

YÖNETİCİLERİMİZ NASIL DAVRANIYOR

Doç.Dr. Hüseyin BAŞAR(*)

Çok sayıda bilgi-habere sahip olmak herkes için önemlidir. İnsanlarımızı bunun için yıllarca okutuyor, sürekli yetiştiriyoruz. Bilgi en önemli güç, çünkü herşeyi yapmada temel dayanağımız o. Çok bilgiye sahip olmak ve aradığımızda istediğimiz bilgiden gerektiği kadarını bulmak için bilgisayarları kullanıyoruz, bu işi çoklaştırmak için de sürekli çabalıyoruz.

Bilgi-haber gereksinimi en çok olanlardan bir grup da yöneticiler. Yönetici, çok sayıda karar verme durumundaki kişidir. İyi karar, o konuda her tür bilgi- habere bağlıdır. Eksik-yanlış bilgi, yöneticiyi eksik-yanlış kararlara götürür.

Yönetici, yanlış veya tek yönlü bilgilerle yetinmemeli, çok yönlü, yansız bilgilere ulaşmalıdır. Yanlış bilgiler yanlış, tek yönlüler konunun bütünü ile görülmesini engeller. Akıllı yönetici, yalnızca taraftarlarından değil, karşılarından da, yalnızca yakın çevresinden değil, uzaktan da, yalnızca konu uzmanlarından değil, uygulayıcılardan da, yalnızca üstlerinden değil, her kademedeki aslarından da bilgi-haber almasını bilen, bunu yapandır.

Özellikle demokrasinin olmadığı veya yeterince yerleşmediği, yöneticilerin yeterince demokratik davranmadığı, haksız uygulamaların yaygın olduğu ülke ve örgütlerde, ya asllara bildiklerini rahatça söyleme hakkı verilmez veya bu hakkı kullananları yöneticiler dinlemez. Böyle davranışlar, terfi edememekten sürgüne kadar çeşitli haksız uygulamalarla karşılaşmaya neden olabilir. Bu nedenlerle, alt kademelerde çalışan memurların istek, görüş, gereksinimleri, çoğu kez bir üst basamağa bile ulaşamaz. Daha üst yöneticiler bu tür birikimlerden tümüyle yoksun kalabilir.

Örgütteki işleri yapanlar, kararları uygulayanlar, alt kademedeki görevlilerdir. Uygulamalar hakkında en dolaysız bilgiye sahip olanlar bu insanlardır. Hangi kararlar uygulanırken hangi güçlüklerle karşılaşılıyor, hangi uygulamalar neden verimsiz-

(x) Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi.

yetersiz kalıyor sorularının, bu kişilerin görüşü alınmaksızın yeterince, her yönüyle ortaya konması çoğu kez olanaksızdır. Bu nedenlerle yöneticilerin aslarından dönüt alma gereksinimi çok ve önemlidir.

Dönütler örgütün sadece bir altgrupundan geldiğinde yanlış, yanıltıcı olabilir. Bu bilgi-haber birikimini süzerek kullanmak, yanlış-yanıltıcılarını nedenlerini ortaya koyarak ayıklamak, yanlışlık derecelerini belirlemek ve bunların tümünden yararlanmak için yöneticilerin yönetim bilgi-becerilerine gereksinimleri olacaktır. Bu bilgi-becerilerle donanmamış olan yönetici ne yapacağını bilemeyecek, karar vermek zorunda veya isteğinde olduğunda çoğu kez yanlış seçecek, yanlışlar suç olarak ortaya çıkarsa da bu suçu bürokrasinin üstüne atıverecektir.

Ortak Hedef: Bürokrasi

Bürokrasiden yakınmayan pek yok. Onu azaltmayı hedeflediğini söyleyen "eski" hükümetlerden, devlete işi düşen "yalın" vatandaşa kadar hemen herkes onu beğenmiyor. Dilerseniz önce bu "hasım"a yakından bakalım. Nedir bürokrasi?

