

Â M M E İ D A R E S İ

İDAREDE ÂMİRLERLE MEMUR VE İŞÇİLER ARASINDAKİ MÜNASEBETLER

Yazan :

Asistan Cemal MIHÇIOĞLU

Bu yazıda, âmirlerle memur ve işçiler arasındaki münasebetlerden, başka bir deyimle idarede ast - üst münasebetlerinden bahsedeceğiz. Bu arada liderlik mefhumu üzerinde duracak, tatbikatta yapılmış araştırmalardan elde edilen sonuçlara da dayanarak otokratik ve demokratik liderlik hakkında izahat verecek ve bir lider olarak âmirde bulunması gereken vasıfları belirtmeye çalışacağız. Bundan sonra, idare ile memur ve işçiler arasında bir nevi tampon mevkii işgal etmesi dolayısıyla kritik bir durumda bulunan ilk kademe âmirlerinden bahsedecek ve nihayet emir verme, kontrol, mükâfat ve cezalandırma gibi doğrudan doğruya murakabeye taallük eden konuları aydınlatmaya çalışacağız.

Ele alacağımız meselelerin, devlet müesseseleri kadar hususî sanayi ve ticaret müesseseleri için de bahis konusu olduğuna burada işaret etmek isteriz. Yazımızda esas itibariyle üst ile ast arasında mevcut otorite münasebetlerinin işleyişine müteallik meseleler ele alınacağı cihetle, mevzuatımızın yaptığı, memur, müstahdem ve işçi tefriki, bizim maksadımız bakımından herhangi bir önem taşımaktadır. Kısaca, tetkiklerimizde bir yanda âmirler, diğer yanda ise memur, müstahdem veya işçi statüsüne sahip bulunan mâdunlar yer almaktadır.

Âmir Kimdir?

Başkaları üzerinde murakabe salâhiyetini haiz olan herkes âmir-dir. Başka bir deyimle, diğerlerinin faaliyetlerini idare etmekten sorumlu olan herkes âmir mevkii işgal ediyor demektir.

Âmirleri şu iki gurup içinde toplamak uygun olur:

1. İlk kademe âmirleri - Bunlar, imalât, büro işleri, nakliyat ve saire gibi çeşitli faaliyetleri icra eden işçilerden doğrudan doğruya mes'ul olan âmirlerdir.

2. **Koordinatör âmirler** - Bunlar, ilk kademe âmirlerinden müteşekkil gurupların faaliyetlerini idare ve kontrol ile görevli, muhtelif kademelere mensup âmirlerdir. (1)

Bir Lider Olarak Âmir.

Her âmir, bir insan gurupunu, muayyen bir gayenin gerçekleştirilmesine doğru sevk ve idare etmesi bakımından bir liderdir.

Genel olarak liderlik konusu üzerinde birçok şey yazılmış ve söylenmiştir. Burada bunlar üzerinde duracak değiliz. Yalnız bu sahada yapılan sosyal araştırmaların verdiği sonuçlardan da faydalanarak, bir lider olarak âmir hakkında sağlam bir görüşe varmaya çalışacağız.

Hiyerarşinin hangi kademesine mensup olursa olsun, her âmir, tâyin edilmiş, yani başkaları tarafından o mevkie getirilmiş bir liderdir. Bu bakımdan, gurupun kendiliğinden iş başına getirdiği **tabiî liderlerden** ayrılır. Gurup, kendi gayelerine en iyi hizmet edeceğine kani olduğu kimseyi lider mevkiine yükseltir ve onu takip eder. Tabiî lider, gurupun tam bir mensubu ve onun menfaatlerinin tabiî bir müdafiidir. Tabiî liderlerin ortaya çıkışı **mansup liderlerden** farklı olmakla beraber, her ikisinin de muvaffak olmaları için takip etmeleri gereken hareket tarzı büyük benzerlikler arzeder. İşte bu yüzden ki sadece resmî bir liderlik mevkiî işgal etmek, fiiliyatta bir lider olmak için kâfi değildir. Tâyinle gelen lider de, tabiî lider gibi gurupun kıymetlerini benimsemeli, hiç olmazsa davranışları, gurup mensuplarını bu hususta şüpheyeye düşürmeyecek bir istikamet takip etmelidir. Lider (âmir) bunun için lüzumlu emniyet havasını, gurup mensuplarıyla yakın temas halinde bulunmak ve onları kararlara iştirak ettirmek suretiyle geniş ölçüde sağlamak imkânına sahiptir. İştirak ameliyesi, şüphe ve endişeleri ortadan kaldıracak bir haberleşme ve anlaşma vasıtası teşkil eder. Bu en önemli safhadan sonra, takip edilecek usullerin herkes tarafından anlaşılması gelir. Böyle bir durum gurup mensuplarının birer fert olarak inkişafına hizmet edecek müsait bir hava yaratır. Böyle bir hava ise gurup mensuplarını, müşterek gayelerin tahakkuku için âzami gayret sarfetmeye teşvik eder. İşte demokratik liderliğin veya idarenin ana hususiyetleri bunlardır. O halde demokratik idare:

1. Kararların müştereken verildiği, başka bir deyimle gerçekleştirilecek gayelerin birlikte tâyin edildiği;

2. Takip edilecek usullerin, yani bu gayelere götüren yolların herkes tarafından anlaşıldığı ve üzerinde herkesin ittifak ettiği;

(1) Eisenberg, Wm., "Qualities Essential for Supervission", *Personnel Journal* (Vol. No. 7, December 1948), s. 251 - 252.

3. Şahsî istidat ve kabiliyetlerin gelişmesine imkân veren;

4. İlgililerin bu müşterek gayretlerin tahakkuku için azamî yaratıcı kuvveti sarfettikleri ve fertler arasında çatışmaların asgarî hadde tutulduğu bir idaredir. (2)

Hemen ilâve etmek lâzımdır ki çalışma hayatında demokrasi, siyasî demokrasiden de çok az gelişmiştir. Çalışma hayatındaki münasebetlerin en demokratik olduğu Birleşik Amerika'da bile gerçek mânasında idarî demokrasi (hususî iş hayatında daha fazla kullanılan bir tâbirle sınaî demokrasi) kaideden ziyade bir istisna teşkil eder.

Bugün en çok rastlanan idare otokratik idare tarzıdır. Otokratik idarede baştaki şahıs otoritesini korkuya istinat ettirir. Yapılan birçok antropolojik incelemeler, iptidaî cemiyetlerin bütünlüğünü sağlayan başlıca kuvvetin korku olduğunu göstermiştir. Otokratik lider de otoritesini, verdiği direktif ve emirlere riayet edilmemesinden mütevellit korkuya istinat ettirmeye çalışır. İnsanları bir arada tutmak ve bir gayeye doğru müştereken çalışmalarını sağlamak bakımından korku, ilk bakışta müessir bir vasıta gibi görünmekle beraber aslında iptidaî bir şeydir. (3)

Otoriter liderliğin en çok müessir olduğu zamanlar, şüphesiz buhran zamanlarıdır. Bu gibi olağanüstü hallerde, çabuk karar ve emir verecek, direktifler verip istikamet gösterecek ve bütün bunları keskin bir irade ile tatbik mevkiine koyacak kuvvetli liderlere ihtiyaç vardır. Bu hakikati iyi bilen diktatörler ve çalışma hayatındaki benzerleri (bazı idareciler, sanayiciler ve sendika liderleri) rollerini ifaya devam edebilmek için buhranlar yaratmakta veya ortaya çıkan buhranları önlememekte, durumlarını kuvvetlendirmek bakımından fayda görürler. (4)

Şüphe yok ki çalışma hayatının günlük normal işleyişi otoriterden ziyade demokratik liderlere ihtiyaç gösterir. Bu sahada yapılan araştırmalar, demokratik idarenin en tesirli idare tarzı olduğunu ispat etmiştir. Bu arada, Amerikalı Lewin, Lippitt ve White'ın muhtelif tiplerdeki liderliğin gurupların ve fertlerin davranışı üzerinde icra ettikleri tesiri ölçmek maksadiyle yaptıkları bir tecrübeden bahsetmek uygun olacaktır. (5)

(2) Tead, Ordway, **Democratic Administration** (New York: Association Press, 347 Madison Avenue, 1945), s. 71 - 72.

