onun atılmasını da bir saplantı şeklinde düşünmiyecekti. Şu halde bizce en isabetli yol Özcan Kara'nın, muhasebecisi Ali Kumlu'ya bu olanağı yaratması ve vermesidir. Bu olanak en kolay şekilde Ali Kumlu'nun imzasını taşıyacak bir ihtarın, bir tecziye yazısının şoföre iletilmesidir. Ve yazıda amirlere karşı bu kabil disiplinsizlik belirtilerinin ve nezaket dışı davranışların tekerrürü halinde ikinci bir ihtara gitmeden derhal görevine son verileceği açıkça belirtilebilir. İstenirse yazıya Özcan Kara da imzasını atıp ihtar çift imza ile şoföre gönderilebilir. Bu şekilde müessese sahibinin muhasebecisini yalnız bırakmadığı, onun yanında yer aldığı hem Ali Kumlu'ya hem de şoföre resmen gösterilmiş olur.

Muhasebeci ve idarî işler amiri Ali Kumlu'nun şoförün de üstü ve amiri olduğu başka bir yolla daha ortaya konabilir. O da bir kaç günlüğüne şoför, Ali Kumlu'nun emrine verilebilir. Muhasebeci çeşitli yerlere kendisini götürmesini, çeşitli yerlerde çeşitli zaman aralıklarında kendisini beklemesini ona emredebilir. Yukarıdaki ihtarla bu sonuncu usul birleştirilirse zannımızca daha da etkili sonuç alınabilir. Şoförle doğrudan yüzyüze gelinmiyeceği için, tehlikeli bir dialog önlenecek, isabetsiz kararlardan sakınılacak, mevcut tansiyon da yoğunluğunu kaybedecektir. Bu durum şoförün itirazına yol açar ve alınan kararı saygı ile karşılamazsa artık tek yapılacak işlem KDF'ndaki görevini sona erdirmektir. Yukarıda değindiğimiz şoförün işten çıkarılmasının düşünülebileceği tek hal bizce bu işlemlerin tamamlanmasıdır.

Ali Kumlu yönünden düşündüğümüzde, gerek kendi imzası ile şoförün cezalandırılması gerekse hem bu cezalandırma hem de belli süre için şoförün onun emrine verilmesi işlemleri kendisini yine de tatmin etmezse görevinde kalıp kalmaması kendi kararına kalacaktır. Şu var ki Ali Kumlu istifa edip ayrılırsa, örgütte disiplinin zarar görmemesi, üstlere karşı gereken saygının korunması için şoförün de işine son verilmelidir. Zira bu noktaya bizi getiren onun amirine karşı nezaket dışı tutumu olmuştur.

185 Personelin çalıştığı orta büyüklükte bir işletme dendiği zaman, şahıs işletmesi de olsa, orada asgarî örgüt ve yönetim gereklerine uyulması ve uygulamada bazı temel ilkelerin unutulmaması beklenir. KDF'nda ikinci en yetkili yöneticinin yetki ve sorumlulukları formel olarak tam belirgin değildir.

Kendisini Özcan Kara'nın himayesinde gören bir şoför örgütün ikinci adamını, hem de başkaları yanında utandırmakta sakınca görmüyor. Ve o ikinci adamın mevkiinden doğan şoförü cezalandıracak hiçbir formal yetkisi yok. Özcan Kara, el yordamı ile ve kişisel sezgileri ile çıkış yolu bulma gayreti içerisinde bocalamakta. Bir aile reisinin, aile fertleri arasındaki ahengi sağlama çabaları Bay Kara'ya hakim. Oysa bir iş yeri, bir disiplin yeridir. Belli görevler bakımından yetkilerin, sorumlulukların, hakların aile düzeninden daha başka türlü belirlendiği yerdir. Değil modern, klâsik örgüt ve yönetim ilke ve varsayımlarına asgari derecede uyma zorunluluğu bu görev-yetki-sorumluluk ve bunlardan doğan hak, mükâfatlandırma ve cezalandırma hususlarının belirlenmelerini kaçınılmaz hale getirir. Uygulamada söz konusu asgari gerekleri yerine getirmemek, yani teoriyi böylesine unuttur görünmek Özcan Kara gibi sermayedar — yöneticilere sık sık «doğrusu can sıkıcı bir mesele ile karşı karşıyayım» dedirtir. Şu halde Özcan Kara mevcut krizi, geçerliliğine inandığımız önerilen yol ve yöntemlerle atlattıktan sonra, kendisini yine de rahat hissetmemelidir. Benzer «can sıkıcı» durumlarla daha seyrek karşılaşmak ve karşılaştığında da çözüm yolu bulabilmek için şimdiden bazı girişimlerde bulunmak zorundadır. Örnek olayla doğrudan doğruya ilgili olmadıkları için kısaca değinmeyi uygun gördüğümüz bu girişimler en azından iki hususun gerçekleştirilmesini öngörür.

Özcan Kara ilk iş olarak KDF'nin iş düzenini, oradaki fonksiyon alanlarını, bu fonksiyon alanlarına giren görevleri formal bir kalıba dökmelidir. Aynı cümleden olmak üzere görev sahiplerinin yetkileri, sorumlulukları, hakları ve disiplin işlerinin belir-

tenmesi pek tabii söz konusu biçimsel örgüt yapısı dikkate alınarak yapılacaktır. Yani Özcan Kara paternalist yönetim görüşünü yumuşatmanın ve giderek terketmenin zamanı geldiğine inanmalıdır. Önerilen belirli formal strüktür bir şahıs işletmeci için ilk bakışta aşırı derecede rijid, esneklikten uzak kalıplar şeklinde görülebilir. Elbette kastımız bu değildir. Bir örgütte görev-yetki-sorumluluk dengesinin biçimsel olarak belirlenmesi ile bulanıklık ve karışıklıkların önlenmesi öngörülür. Söz konusu belirlilik, paternalist yönetim uygulamasından bu görüş sahiplerinin kurtulmalarını da kolaylaştırır. Diğer yandan örgüt yönetiminde serbesti ve esnekliğin korunması ve geliştirilmesi biçimsel yapının özelliğinden çok, yöneticilerin tutum ve davranışları ile onların değer yargıları sistemine; göreve, insana, ve topluma bakış açılarına ve nihayet doğal olarak kendilerini değerlemeleri sonucu sahip olacakları güven duygularına bağlıdır.

Bizce Özcan Kara'nın gecikmeden yapacağı ikinci önemli iş muhasebe ve mali işler bölümünü idarî işler'den ayırmak olmalıdır. Ali Kumlu vasıflı bir teknisyen, fakat iyi idareci olduğu şüpheli. Esasen teknisyenlerin yönetim görevlerinde aksadıkları bilinen klâsik hususlardandır. Bu nokta incelememiz süresinde oldukça belirlendiği için tekrar etmenin faydasını görmüyoruz.

Bay Kara İdarî işlerini yönetmesi için ehil bir elemanı işe alırsa herhalde müessesenin yararına olacaktır. Ali Kumlu'yu rencide etmemek için yeni alınacak yöneticiyi bir zaman için onun nezdinde çalıştırmak da mümkün. Şu var ki Ali Kumlu'nun zayıf idareci görüşlerinden yeni elemanın olumsuz yönde etkilenmemesi için gereken tedbirler mutlaka alınmalıdır. Yukarıdaki son iki adım Özcan Kara'nın uzun vade için alabileceği asgari ve en önemli tedbirler olabilir.