Tanımları içinde "eylemlerin kurallara bağlanması" olarak verileni en kısa ve yalın gibi. Çeşitli işlerin düzenli yürütülebilmesi, denetlenebilmesi için kurallar (yasalar, yönetmelikler, diğer yasal metinler) konmalı, bu kurallara uyulmalıdır. Aksi halde toplumun düzen içinde yaşayabilmesi olanaksızlaşır. Bürokrasinin olmadığı yerde keyfilik ve rastlantısallık vardır. Bürokrasideki bozulmanın derecesine bağlı olarak, bu keyfilik, birkaç hatta bazan bir kişinin keyfi isteklerine kadar gidebilir. Bu bozulma bir ülke için düşünüldüğünde, ülkenin yasal yönetim biçimi demokrasi olarak görünse bile, gerçek yönetim biçimi, krallık, padişahlık gibi bir monarşi veya herhangi bir tür oligarşi olur. Buna bir de keyif sahiplerinin kötü niyeti eklenirse, toplumsal düzensizlik, yasadışılık, haksızlık, kargaşa (anarşi), kaçınılmaz olur, görüntüdeki demokratik düzen, yerini otokrasiye bırakır.

Anarşi, bazılarının ısrarla yanlış tanımlamaya çalıştığı gibi, yalnızca birilerinin silah kullanması değil, hangi alanda olursa olsun, kurallara uyulmamasıdır, başıboşluktur, düzensizliktir: Trafik anarşisi, fiyat anarşisi, memur anarşisi gibi. Bürokrasinin olmadığı, iyi işlemediği yerde, memur anarşisi, egemenliği, krallığı vardır. Bunu en iyi, memurlara işi düşüp de normal olarak yapılması gereken o işi yaptırabilmek için akla kararı seçen vatandaşlar bilir. Bürokrasi anarşinin karşıtıdır: Kurallara uyulmayı hedefler, öyleyse istenmeyen değil, tam tersine toplumsal yaşamda özgürlük kadar gerekli olan, hatta özgürlüklerin de garantisi olan bir düzen sağlama aracıdır. Hasım değil dosttur.

Peki bürokrasi böyle de niçin karşı çıkılıyor, istenmiyor, eleştiriliyor, kaldırılması benimseniyor? Bürokrasiyi istemeyen yönetici, kurallara uymayı iste-

meyen, keyfi davranmak isteyen yöneticidir. Aslında istenmeyen veya istenmemesi gereken bürokrasi değil, onun kötü düzenlenmesi ve işlemesidir. Var olması ile kötü düzenlenip işlemesi aynı değildir. Diğer işlerin olduğu gibi, bürokrasinin de iyi işlemesi, önce iyi düzenlenmesi sonra da her işin başına o işi iyi yapabilecek olanların getirilmesi ve denetlenmesi ile sağlanabilir. Bürokrasilerde bugün git yarı gel diye bir kural yoktur, ama böyle keyfi bir kural icat edip uygulayan kötü memur, bu uygulamaya göz yuman kötü amir vardır. Bu iki kötü, bürokrasinin adını kötüye çıkarmışlardır.

Bürokrasiyi işletenler yani yasal metinlerin uygulanmasını gerçekleştirenler, evimize mektup getiren postacıdan hükümete kadar uzanan yelpazedeki görevlilerdir. Bürokrasiden yakınmaların azaltılması, giderilmesi, bu görevlilerin bir "yetkili" olarak davranma yanında, bir "hizmetli" olarak görevlerini tam, zamanında ve usulüne uygun yapma sorumluluğunu duymalarına ve bunun gereğini yerine getirmelerine de bağlıdır. Bu sorumluluk, uygun düzenlenmemiş veya zamanla geçerliğini yitirmiş kurulların değiştirilmesinden, bu kuralları uygulayacak olanların yetiştirilmelerine, çeşitli kaygı ve özellikle politik baskılardan uzak kalabilmelerine, halkın bürokratik kuralları bilip, yanlış veya yanlış uygulamalarla bıkmadan uğraşmasına kadar bir dizi eylemi de gündeme getirir.