(3) Berrien, **Comments and Cases on Human Relations** (New York: Harper, 1951), s. 200 - 201.

(4) Berrien, adı geçen eser, s. 198 - 199.

(5) Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R. K., "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", **Journal of Social Psychology** (1939, 10), s. 271 - 299.

Bahis konusu tecrübe için, 10-12 yaşlarında çocuklardan müteşekkil dört gurup seçilmişti. Bunların şahsî hususiyetleri, birbiriyle olan münasebet tarzları, giriştikleri faaliyetler, kullandıkları eşya ve malzeme ve içinde müşahedeye tabi tutuldukları fizikî muhit birbirinin aşağı yukarı aynı idi. Yapacakları şey, kendilerine tahsis edilen mahalde oyun faaliyetinde bulunmaktı. Her gurup sıra ile 1) Otoriter, 2) Demokratik ve 3) Tam bir serbesti esasına dayanan (laissez-faire) murakabe altında ayrı ayrı müşahede edildi. Guruplara liderlik edecek kimseler önceden hususî surette yetiştirilmişlerdi.

Gurup içindeki hareketler filme alındı, konuşmalar steno ile zapt edildi, müşahit raporları ve görüşmelerle tecrübe mahallinde cereyan eden herşeyin tespitine çalışıldı.

Her gurupun hareket tarzı, birbirine benzer hallerde, meselâ liderin geç gelmesi, odadan gayrimuayyen bir süre için ayrılması, lider odada yokken içeriye kapıcı veya elektrikçi kabilinden bir yabancının alınması gibi hallerde ayrı ayrı müşahede edildi.

Araştırma esnasında guruplarda, önceden tahmin edildiği üzere, birbirinden kesin farklarla ayrılan üç muhtelif tipte sosyal atmosferin vücut bulduğu görüldü. (6)

Demokratik liderin başında bulunduğu guruplarda bütün kararlar gurup tarafından münakaşa yolu ile verilir, neler yapılacağı, herkeşe ne gibi vazifeler verileceği vesaire gurup tarafından toplu olarak kararlaştırılırdı. Otokratik liderin idare ettiği guruplarda bütün kararlar lider tarafından verilir ve gurupa zorla kabul ettirilirdi. Fakat lider, tecrübe icabı, mümkün olduğu, kadar demokratik idareye tabi tutulan gurupların aynı meseleler üzerinde vardıkları hal tarzlarına benzer hal tarzlarını empoze etmeye çalışırdı. Bu suretle karar esas itibariyle gurupun menfaatlerine aykırı bulunmaz, yalnız bizzat lider tarafından verilmiş olması bakımından demokratik kararlardan ayrılırdı. Tam bir serbestinin hüküm sürdüğü murakabe şeklinde ise, baştaki şahıs tamamen pasif bir durum takınır ve sadece sorulan suallere cevap vermekle yetinirdi. Maamafih odalar o şekilde tertip edilmiş, oyuncaklar ve malzeme o şekilde yerleştirilmişti ki herkes elleri altında bulunan bu eşyayı kolaylıkla kullanmakta ve sık sual sormak fırsatını bulmaktaydı.

Tam serbesti esasına göre idare edilen guruplarda çok geçmeden çocukların oyundan bıktıkları, durmadan birbirleriyle kavga ettikleri ve gurupta tam bir anarşinin hüküm sürdüğü görüldü.

(6) "Scientific Spotlight on Leadership", *Adult Leadership* (June 1952), s. 12

Asıl mukayesesi ilgi çekici olan, demokratik ve otokratik murakabeye tâbi tutulan guruplardır. Demokratik guruplarda çocukların teşebbüsü ele aldıkları, meselâ yapmak istedikleri şeyleri bizzat tâyin ettikleri; faaliyetlere içten gelen bir şevkle iştirak ettikleri ve birbiriyle işbirliğinde buldukları; baştaki lider odadan ayrıldığı zaman bile intizam ve ciddiyetin devam ettiği; gurup mensuplarının dış müdahalelere karşı tek bir vücut teşkil ettiği; gurup içinde samimî bir havanın hüküm sürdüğü, meselâ gurup mensuplarının birbirleriyle neş'eli, samimî ve hareketli bir şekilde konuştukları; gurupta bir diğergâmlık duygusunun hâkim olduğu ve herkesin birbirine yardım etmek istediği; nihayet herkesin baştaki liderden ve yapılan işlerden memnun olduğu görüldü.

Otokratik murakabeye tâbi guruplarda ise, diğerinin tamamen aksine olarak, her hususta liderin tasvibinin alınmasına çalışıldığı, bu arada lüzumsuz bazı sualler sorulduğu; lider odadan ayrılır ayrılmaz düzenin bozulup işlerin çığırından çıktığı; gurup mensupları arasında teşekkül eden kliklerin birbirleriyle işbirliği etmediği; herkesin birbiriyle kavgâ etmek ve kabahati yekdiğerine yüklemek temayülünde oldukları; "biz" sözünden ziyade "ben" kelimesinin kullanıldığı ve gurup içinde bir bencillik havasının hüküm sürdüğü; nihayet; guruptakilerin pasif bir tavır takındıkları ve gerek baştaki şahıstan, gerek yapılan işlerden memnun olmadıkları müşahede edildi. (7).

Bütün bu müşahedeler, murakabe tarzının gurup mensuplarının davranışı üzerinde muayyen istikametlerde müessir olduğunu, liderin kendine has davranışı ile bir sosyal atmosfer yaratmakta, fertlerin de farklı sosyal atmosferler içinde farklı şekillerde hareket etmekte olduklarını gösterdi. (8)

Gerçi çocuklar üzerinde yapılan bir tecrübenin neticelerini çalışma hayatına teşmil etmenin doğru olmayacağını ileri sürmek isteyenler bulunabilir. Buna, işyerlerindeki tatbikatın da aynı neticeyi teyid edecek sayısız derslerle dolu olduğunu söyleyerek mukabele etmek mümkündür.

Hulâsa, bugünün iş hayatı, bilhassa orta ve alt kademelerde demokratik liderlere ihtiyaç göstermektedir. Demokratik bir lider, salâhiyetini gurupla paylaşan, meselelerin hallinde mümkün olduğu kadar gurupun müstereken vasıl olduğu hal tarzlarını esas tutan bir liderdir. Demokratik liderlik, gurup içinde müsait bir hava yaratacak bazı karakter hususiyetlerine ihtiyaç gösterir. Başkalarının fikir ve kanaatlerine değer verme, müsamaha ve muayyen bir mesele hakkındaki fikirleri orta-

(7) Maier, Norman R. F., *Principles of Human Relations* (New York: John Wiley and Sons, 1952), s. 48 - 49.

(8) Aynı eser, s. 49.

ya çıkarıp bunlara birbiriyle karşılaşma imkânı verme kabiliyeti başta gelen hususiyetlerdir.

Ancak bu tipteki âmirler, işçinin çalışma sevk ve arzusunu, dolayısıyla verimi müspet yollardan gidererek yükselmeye muvaffak olabilirler.

Âmirde Bulunması Gerekli Vasıflar.

Şüphe yok ki bir teşebbüsün refah ve muvaffakiyeti, geniş ölçüde o teşebbüsün muhtelif kademelerinde rol alan büyüklü küçüklü idarecilerin basiret ve maharetine bağlıdır. Ehliyetsiz idareciler ve âmirler elinde bulunan müesseseler, ne kadar iyi bir teknik organizasyona ve ne kadar yüksek kaliteli bir işçi kütlesine sahip olurlarsa olsunlar, arzu edilen istihsal seviyesine erişemezler. Buna mukabil, eğer idare kuvvetli ise, kalitesi düşük bir işçi kütlesinden bile az çok tatmin edici bir verim elde edilebilir. Bir kimseye karşı duyulan nefret veya sevginin onunla ilgili şeylere de teşmil edildiği bilinen bir psikolojik hâdisedir. İşte bu sebeple, kötü bir âmire karşı duyulan nefret, onun nezaret ve murakabe ettiği işe de sirayet eder. Buna karşılık iyi bir âmirin kazandığı sevgi, murakabe ettiği işin de sevilmesine yol açar. (9) Bu sebepten, âmir mevkiine getirilecek kimselerin seçilmesi meselesi büyük bir önem taşır. Âmir mevkiî işgal edecek kimselerde bulunması icabeden vasıflar hakkında, bilhassa son yıllarda çok şey yazılmış ve söylenmiştir. Biz burada, çok kere yapıldığı gibi, bir âmirde bulunması gereken vasıfların uzun bir listesini yapmak yerine, bilhassa Birleşik Amerika'da yapılan tatbikî araştırmalardan elde edilen bazı sonuçlardan bahseceğiz.

Amerika'da liderlik konusu üzerinde yapılan incelemelerin topluca tetkiki aşağıdaki sonuçları vermiştir:

1. Gözden geçirilen etüdlerden 15 veya daha fazlası aşağıdaki neticeleri kesin olarak teyid etmiştir:

a. Lider mevkiî işgal eden ortalama bir şahıs, mensup olduğu grubun vasat üyesine nazaran şu bakımlardan üstündür:

(1) Zekâ, (2) Bilgi, (3) Vazifesini ifada itimada şayan olma, (4) Canlılık ve sosyal faaliyetlere iştirak temayülü, (5) İçtimaî mevki ve iktisadî kuvvet.

b. Liderin haiz olması gereken vasıflar, her zaman aynı olmayıp, mevcut durumun icaplarına göre değişir.

(9) Baumgarten, Franziska, *Psychology of Human Relations in Industry* (London: Pitman, 1950), s. 46 - 47.

2. Tetkik edilen araştırmalardan on veya daha fazlası aşağıdaki sonuçları kesin olarak teyid etmiştir:

a. Lider mevkii işgal eden vasat bir şahıs, gurupun ortalama üyesine nazaran şu bakımlardan üstündür:-

(1) Başakaları ile ünsiyet kabiliyeti, (2) Teşebüs kabiliyeti, (3) Sebat, (4) İş başarma kabiliyeti, (5) Nefse itimat, (6) Meselelere nüfuz ve zamanında hareket kabiliyeti, (7) Birlikte çalışma kabiliyeti (cooperativeness), (8) Kendini başkalarına sevdirmeye, (9) İntibak kabiliyeti ve (10) İfade kabiliyeti.

3. Liderlikle en yakında ilgili görünen vasıflar sırasıyla şunlardır: Yaratıcılık, kendini sevdirebilme, topluluk işleriyle ilgilenme temayülü, muhakeme kuvveti, atılganlık, ilerleme ve tekâmül arzusu, hoş bir mizaç, birlikte çalışma kabiliyeti, zindelik ve cevvaliyet, atletik kabiliyet.

4. Aksi istikamette birçok delillerin mevcudiyetine rağmen, sonuçlarda müşahede edilen umumî temayül, liderlik ile yaş, boy, vücut gösterişi, enerji, görünüş ve kıyafet, ve tahakküm gibi vasıflar arasında zayıf bir pozitif korrelasyon bulunduğunu göstermektedir. (10).

Liderlik üzerindeki son araştırma ve teorilere göre, iyi bir lider, başında bulunduğu gurup mensuplarının gayelerine ulaşmalarına yardım eden liderdir. (11) Bu itibarla bir lider olarak ele aldığımız âmirin bir bakıma en önemli görevi işçinin şahsî gayeleriyle teşkilât gayeleri arasındaki mübaneti ortadan kaldırmaktır. Bu ise, yapılması icabeden şeyler hakkında (ki teşkilât gayeleri sözünden kastedilen budur) onları yapacak olan işçilerin karar vermesini sağlamak suretiyle mümkün olur.

Liderlik mevkii işgal eden kimselerin müsbet vasıfları hakkında bu kadar izahat verdikten sonra şimdi de iyi bir âmirde bulunması gereken vasıflardan bahsetmek yerinde olur. Hernekadar bunlar, yukarıda sayılan vasıfların mefhumu muhalifinden çıkarılabilirse de bazı karakter hususiyetleri üzerinde ayrıca durmakta fayda vardır. Bunlar o kadar menfî vasıflardır ki iyi vasıfları da örter ve âdeta yok ederler. (12)

(10) Stogdill, Ralph M., "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *The Journal of Psychology* (Vol. 25, January 1948), s. 63 - 65.

(11) Pelz, Donald C., "Leadership within a Hierarchical Organization", *The Journal of Social Issues* (Vol. VII, No. 3, 1951), s. 50.

(12) Baumgarten, adı geçen eserinde (s. 143) âmirlerin seçiminde bu gibi menfi vasıflara bakılıp uygun görünmeyenlerin bertaraf edilmesi tezini savunmaktadır.

1. Mâdundan lüzumundan fazla şey bekliyen, aşırı derecede müşkülperest kimseler iyi âmir olamazlar. Bu gibi kimseler, bir işletmenin iç hayatının muhtaç olduğu müsamaha ve elâstikiyeti temin edebilecek tipler değildir.

2. Teferruata taallûk eden ve tâli derecedeki işlerle uğraşmak hususundaki aşırı temayül, âmirin daha esaslı işlerle uğraşmasına engel olması ve astları rahatsız etmesi bakımından âmirler için kötü bir vasıf teşkil eder. "Teferruatçı" lar başkalarına karşı itimatsızlık besledikleri için astlarına salâhiyet tefviz edemezler. (13)

3. Meseleler üzerinde esaslı surette durmadan, münferit hâdiselerden genel sonuçlar çıkarmak temayülünde bulunan kimseler de iyi âmir olamazlar. Bu tipteki insanlar iyi bir iş yapan astları hakkında derhal müspet bir kanaata sahip olur, buna mukabil kötü veya yanlış herhangi bir harekette bulunan astları hakkında da hemen kötü bir kanaata varırlar.

Sabırsız, çabuk hiddetlenen ve başkaları hakkında acele hükümler veren tipler de astları üzerinde kötü bir tesir bırakırlar. Bu türlü kimselerin gösterdikleri can sıkıcı tepkiler, meseleler üzerinde iyice düşünmeden hüküm vermelerinin bir neticesidir.