Bürokrasinin işlemesiyle ilgili emirler, çeşitli görev ve kademedeki yöneticilerce verilir. Kurallar belirlendikten sonra gereği gibi uygulanmıyorsa bu suç yöneticilerdedir. Ülkemizdeki yöneticilerin bürokratik yapıyı nasıl işlettikleri, nasıl davrandıkları, memurların nasıl davranmasını istedikleri ile ilgili olarak memurların görüşlerine başvurulmuştur. Bu çalışmanın amacı, ülkemizdeki yöneticilerin bazı düşünceleri ve uygulamalarıyla ilgili olarak, memurlara görüşlerini açıklama fırsatı vermek, yöneticilerimizi de bu görüşlerden haberli kılmaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Altsorunlar

Ülkemizdeki yöneticiler,

1. Örgütte olup bitenlerden çalışanların bilgi sahibi olmasını istiyorlar mı?
2. Verilen iş iyi yapanlara daha çok iş yüklüyorlar mı?
3. Haksızlıklara ses çıkarılmamasını istiyorlar mı?
4. Alçakgönüllü ve güler yüzlü olanları, ciddi ve önemli sayılan görevler için aklı getiriyorlar mı?
5. Katı olup iyi davranmadıklarında, isteklerini kolay ve çabuk yaptırabiliyorlar mı?

6. Görevdışı iş verildiğinde de yapanları, birgün bu tür işi aksattıklarında görevlerini yapmamış sayıyorlar mı?

7. Kendini ağıra satanlara daha çok değer veriyorlar mı?

8. Hakkını aramayanları hak dağıtımında gözetiyorlar mı?

9. Yanalıkların belirtilip öneri getirilmesini istiyorlar mı?

10. Yönetilenlerin, haklarını bilip istemelerini hoş karşıyorlar mı?

11. Çalışanların sorunlarıyla ilgileniyorlar mı?

Sınırlılıklar

Bu çalışmanın iki sınırlılığında söz edilebilir:

1. Alan çalışması olması.

2. Memurların, yalnızca, memurlarla yapılan bir ön görüşmede belirlenen konulardaki görüşlerinin alınması.

Yöntem

Bu çalışmada görüşme ve anket yoluyla durum saptanıp betimlenmiş, yorumlanmıştır.

Çalışma Grubu

Ankara'daki sekiz kamu kuruluşundan, değişik birimlerde çalışan yedişer memur ile bir üniversiteden dört memur seçilmiş bunlar sorunlarla ilgili ön görüşme grubu olarak işlev görmüşlerdir. Çalışma grubunu, dört kamu kuruluşundan seçilen, enaz beş yıl kıdemi ve ortaokul diploması olan üçyüz doksandört memur oluşturmuştur.

Bu dört kurumun seçiminde şu düşüncelerden hareket edilmiştir: Üst düzey bir eğitim kurumu olarak bir üniversite, Hacettepe; adaleti çağrıştıran bir kurum, Adalet Bakanlığı; çok sayıda memura sahip bir bakanlık, Milli Eğitim; işçi kesimine yönelik bir kurum, Sosyal Sigortalar Kurumu.

Verilerin Toplanması

Memurların, yönetici davranışlarıyla ilgili olarak en çok nelerden yakındıkları sorusuna yanıt bulmak için, sekiz kamu kuruluşunda daha çok yöneticiliği kapsamayan alt basamaklarda görevli elli memurla görüşüldü. Memurların yakınmaları birer cümle ile ifade edilerek listelendi. Elli memurun enaz yirmibeşince belirtilen onbir cümle, anketin iskeletini oluşturdu. Bu cümlelere, yanıtları denetlemek amacıyla benzer üç cümle eklenerek ondört maddelik anket elde edildi.

Anketteki soruların karşısına, yöneticilerin bu davranışları gösterme sıklığını belirlemek amacıyla, "hiçbir zaman"(1), "seyrek(az)"(2), "arasıra(orta)"(3), "sık sık"(4), "her zaman"(5) sözleri yazılarak beşli değerlendirme ölçeği oluşturuldu.

Seçilen dört kurumun merkezinde çalışan memurların sayıları da gözetilerek, dört yüz yirmi memura uygulanan anketlerin ilk incelenmesinde, onbir sorunun hepsinde de "her zaman" seçeneğinin işaretlendiği yirmi altı anket, deneklerin yanlış görüş bildirdiğini düşündüğünden işlem dışı bırakıldı.

Verilerin Çözüm ve Yorumu

Anketteki her davranış cümlesi için, denek yargılarının sıklık, ağırlıklı ortalama ve standart sapmaları hesaplandı. Deneklerin görüş birliği düzeylerinin belirlenmesi için standart sapmalardan, denek yargılarının değerlendirme ifadelerine dönüştürülmesi için ağırlıklı ortalamalardan yararlanıldı. Belirgin farkların yüzdeleri verildi.

Beşli derecendirme ölçeğindeki aralık sayısı olan dördün, ölçekteki en yüksek rakamsal değer olan beşe bölünmesiyle bulunan 0.8 lik aralık esas alınarak, 1.80 den aşağı ağırlıklı ortalamalar "hiç", 1.81- 2.60 arasındakiler "seyrek", 2.61- 3.40 arasındakiler "arasıra(orta)", 3.41- 4.20 arasındakiler "sık sık", 4.21-5.00 arasındakiler "her zaman" yargısı olarak değerlendirilip yorumlandı.

Yayılmının hiç olmadığı durumlardaki standart sapma değeri olan sıfır ile, denek yargılarının ölçeğin iki ucunda eşit dağıldığı durumdaki değer olan 2 rakamları arası üçe bölünerek, standart sapması 0.66 ve daha az olan yargılarda görüş birliği yüksek, 0.67- 1.33 arasındakilerde orta, 1.34 ve daha çok olanlarda düşük olarak değerlendirilip yorumlandı.

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın sayısal sonuçları bir tabloda toplandı, bulgular, onbir davranışa göre dizilip yorumlandı (Tablo, s: 59).

Örgütte İletişim

Memurlar, orta düzeyde bir görüş birliği ile, yöneticilerin örgütte olup bitenlerden memurların bilgi sahibi olmalarını "çoğu zaman" istemediklerini düşünüyorlar. Memurların % 44 ten fazlasının oluşturduğu en kalabalık altgrup, bunun "her zaman" olduğu görüşündedir.

Örgütte ne olup bittiğinden habersiz olan memur, değişimleri izleyemez, kararlarının örgüt ve çevresindeki değişmelerle uyumunu sağlamakta güçlük çeker. Memurun görüşlerini üstlerine iletebilmesi, onu bu görüşlere ulaştıracak bilgileri alabilmesine bağlıdır.

Özellikle yetersiz yöneticiler, astlarını örgütle ilgili bilgi ve haberdan yoksun kılarak, yaptıklarını gizlemek isterler. Böylece, haksız, kötü, yanlış uygulamalarının bilinmesini engellerler. Bu gizlilik denetimsizliği getirdiğinden, görev bilinci düşük yöneticiyi kurum ve birey için zararlı uygulamalara iter.

Bilgisiz veya kötü niyetli yöneticinin bu silahı bazan ters teper: Astlarını olup bitenler hakkında bilgilendirmeyen yönetici, kendisinden kaynaklanmayan başarısızlıkların, yanlışların sonuçlarını üstlenmiş olur. Böyle durumlarda özellikle alt kademe yöneticileri, kendi verdikleri yanlış kararları üstlerince verilmiş gibi göstererek yanlışlıkları başkasına yüklemeye çalışırlar. Üst yöneticiler de aynı durumlarda politikacıları suçlama yolunu seçebilirler.

Örgütte İş Dağılımı

Memurlar, yüksek bir görüş birliği ile, verilen işi iyi yapanlara her zaman daha çok iş yüklediğini belirtmişlerdir. Bu sonuç, önce, işlerin iyi yapanlarca yürütüldüğünü düşündürse de, uygulama sonuçları izlendiğinde bu düşünce kayboluyor.

Bu uygulama açık bir haksızlık. Birilerinin görevi başkalarının üzerine yükleniyor, bazı memurlar kendi işlerini yapmazken (örgü örerken, gazete okurken, çay içerken, arkadaş görüş ve söyleşileriyle vakit geçirirken, sık sık özel izinler alıp görev yerinde bile bulunmazken) bazıları yapmaları gerekmeyen görevleri üstlenmek durumunda kalabiliyorlar.