4. Âmirler kinci ve garazkâr olmamalıdır. Bu vasıf, bilhassa âmirin astları ile olan münasebetleri bakımından tehlikelidir; zira astlarla olan temaslarda bu hislerin izharı daha kolaydır. Sabırsız ve çabuk hiddetlenen kimseler bu kategoriye girerler. Bundan başka, herkese karşı husumet duymaya meyyal, kötülük yapmak için fırsat kollıyan ve başkalarının hata yapmasından zevk duyan kimseler de vardır. Umu miyetle başkalarını kendi şahsî menfaatleri için kullanan bu kimseler takbih ve tekdirlerinde kinci ve müstehzidirler. Etraflarında soğuk bir huzursuzluk havası yaratırlar. Normal kimseler arasında zannedildiğinden fazla sayıda bulunan bu gibi antisosyal tipler de âmir mevkiine getirilmemelidirler.

5. Kendilerine yapılan ufak bir kötülüğü ve ika edilen zararı unutamıyan kindar kimseler de âmir olmaya müsait değildirler.

6. Kararsız tabiatlı ve sık sık fikir değiştiren kimseler de âmirliğe elverişli değildirler. Bu hal kısmen zatî disiplin ve irade noksanlığından ileri gelir.

7. Sosyal münasebetler bakımından kısır, yani başkaları ile temasta bulunamıyan tipler de âmir mevkiine getirilmemelidirler. Bu tip-

(13) Pfiffner, John M., *The Supervision of Personnel: Human Relations in the Management of Men* (New York: Prentice - Hall, 1951), s. 261.

lerin kimseye zararı olmamakla beraber faydaları da dokunmaz. Bunlar, diğer insanlarla "beşerî bağlar" kurmaya ve muhitlerinde bir "sosyal atmosfer" yaratmaya muktedir değildirler.

8. Başkalarında hiddet ve husumet uyandıran antipatik tipleri âmir mevkiine getirmek de doğru olmaz.

Başkalarında bir nevi endişe ve huzursuzluk hissi doğuran tipler de bunlara yaklaşır. Bu gibi kimseler âdeta kendi endişelerini başkalarına sirayet ettirirler. (14)

Bugünün işçisi, herşeyden ziyade, anlayışlı, kendisine bir insan gibi muamele eden âmirlere ihtiyaç göstermektedir. Âmir işçisine karşı mâkul bir anlayış ve müsamaha ile hareket etmeli, emri altındakilerden peşinen şüphe etmekten dikkatle kaçınmalıdır. Zira şüphe, işçinin cesaretini ve çalışma şevkini kırar. Hattâ haklı şüphelerin bile karşısına hissettirilmemesi lâzımdır. Bu gibi hallerde iyi niyetinden hâlâ şüphe edilmediğini gören işçinin kendinden utanıp hattihareketini düzeltmesi mümkündür. (15)

Âmir kuvvetli bir adalet hissine sahip olmalı, emri altındakilere eşit muamele yapmalıdır. Farklı muamele yapılması işçiler arasında husumet ve kıskançlık duygularının doğmasına yol açar. Bu itibarla âmirin herkesten az çok müsavi bir mesafede bulunması gerekir.

Âmirlerin mâdunları üzerinde çok kötü tesir bırakan vasıflarından biri de kazanılan bir başarıdan doğan şerefi o işi yapana maledecek yerde kendine maletme temayülüdür. Başkalarının gayretlerinden mütevellit şerefi kendine maletmeye çalışmak, iyi bir âmirde bulunmaması icabeden aşağılık duygusuna alâmettir. (16)

Âmir ve Teknik Bilgi

Burada üzerinde durulması gereken diğer bir nokta, da, âmir ve idarecilerin, murakabeleri altında cereyan eden işlerin teknik teferruatına ne dereceye kadar vâkıf olmaları gerektiği meselesidir.

Teknik bilginin, bir âmirin başarısında büyük rolü olmakla beraber, taşıdığı önem diğer bazı beşerî faktörlere nazaran sönük kalmaktadır. Yapılan müteaddit anket ve araştırmalar, teknik bilgi ve maharetin, işin fazla standartlaşmış olmadığı yerlerde âmirin muvaffakiyetine gerçekten yardım ettiğini, buna mukabil işlerin standart hale gelmiş olduğu yerlerde âmirin teknik kabiliyet ve maharetinin onun âmir olarak

(14) Baumgarten, adı geçen eser, s. 143 - 145.

(15) Baugarten, adı geçen eser, s. 65, 63.

(16) Maier, adı geçen eser, s. 91.

muvaffakiyeti üzerinde daha az tesir yapmakta olduğunu göstermiştir. (17)

Bu arada İkinci Dünya Harbi esnasında Birleşik Amerika'da, Philadelphia bölgesinde, 38 i sınaî ve ticarî, 14 ü federal ve askerî olmak üzere 52 organizasyonun muhtelif kademelerine mensup, mesleklerinde muvaffakiyet göstermiş 874 âmir arasında yapılan bir anket, bu bakımdan ilgi çekici neticeler vermiştir. Ankete cevap verenler, ilk kademe âmirlerinde ve koordinatör âmirlerde bulunması gereken vasıfları yazılı olarak bildirmişlerdir. Ankete dâhil âmirler tarafından ittifakla en önemli telâkki edilen vasıflar aşağıdadır:

- Hürmet telkin ve otorite tesis etme kabiliyeti
- Umumî olarak çalışmalarını plânlama kabiliyeti
- Görevleri taksim ve tahsis kabiliyeti
- İyi personel seçme kabiliyeti
- Mâdunları arasında ekip zihniyeti yaratabilme kabiliyeti
- Teşkilâtın usul ve nizamlarına vukuf
- İşçinin kabiliyet ve zaafalarını keşfetme hassası
- Mâdunlarını yetiştirme kabiliyeti
- Yapılan işleri takdir ve tartma kabiliyeti
- Çalışma metodlarını ıslah kabiliyeti
- Günlük işi plânlama kabiliyeti
- Başında bulunduğu cüzütamın bütün ameliyelerini bilme
- Kayıt tutma ve üstlere rapor verme kabiliyeti. (18)

Fortune dergisi tarafından yapılan bir anketten de, teknik bilginin, önem itibariyle, insanları idare etme ve karar kabiliyetlerine nazaran çok daha düşük olduğu anlaşılmıştır. (19)

Bu da gösteriyor ki âmirler için en önemli meseleler, teknik olanlardan ziyade beşeri münasebetlere taallûk eden meselelerdir.

(17) Likert, Rensis, adı geçen *America's Manpower Crisis* (Ed.: Walker), s. 98

(18) Eisenberg, adı geçen makale, s. 252 - 256.

Fikri sorulan 974 âmirden 114 ü hususî sanayie, artanı federal organizasyonlara mensuptu. Bu iki gurupun verdikleri cevaplar arasında, bazı ehemmiyetsiz farklar hariç, büyük bir benzerlik görülmüştür.

Kadın ve erkek âmirlerin verdikleri cevaplar arasında da tam denebilecek kadar büyük bir benzerlik müşahede edilmiştir.

İlk kademe âmirleri ile koordinatör âmirlerde bulunması lüzumlu görülen esas vasıflar, muhtelif âmirlerin verdikleri cevaplarda dikkate değer bir benzerlik göstermiştir.

(19) Goode, Cecil E. "Significant Research in Leadership", *Personnel* (Vol. 27, No. 5, March 1951), s. 343 (Fortune, October 1946, s. 5 e atfen).

İlk Kademe Âmirin Durumu

Bir teşkilâtın hiyerarşik kademelerinde yer alan âmirler içinde, gerek istihsal kademesindeki işçilerle, gerek üst kademedeki âmirleri ile olan münasebetleri bakımından, en kritik durumda bulunanlar ilk kademe âmirleri, yani ustabaşılar, şefler ve benzerleridir.

Rasyonalizasyon hareketinin ve işçi sendikalarının ortaya çıkmasından sonra ustabaşının işi büsbütün güçleşmiştir. Çünkü o, bir yandan başkalarının (yani idarenin) vazettiği siyaseti, koyduğu usul ve kaideleri takip ve icra etmek, istihsal standartlarını gerçekleştirmek ve işçilerin bunlara riayetini sağlamak, diğer yandan da bu gayeye varmak için işçilerin içten gelen işbirliğinin temin etmek zorundadır. Bunun kolay bir iş olmadığı meydandadır. İşçiler, rey ve görüşleri alınmadan kararlaştırılan, çalışma hayatları bakımından büyük önem taşıyan bu gibi meselelerde içten gelen bir işbirliği göstermezler. Bu hal ustabaşının şahsî durumu üzerinde müessir olur. İşgal ettiği kritik mevki yüzünden, ustabaşı, işçinin kooperasyonunu temin ettiği zaman idare tarafından sadakatsizlikle, idarenin arzularını yerine getirmeye çalıştığı zaman ise işçiler tarafından idareye uşaklık etmekle itham edilir ve onların husumetine mâruz kalır. (20)

Modern sanayide ustabaşının teknik mütehassıslarla olan münasebetleri de son derece önemlidir. Ustabaşının tatbik etmesi gereken istihsal standartlarını, mühendisler, muhasipler, kimyagerler vesaire gibi ihtisas erbabı tespit ve tâyin eder. İşçiler arasında birçok mukavemetlere yol açan âni değişiklik ve yenilikler, bu kimselerden gelir. Mütehassısların faaliyetleri, bu gibi değişiklikleri tatbik mevkiine koymak durumunda bulunan ustabaşının işçi ile olan münasebetlerini tehlikeye düşürür. Ayrıca bunlar, idareye sundukları raporlarla da, ustabaşının âmirleriyle olan münasebetlerini nazik bir duruma sokabilirler. (21)

Otoritenin Psikolojik Tehlikeleri

İnsanlara başkaları üzerinde salâhiyet veren iktidar ve otoritenin, ifsat edici tesirleri vardır. İnsanların normal olarak baskı altında tutulması gereken bazı kötü duygu ve temayülleri, salâhiyetin yarattığı psikolojik hava içinde hiç de arzu edilmeyen birtakım tezahürler gösterebilir. Bu sebeple, âmirlerin, iktidar ve salâhiyetin ifsat vasfını hatırdan

(20) Roethlisberger, Fritz J., adı geçen makale: "The Foreman: Master and Victim of Double Talk", *Harvard Business Review* (Vol. XXIII, No. 3, Spring 1945), s. 289 - 290.

(21) Roethlisberger, adı geçen makale, s. 288 - 289.

çıkarmamaları ve nefislerini devamlı bir murakabe altında bulundurmaları lâzımdır. Kendilerini böyle bir disipline tâbi tutamıyan âmirlerde, mesuliyet duygusunun azalması ve yetkilerini kötüye kullanma temayüllerinin belirmesi kuvvetle muhtemeldir. Birçok âmirlerde müşahede edilen aşırı kibir ve gurur, kendini beğenmişlik ve yanılmazlık hissi, otoritenin ifsat edici tesirlerine misal olarak gösterilebilir. (22)

Murakabeye Müteallik Meseleler

Şimdi de işçinin murakabesi (supervision) ile ilgili bazı meseleleri, bu arada otorite, emir verme ve itaat; kontrol; mükâfat ve cezalandırma konularını ele alacağız.

Organizasyon ve idare konusu üzerinde birçok derin ve değerli tahlilleri bulunan Amerika'lı Chester I. Barnard'a göre, otorite, bir teşkilât içinde verilen emirlerin, teşkilâtın ilgili fertleri tarafından kabul edilmesini, başka bir deyimle onların organizasyon içindeki davranışları üzerinde müessir olmasını sağlayan vasfıdır. Bir emir ona muhatap olan şahıs tarafından kabul edildiği takdirde otorite mevcut ve hükümandır. Emre itaat edilmediği takdirde otorite ortadan kalkmaktadır. O halde bu tarife göre otorite, emri verene değil, ona muhatap olan kimseye bağlıdır. (23)

Bir emre itaat edilebilmesi için şu dört şartın mevcut olması lâzımdır:

- (1) Emrin mânasının ilgili şahıs tarafından anlaşılması.
- (2) Emre muhatap olan şahsın, bahis konusu emrin teşkilât gayesine aykırı olmadığından emin bulunması.
- (3) Emre muhatap olan şahsın, emrin kendisinin teşkilâttan beklediği menfaate aykırı olmadığına kani bulunması.
- (4) Emre muhatap olanın zihnî ve fizikî bakımdan emri ifaya muktedir bulunması. (24)

Gerçekten, anlaşılmıyan bir emir hiçbir otoriteyi haiz olamaz. Hitap ettiği kimse tarafından anlaşılmıyan bir emri emir saymak bile doğru değildir. Bu sebeple emirlerin açık, vâzih ve ayrıca tefsire ihtiyaç kalmadan anlaşılacak şekilde ifade edilmesi gerekir. Bu nokta o kadar önemlidir ki idare işinin büyük bir kısmı, önceden derpiş edilemiyen va-

(22) Baumgarten, adı geçen eser, s. 51, 161 - 162.

(23) Barnard, adı geçen eser, s. 163.

(24) Aynı eser, s. 165.

ziyetlerin ortaya çıkması halinde emir ve direktiflerin tekrar tekrar tefsir edilmesinden ibarettir. (25)

Bir kimse kendisine verilen emrin teşkilât gayesi ile kabili telif olmadığına şahsen kani bulunduğu takdirde de emri kabul etmiyecektir. Bir baraj bekçisine seddi dinamitle uçurması yolunda verilen bir emir bunun en müfrit bir misalini teşkil eder. Bu gibi hallerde emre itaat edilmeyeceği muhakkaktır. Bu sebeple, eğer verilen emir teşkilât gayesine aykırı görünüyorsa (ki bu gibi hallerde emirler çok kere alışılmış tatbikattan inhiraf ederler), âmirlerin bu aykırılığın zahirî olduğunu imkân nisbetinde ilgililere göstermeleri gerekir. Aksi halde emre ya hiç itaat edilmez, ya da noksan olarak riayet edilir. (26)

Üçüncü olarak, verilen emir, ferdin teşkilâttan beklediği net faydayı tamamen ortadan kaldırıyorsa, fert artık gayret sarfetmek için hiçbir arzu duymıyacaktır. Fert bu gibi emirlere itaat etmez veya, çok kere yapıldığı gibi, onlardan kaçınmaya çalışır. Birçok kimselerin mensup oldukları teşkilâttan kendi arzuları ile istifa etmeleri bu sebeptendir. Temarüz etme ve benzeri haller de bu gibi durumlarda ortaya çıkan ârazdandır. (26) Bu son iki mülâhaza dolayısıyla, emrin, muhataba yalnız ne yapması gerektiğini değil, aynı zamanda o işi neden yapacağını da bildirmesi icabeder. Başka bir ifade ile emir ve talimat, izah edici, hattâ bir dereceye kadar da ikna edici mahiyette olmalıdır.