Yalnızca haksızlık getirmekle kalmıyor bu uygulama, kötü örnek olarak çalışkan memurları da tembelliğe zorluyor. "aynı ücreti aldığımız halde işler hep bana yükleniyor, herkesin akılsız ben miyim?" düşüncesi, hemen veya her zaman olmasa da diğer memurları da olumsuz etkiliyor.

Verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklenince bazıları işsiz kalıyor. Bunun da en az iki kötü yanı var: Birincisi, işsizler, "işsiz insan durgun suya benzer, çabuk bozular" özdeyişini haklı çıkararak dedikodular üretiyor, başkalarının çalışmalarını da onları "aptal, enayi" gibi sıfatlarla bunaltarak engelliyor, böylece kurumun çalışma düzenini bozarak, işlerin ve işyeri ilişkilerinin daha da kötüleşmesine neden olabiliyorlar. ikincisi, kurum, yeterince işine yaramayan bazı insanlar için para ödemek zorunda kalıyor, gereksiz insan çalıştırmanın diğer sakıncalarını da yükleniyor. Kadrolar şişiyor, kurum hantallaşıp ağırlaşıyor, işler hem pahalılaşıyor hem de yürüyemez hale geliyor.

Haksız Uygulamalar

Herşeyden önce haksızlık olmamalı, haksız uygulamalar olmamalı. Ama memurlarımıza göre ülkemizdeki yöneticiler, haksızlıklara *çoğu zaman* ses çıkarılmamasını

istiyorlar. Bu soruyu yanıtlayan memurların %56'sı hiçbir zaman ses çıkarılmamasının istendiği görüşündeler.

Bu uygulamanın kötü yanlarından biri, haksızlıkların gizlenmeye çalışılarak teşvik edilmesidir. Haksız uygulamalar gizlenirse, bunları yapanlar ne herhangi bir ceza ne de haksız uygulamaları sürdürmekte bir sakınca göreceklerdir. Böylece haksızlık kökleşecek, alışkanlık haline dönüşecektir. Çok sayıda kurumda hemen herkesin bilgisine rağmen süren, bir türlü önlenemeyene rüşvetin nedenlerinden belki de en önemlisi, haksızlıklara göz yumulmasıdır.

Haksızlıklara ses çıkarılmaması, baskı veya haksız çıkar sağlama, biri veya ikisi aracılığı ile sağlanabilir. Bunlardan ikisi de insan haysiyetine aykırıdır, insanı köleleştirir, çıkarıcı, sahtekar, dalkavuk olmaya zorlar, hak kavramını ortadan kaldırır. Hak kavramının olmayışı veya yeterince gözetilmeyişi her alanda adaletsizliği getirir. Adalet yalnızca mülkün değil, herşeyin temelidir; çalışma düzeni ve iş barışının da.

Görevlendirme

Anketi yanıtlayan memurlarımıza göre, ülkemizdeki yöneticiler alçakgönüllü ve güleryüzlü olanları ciddi ve önemli sayılan görevler için *çoğu zaman* akıllarına getirmiyorlar. Memurların % 49'u (en kalabalık altgrup), bu tür kişilerin böyle görevler için *hiçbir zaman* akla getirilmediğini düşünüyorlar.

Önemli sayılan işlerin ciddi görünüşlü kişilere göre olduğu yargısı, sözü edilecek iyi bir niteliği olmayan insanların surat asarak bu yokluklarını kapatmaya çalışmalarına aldanmaktan mı kaynaklanıyor acaba, yoksa başka bir yanılgıdan mı: Ciddi insanlar gülmezler? Ciddi olmak başka, surat asmak başkadır. Ciddi olmak, sözüne güvenilmektir, kendinden kaynaklanmayan zorunluklar dışında söylediğini yapmaktır, işini bilip ona gereğince sarılmaktır. Bunları yapmayıp surat asmak ciddiyetsizliktir, laçkalıktır, saygısızlıktır. Ciddi olmadığı halde surat asarak ciddi görünmek sahtekarlıktır.