Emredilen şeyin yapılması ilgili şahsın kabiliyetlerini aşıyorsa, emrin ifası mümkün olmayacak, dolayısıyla verilen emir otoriteden mahrum bulunacaktır. (27) Yani ferdin, kendisine verilen emri yerine getirmek için lüzumlu bedenî ve fikrî kabiliyetlere sahip olması icabeder. Bazı kimseler, aldıkları emirleri, sırf muktedir olmadıkları için yerine getiremezler. Âmirin dış görünüşe bakarak bu gibi halleri itaatsizlik sayması yanlış bir hareket olur. Âmirler yerine getirilmesi imkânsız emirler verip otoriteyi ihlâl etmemelidirler. (28)

Chester Barnard' in yukarıdanberi izah ettiğimiz otorite telâkkisi, hem hakikatlere uyması bakımından doğru, hem de otoritenin varlığını ferde bağlaması ve onu siklet merkezi yapması bakımından sağlam bir demokratik temele sahiptir.

(25) Aynı., eser, s. 165.

(26) Barnard, adı geçen eser, s. 166.

(27) Hoslett, Dean Schuyler, "Barriers to Communication". *Personnel* (Vol. 28, No. 2, September 1951), s. 112 - 113.

(28) Barnard, adı geçen eser, s. 166.

I. KONTROL

Yapılan tatbikî araştırmalar, kontrol ve murakabenin şekli ile verim arasında yakın bir münasebet bulunduğunu göstermiştir.

Amerika'da, bilhassa Michigan Üniversitesindeki "Survey Research Center" tarafından bu sahada yapılan geniş araştırmalardan elde edilen başlıca sonuçlar şöylece sıralanabilir:

1. Yüksek istihsalde bulunan gurupların başındaki ustabaşılar, ve kısım şefleri işçilerine karşı daha büyük bir şahsî alâka gösterirler. Doğrudan doğruya istihsalden ziyade işçiler üzerinde duran ve onlarla ilgilenen âmirlerin bulunduğu kısım ve şubelerde istihsalin daha yüksek olduğu görülmüştür. (29)

Geniş bir belediye işletmesinde yapılan bir araştırmada bu bakımdan enteresan bazı sonuçlara varılmıştır. Bahis konusu işletmede, gerek yüksek, gerek düşük mâneviyatlı çalışma guruplarında işçiler tarafından âmirler için ileri sürülen "kaideleri tatbik eder", "iş tanzim eder ve herkese iş tahsisinde bulunur", "işçiye muhtaç olduğu âlet ve malzemeyi temin eder" yolundaki beyanlar aşağı yukarı birbirine yakın yüzdelerle ifade edildiği halde, yüksek moralli guruplarda daha fazla sayıda işçi, âmirlerinin "terfi ve nakiller hususunda tavsiyelerde bulduklarını", "şirkette olup bitenlerden işçileri haberdar ettiklerini", "işçileri işlerini nasıl yaptıklarından haberdar bulduklarını" ve "şikâyetleri dinlediklerini", başka bir deyimle işçiye karşı daha büyük bir ilgi gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Dikkate değer başka bir nokta da, yüksek prodüktiviteye yol açan murakabe tarzının aynı zamanda mâneviyatı da yüksek tutmasıdır.

Adı geçen organizasyonda yapılan ankette sorulan bazı suallere, yüksek ve düşük moralli guruplardaki işçilerin verdikleri cevaplar yüzde nispetler halinde aşağıya dercedilmiştir: (30)

(29) Katz, Daniel; Maccoby, Nathan; Morse, Nancy C., *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation* (A Publication of the Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 1950), s. 62.

Katz, Maccoby, Gurin ve Floor, *Productivity, Supervision and Morale Among Railroad Workers* (Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 1951), s. 23.

(30) Likert, Rensis, "Motivational Dimensions of Administration", adı geçen *America's Manpower Crisis*, (Ed.: Walker), s. 99.

	Yüksek mâneviyatlı guruplar	Düşük mâneviyatlı guruplar
Âmirim, işçileri sadece bir işçi olmaktan ziyade birer insan olarak telâkki eder	% 97	% 33
Âmirim beni korur ve müdafaa eder	87	30
Âmirim, umumiyetle, sırf kendisini ve şirketi düşünmekten ziyade işçileri, veya her ikisini aynı derecede düşünür.	86	29
Âmirim, çalışma gurupunun bir parçasıdır. Menfaatleri gurupunkilerin aynıdır.	66	16
İşe ait önemli meseleleri kendisiyle serbestçe münakaşa ederim.	98	53
İşe ait önemli meseleleri âmirle görüşmekte fayda vardır.	100	60

2. Düşük verimle çalışan kısımlardaki âmirler, kendi âmirleri tarafından sıkı ve yakın bir kontrole tâbi tutuldukları halde, yüksek verimle çalışan kısımlardakiler daha gevşek ve umumî mahiyette bir murakabe altında bulunmaktadırlar. (31)

Yüksek verimle çalışan kısımlardaki âmirler, kendi işçilerini de aynı şekilde umumî bir murakabeye, düşük verimli âmirler de keza işçilerini sıkı ve yakın bir murakabeye tâbi tutmaktadırlar. (32)

3. Yüksek istihsalde bulunan kısımlardaki âmirler, zamanlarının büyük bir kısmını, diğer işçiler gibi çalışmaktan ziyade murakabe işine tahsis ederler. Keza bu âmirler, zamanlarının çoğunu işleri plânlamakla geçirirler. Esasen bunlar, yapılan araştırmalarda işçileri tarafından üstün bir plânlama kabiliyetine sahip olarak gösterilen âmirlerdir. (33)

4. Yüksek istihsal guruplarındaki ustabaşılar, işçilerini daha iyi işler için hazırlamak hususunda daha fazla gayret sarfederler. (34)

II. DİSİPLİN

Disiplin sağlamak âmirin en güç vazifelerinden birisidir. Zira o, bir yandan işçiye itimat ve saygı telkin edebilmek, onun kuvvetli ve zayıf

(31) Katz, Maccoby, Gurin, Floor, adı geçen eser, s. 37.

Verimi düşük kısımların başında bulunan âmirler, işlerinden memnun olmadıklarını, bunun âmirlerinin kendilerine kâfi derecede salâhiyet vermemesinden ve pek yakın bir murakabeye tâbi tutulmamalarından ileri geldiğini ifade etmişlerdir. (Bu hususlar Likert'in adı geçen yazısında grafiklerle izah edilmiştir. s. 105 - 106).

(32) Katz, Maccoby, Morse, adı geçen eser, s. 62.

(33) Likert, adı geçen yazı s. 95.

(34) Aynı yazı, s. 96.

tarafını, istidat ve kabiliyetlerini anlayabilmek için ona hissî yönden kâfi miktarda yaklaşmak, diğer yandan onun hakkında icabında hiç bir de hoş olmıyan birtakım tedbirler almak mecburiyetindedir. Bu ikili rolün telifi çok güç olup büyük bir maharete ihtiyaç gösterir. (35)

Disiplin Nedir?

Disiplin, “fertleri, teşkilât gayesinin gerçekleşmesi için riayeti gereken kaide ve nizamla uymaya sevkeden kuvvet” şeklinde tarif edilebilir. (36) Muayyen bir gayeye müstereken varabilmek için böyle bir kuvvetin varlığı zarurîdir. Esasen disiplinin her türlü topluluk hayatının kaçınılmaz bir şartı olduğu unutulmamalıdır.

Disiplin kelimesi başlangıçta öğrenme ameliyesi ile ilgili idi ve “mevcut kaidelere uygun hareket edilmesini sağlama maksadıyla eğitim” mânasına gelmekteydi. (37) Disiplin konusunda edinilen tecrübe, onu herşeyden fazla bir eğitim meselesi saymak gerektiğini göstermektedir.

Her işçi, ne yapacağını, yapacağı işi ne şekilde yapması gerektiğini, kendisinden ne miktar ve ne vasıfta iş beklendiğini açıkça bilmelidir. Bu noktaların açık olarak belli olmayışı, disiplin tedbirleri alınmasına ihtiyaç gösteren bazı hatalara, geçikme ve karışıklıklara yol açar. (38) Bu türlü karışıklıkları önlemek için bir yandan âmirler, bir yandan personel şubeleri, işçileri hem yapacakları işler, hem de ayrıca disipline müteallik noktalar üzerinde aydınlatmalıdırlar. İşçilere dağıtılacak el kitaplarına bu konular hakkında derdedilecek malûmat bu bakımdan faydalı bir rol oynar. (39) Bu itibarla denebilir ki işverenin ve âmirin disiplin bahsinde alması icabeden ilk tedbir işçiye işi hakkında tenvir etmektir. Başka bir deyimle, en önemli ve zaman bakımından en başta gelen disiplin tedbiri, kelimenin etimolojik manâsının da ifade ettiği gibi “mevcut kaidelere uygun hareket edilmesini sağlamak için eğitim” dir.

Amerikalı yazar **Mary Parker Follett**'in de işaret ettiği gibi, emirler iş durumunun icaplarından doğar. İşin icapları işçi tarafından bilindiği takdirde, artık o, emirlerin esas kaynağı olan durumun icap ve emirlerine riayet etmeye başlayacaktır. Adı geçen yazar buna “durumun kanunu”

(35) Pfiffner, adı geçen eser, s. 359.

(36) Spriegel, William R. ve Schulz, Edward, *Elements of Supervision* (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1951), s. 196.

(37) The International City Managers, Association, *Municipal Personnel Administration* (1313 East Sixtieth Street, Chicago, Ill., 1950), s. 265.

(38) Tead, Ordway, “The New Discipline”, *Readings in Personnel Administration* (New York: McGraw-Hill, 1952), (Ed. Pigors ve Myers), s. 360.

(39) The International City Managers' Association, adı geçen eser, s. 266.

(law of the situation) diyor. (40) İşçi, kendisinden beklenen işin, teşkilâtın umumî kadrosu içindeki durumunu tam mânasiyle kavrayabilmek için, içinde çalıştığı cüzütamın ve hattâ bütün teşkilâtın faaliyetleri hakkında toplu bir bilgi sahibi olmalıdır. Bu noktada, disiplin konusu ile haberleşme meselesi arasındaki yakın ilgi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Disiplin, işin yapılmasına taallük etmesi bakımından, esas itibarıyla objektif ve gayri şahsîdir. Âmirin şahsı ile hiç bir ilgisi yoktur. (41). Teşkilât içinde icra edilmekte olan münefrit işler arasında bulunması gereken koordinasyon, zarurî bir disiplini tazammun eder. Esasen "durumun kanunu" sözü ile kastedilmek istenen mâna da budur.

Otokratik Disiplin

Çalışma hayatında en geniş ölçüde hâkim bulunan disiplin, otokratik tâbiri ile ifade edebileceğimiz bir disiplindir. Otokratik disiplinde nizamı muhafaza bakımından âmirin devamlı ve yakın murakabesi esastır. Mevcut kaidelerin ihlâli, sarîh veya zımnî bir ceza tehdidi altında önlenmeye çalışılır. Cezalar sert ve şiddetlidir. Korku, disiplinin esas saiki addedilir.

Sadece çalışma hayatında değil, aynı zamanda ev ve okul gibi topluluk hayatının diğer safhalarında da geniş ölçüde hâkim bulunan otokratik disiplinin birçok zaaf ve mahzurları vardır: Bir kere bu disiplin, bahis konusu ferдин arzularını gözönünde bulundurmaz. Halbuki gayretlerin içten gelebilmesi için, ilgili ferдин durum hakkında açık bir bilgi sahibi olması ve bahis konusu iş yapmayı samimî olarak arzu etmesi şarttır. Bundan başka otokratik disiplin sadece korku saikına istinat eder ve daha yapıcı mahiyetteki diğer birçok saikleri dikkat nazarına almaz. Otokratik disiplin, devamlı bir murakabeye ihtiyaç gösterir. Gurup mensuplarında öyle bir haleti ruhiye uyandırır ki, âmir uzaklaşınca herkes canının istediğini yapmak ister ve ceza tehdidi ile tesise çalışılan disiplinin yerini düzensizlik alır. Hulâsa, burada gurupun davranışını kontrol eden kuvvet dışardan gelmektedir. Halbuki bizatihi gurupun içinde bu görevi daha iyi yapabilecek kuvvet kaynakları fazlasiyle mevcuttur. (42)

Acaba gurupta saklı olan bu kuvvetler nasıl seferber edilebilir? Bu, ancak gurup mensuplarında "yüksek mâneviyat" tâbiri ile ifade ettiğimiz ruh haletinin vücut bulmasıyla kabildir. Bu takdirde gurupta ve

(40) Tead, aynı eser, s. 360.

(41) Urwick, L. *The Elements of Administration* (New York, London: Harper, 1943), s. 94.

(42) Tead, adı geçen *Readings in Personnel Administration* (Ed.: Pigors ve Myers), s. 356.

teşkil eden fertler arasında, zorla empoze edilmek istenen bir disiplin yerine bir "zatî disiplin" hâkim olur. Mâneviyatın yüksek olduğu, iyi bir liderliğin ve tesirli bir murakabenin mevcut bulunduğu organizasyonlarda, disiplin meselesinin önem itibariyle kendiliğinden ikinci plâna geçtiği görülür. (43) Meslekî tenasüt ve meslek ahlâkı, çalışma gurupunun kabul ettiği hareket kaidelerine riayet şuurunu, bütün bu kuvvetler, zatî disiplinin teessüsü bakımından büyük önem taşırlar. (44) Böyle bir havanın hâkim olduğu organizasyonlarda, zatî disiplin o kadar kuvvetli bir şekilde vücut bulur ki, fertler âmirlerin disiplin bahsinde gevşek ve kayıtsız davranmalarını asla uygun bulmazlar. Hattâ bazan, çalışma gurupunun fertler üzerinde tesis ettiği disiplin, idarenin koymaya cesaret edemeyeceği kadar sert ve sıkı olabilir. (45)

Disiplin Bahsinde Riayeti Gereken Esaslar

Disiplinin gayesi, işçilerin mevcut ölçülere uygun hareket etmesini sağlamak olduğuna göre, disiplin tedbirlerinin alınmasında birtakım prensiplere riayet etmek gerekmektedir:

1. Yapılan yanlış bir hareket, üzerinden zaman geçmeden, derhal düzeltilmelidir. Eğer ciddî bir mesele bahis konusu ise gereken tedbir sabahleyin, hattâ mümkünse haftanın başında alınmalıdır. Zira işçi dinlenmiş vaziyette olduğu için yapılan tenkidin kendisi üzerinde uyandıracığı tepki o kadar menfi olmaz ve daha kolaylıkla hazmedilir. (46) Disiplin tedbirleri zamanında alınıp yapılan yanlış hareket düzeltilmezse, hatalar gittikçe daha fazla zarara sebebiyet vererek devam eder. Âmirlerin, işçilerle olan münasebetlerinde nâhoş hâdiselerden kaçınma temayülleri bu tehlikeyi geniş ölçüde arttırır. Tedbirleri vaktinde almadıkları için, ancak durum iyice vahamet kesbettikten sonra harekete geçerler.