Yeri geldiğinde espri yapan ciddi değil midir? Espri, zeka işaretidir. Özellikle yöneticilerin espri gücü olması gerekir. Bu tür insanların önemli görevlere getirilmemesi, zeki insanların karar makamlarından uzak kalması demektir. Hele alçakgönüllülük her insan için gerekli bir özelliktir. Alçak dağları ben yarattım havasındaki insanların kasılması, içlerindeki boşluğu, yoksulluğu kapatma çabasından öte birşey değildir. Bu gerçeğin yaygınlığı, şaire şunu söyletmiştir:

"Büyükler ekseriya tiyatro maskesidir

Heybetleri önünde cahil insan eğilir"

İş Yaptırma Yöntemi

Çalışanlar arasında iyi insan ilişkileri kurulmuş olmalıdır: İyiniyet, güler yüz, sevgi-saygı, görev gereklerini zamanında yerine getirerek başkalarının işini engellememe gibi. Ama memurlarımıza göre, böyle davranan yöneticiler değil, katı olup iyi davranmayanlar, isteklerini *çoğu zaman* daha kolay ve çabuk yaptırıyorlar. Memurların % 43'ü (en kalabalık altgrup) bunun *herzaman* olduğunu düşünüyor.

Acaba memurlarımız katı ve kötü davranışları hak ediyorlar mı? Böyle davranıldığında işi çabuk yapmalarının nedeni daha kötü davranışlarla karşılaşmama isteği mi? Yoksa asırlarca padişahların, pederşahi sistemli ailede babanın katı ve asık suratlı buyruklarına alışkanlık nedeniyle, böyle kötü davranışlar olmadan çalışmak akıllarına gelmiyor mu? Yoksa bazı yöneticilerimiz insan çalıştırma alanındaki beceriksizliğini örtmek için katı ve kötü davranışlarla astlarını sindirmeye mi çalışıyor? Belki de bu ve benzeri düşüncelerle insanlarımızı suçlamadan önce onları nasıl yetiştirdiğimize, ne koşullar altında çalışmalarını istediğimize dönüp bakarak, önce işneyi kendimize baturmamız gerek.

Görevlerini İyi Yapma

Herkes kendi görevini yapmalı, hem de zorunlu haller dışında aksatmadan. Ama bazı görevliler çeşitli nedenlerle kendi görevlerini yapmaktan kaçınırlar, bazı yöneticiler de bu görevleri başkalarına yükleyiverirler. İşte memurlarımıza göre, görevi dışında da iş verildiğinde yapanlar, birgün bu tür bir işi aksatırlarsa, *çoğu zaman*, görevlerini iyi yapmamış sayılıyorlar. Memurların % 38 den fazlası (en kalabalık altgrup) bu işin *her zaman* yapıldığını düşünüyor.

Çalışmayanın kayırıldığı, çalışana daha çok iş yüklendiği, üstelik kendi görevi olmayan bir iş nedeniyle suçlandığı bir ortamda, insanlar haksızlık yapıldığını düşünüp davranışlarını buna göre ayarlamaz mı? Bu durumda, yöneticiye bağlılık yerini güvensizliğe bırakmaz mı? İşlerin iyi yürümesi beklenebilir mi?

Memura Değer Verme

Memurlar, kendini ağıra satanlara *çoğu zaman* daha çok değer verildiğini düşünüyorlar. Bu konuda memurların görüş birliği düzeyi düşük. Demek ki her zaman böyle davranmayan yöneticiler de çok, ama yine de memurların % 52 si kendini ağıra satanlara *herzaman* daha çok değer verildiği görüşünde.

Bu durumda memurlara göre, insana gerçek değeri değil, kendi kendine verdiği ve dışarı yansıttığı değer veriliyor daha çok. Böylece değeri az olan çok, çok olan az olarak algılanabiliyor. Bu uygulamanın yapıldığı kurumlar, böyle kurumların çoğalmasıyla ülke, istenen yönün tersine gidebiliyor. Bu uygulamanın belki de en

ilginç yanı, bu tür kişilerin kendi gerçek değerlerinin farkında olmayıp, kendilerini "bulunmaz hint kumaşı" sanmaları.