(43) White, Leonard, D., *Introduction to the Study of Public Administration* (New York: The Macmillan Co, 1951), s. 422.

(44) Sayre, Wallace S., "Morale and Discipline", *Elements of Public Administration* (Ed.: Fritz M. Marâ) (New York: Prentice-Hall, 1949), s. 492.

(45) Bir fabrikada, muhtelif vardiyalara, her işçinin haftanın hangi gününde tatil yapacağını tâyin yetkisi verilmişti. Gurupun koyduğu sıraya riayet etmeyenler ister istemez diğerlerinin sırasını da altüst ediyordu. Bu durumda gurupun kaideye riayet etmeyen işçiler üzerinde gayet sert müeyyideler tatbik ettiği görüldü. (Mayo, Elton, *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Boston: Harvard University, 1946), s. 101.

(46) Calhoun, Richard P., *Problems in Personnel Administration* (New York: Harper, 1949), s. 339.

Hulâsa âmirler, disiplin tedbirlerini zamanında almanın önemini kavramalıdır. (47)

2. Âmir, disiplin tedbirlerine baş vurmakta acele etmemeli, meseleyi iyice tahkik etmeli, önce işçi ile bahis konusu mesele üzerinde bir görüşme yapmalıdır. Âmirle işçi arasında disipline müteallik meseleler üzerinde yapılacak görüşmelerde, umumî görüşme (counseling) tekniği esaslarına riayet edilmelidir.

Herşeyden önce, görüşme, işçinin çalışma arkadaşlarının görmeyeceği ve duymıyacağı bir yerde yapılmalıdır. Bir işçi arkadaşları arasında, bir âmir işçileri huzurunda tenkit edilmemelidir. Bu esasa aykırı hareket, bahis konusu kimsenin itibarını düşürür ve izzetinefsini yaralar.

Âmir, işçiyi konuşmaya bırakmalı, objektif, sakin ve tenkitçi olmıyan bir tavırla dinlemelidir. Zira işçinin yanlış hareketi, aile efradından birinin hastalığı, para sıkıntısı vesaire gibi işle doğrudan doğruya ilgili olmıyan hususî sebeplerden ileri gelmiş olabilir. Derhal disiplin tedbirleri almak cihetine gidecek yerde, âmirin, gerçek durumu ortaya çıkarmak için meseleyi işçi ile anlayışlı bir hava içinde konuşup görüşmesi çok kere kâfi gelir. Objektif olmıyan, alaycı ve hakaretamiz tavırlar hem hakikî durumun ortaya çıkmasına mâni olur, hem de karşıdakinde hidet ve husumet uyandırır.

Âmir, elinde vazifenin ihmal edildiğine dair kesin deliller bulunduğu zaman bile işçiye meseleyi kendi zaviyesinden izah etmek imkânını vermeli, işçiye konuşmasının mecrasını değiştirecek yersiz müdahalelerden kaçınmalıdır. (48) Bütün bunlardan başka, işçiye, karar aleyhine üst makamlara müracaat hakkı tanınmalıdır.

Âmir, tenkitlerine bahis konusu işçinin şahsından ziyade durum ve hâdiseleri hedef tutmalıdır.

3. Disipline müteallik kaideler mümkün olduğu kadar az sayıda, sarih ve basit olmalı, cezalar imkân nispetinde açık ve vâzih bir şekilde ifade edilmelidir. İşçiler, disiplin kaidelerinden iyice haberdar edilmeli, müeyyideler adalet ve hakkaniyetle tatbik olunmalıdır.

Cezaî müeyyideler yanında, kaide ve nizamlara uygun hareket edenleri mükâfatlandırma meselesi üzerinde de durmak lâzımdır. Teşvik edici tedbir ve vasıtalar, disiplini temin bakımından ceza tahdidine nazaran şüphesiz çok daha müessirdir. (49)

4. Disiplin bahsinde, mümkün olduğu kadar, işçi teşekküllerinin istirakini temine çalışılmalıdır. Tecrübe, bu takdirde disiplin meseleleri-

(47) Pfiffner, adı geçen eser, s. 350.

(48) Pfiffner, adı geçen eser, s. 356 - 358.

(49) Tead, adı geçen yazı, s. 361 - 362.

nin daha çabuk ve hakkaniyetle halledildiğini göstermiştir. Esasen çok kere işverenlerle sendikalar arasında imzalanan kollektif mukavelelere disiplin meselelerinin nasıl halledileceğine dair hükümler konur. Birçok işyerlerinde de disiplin işlerine idare ve işçi temsilcilerinden müteşekkil karma komisyonlar bakarlar. (50)

5. Âmir, her sahada olduğu gibi disiplin sahasında da bizzat işçilerine örnek olmalıdır.

6. Tatbikatta ekseriya ihmal edilen diğer bir husus da, disiplin tedbirlerine ihtiyaç gösteren hallerin âmir tarafından muntazaman not edilmesidir. Bu usul, hem âmirin disiplin işine daha fazla itina göstermesini sağlar, hem de ileride ortaya çıkabilecek hukukî ihtilâflarda delil vazifesini görür.

7. Yaptıkları hatadan dolayı işçileri cezalandıracak yerde, imkân nispetinde yapılan hataları düzeltmek ve tekerrürlerine bu yoldan mâni olmaya çalışmak lâzımdır. Birleşik Amerika'da bir demiryolu şirketinde yapılan araştırmalarda (daha önce bahsedilmişti), yüksek istihsalde bulunan gurupların başındaki ustabaşların ve kısım şeflerinin, işçilerini yaptıkları hatalardan dolayı cezalandırmayıp bu hataları misal olarak kullandıkları, buna karşılık düşük istihsalde bulunan gurupların başındaki ustabaşların işçilerin hatalarını ceza ve tenkitle karşıladıkları görülmüştür. (51)

Disiplinde esas olan, yanlış hareketin sebebini bulmak ve doğru yolu göstermek olmakla beraber, işçiler arasında "çok tedavisi" ne ihtiyaç gösterecek kimselerin bulunabileceği de unutulmamalıdır. Fertlerin birbirlerinden farklı oluşu, âmirlerin disiplin konusunda daha dikkatli olmasını gerektirmektedir. Hassas, içe-dönük tipler için ekseriya müspet tedbirler kâfi gelmekle beraber, hassasiyeti nispeten az dışa-dönük tiplere karşı daha zecrî tedbirler almak gerekebilir. (52)

Hülâsa, teşkilâtlı faaliyetin zarurî bir şartı olan disiplin, işyerindeki beşerî münasebetlerin kritik bir safhasını teşkil eder. Âmirin, otorite gibi disiplinin de işçiye dışardan empoze edilebilecek bir şey olmadığını bilmesi ve herşeyden önce çalışma gurupunda ve işçide içten gelen bir disiplin (zatî disiplin) yaratmaya çalışması lâzımdır. İşçiyi, yaptığı iş, çalışma muhiti ve disipline müteallik kaideler hususunda tenvir etmeli, onun tarafından işlenecek hatalar, tekerrürlerine mâni olacak birer ders olarak kullanmasını bilmelidir. Nihayet, bu istikamette sarfettiği gayretlerin muvaffak olmadığını gördüğü zaman da işçi hakkında gereken şiddetli tedbirleri almakta tereddüt etmemelidir.

(50) Aynı yazı, s. 360 - 361.

(51) Katz, Maccoby, Gurin, Floor, adı geçen eser, s. 18.

(52) Calhoon, adı geçen eser, s. 338.