Hakkın Gözetilmesi

Orta düzeyde bir görüş birliğiyle memurlar, hakkınızı aramazsanız hak dağıtımında her zaman akla en son geleceğinizi düşünüyorlar. Böyle birşey hiç olmuyor diyenler memurların yalnızca % 2 si.

Eğer memurlar yanılmıyorlarsa, hak sizin olduğu için ona zamanında kavuşmuyorsunuz, ararsanız, daha doğrusu güçlü tanıklara aratırsanız ulaşabiliyorsunuz. Yoksa, değil hakkınızı almak, aksine, hakkınızı başkalarının almalarına bakakalıyorsunuz, yaşamınız kırgınlık, umutsuzluk, güvensizlikle sürüp gidebiliyor. Bunun sonucu olarak da fırsatını bulduğunuzda siz de başkalarının hakkına "konma"yı en azından düşünebiliyorsunuz. Hak kavramı, "nasıl olursa olsun, ele geçirebildiğin senin hakkındır"a dönüşebiliyor, hukuk anarşisi yeni bir hız kazanabiliyor.

Astlardan Gelen Öneriler

Bir işlem gözünüzün önünde yanlış uygulanırsa ne yaparsınız? Bu yanlışın başka yanlışlar da doğuracağını biliyorsanız, düşüncenizi karşınızdakine açmak gerekmez mi? Ama memurlarımıza göre, yanlış karar ve uygulamaları görüp öneri getirenler *çoğu zaman* istenmiyorlar. Memurların % 47'den fazlası (en kalabalık altgrup) bu kişilerin *hiçbir zaman* istenmediğini düşünüyor.

Peki bu durumda insanlar gördükleri yanlışlıkları belirtmeye mi kalkar yoksa, "bana ne başımı belaya mı sokacağım" diyerek susar, yanlışın- kötünün yapılmasına seyirci mi kalır? Yoksa memur devletin memuru olacağına, saçmasapan da olsa, her söylenip yapılana "evet efendim, hakkınız var, ne güzel düşünüyorsunuz" deyip önünü ilikleyip eğilerek, amirin kölesi mi olur?

Bu uygulamanın kötü yanlarından biri de yöneticilerin, astlarının bilgi- deneyim desteğinden yoksun kalmasıdır. Yönetici, kendini yanlış kararlardan koruyacak bilgi birikimine ulaştıracak olan "dönüt"ten yoksun kalır. O zaman neler mi olur? Beton dökülür, olmadı bir metre alçakta kaldı denip üstüne kum-toprak atılarak bir beton daha dökülür; yollar kazılır, doldurulup asfaltlanır, tekrar kazılır, tekrar asfaltlanır; işe yaramayacak makina parçalarına milyarlar ödenir, sonra olmadı denerek parçalar depoya kaldırılıp yeni parçalara yeni milyarlar ödenir. Ülkenin kaynakları sorumsuzca harcanır.

Haklarını Bilip İsteyenler

Hakkınızı bilip isterseniz iyi olur elbette, çünkü iyi vatandaş olmanın vazgeçilemez koşullarından biri de budur. Memurlarımıza göre, haklarını bilip is-

teyzenler yöneticilerce *hiçbir zaman* hoş karşılanmazlar. Eğer bu ağır yargı doğruysa, yalnızca bu uygulama bile bürokratik çarkın dişlilerini kırarak bir çomak olarak hizmet etmeye yeterlidir, yoruma gereksinimi de yoktur.

Çalışanların Sorunlarıyla İlgilenme

Çalışanların işlerini sürdürebilmeleri, daha iyi yapabilmeleri onların sorunlarının çözülmüş olmasıyla yakından ilgilidir. Sorun çözme işinin ilk basamağı, insanlarla ilgilenerek sorunlarının farkına varmaktır.

Anketi yanıtlayan memurlar, ülkemizdeki yöneticilerin çalışanlardan iş istediklerini ama sorunlarıyla *hiçbir zaman* ilgilenmediklerini belirtmişlerdir. Memurların, ankette sözü edilenler arasında en çok yakındıkları konulardan üçüncüsü bu olmuştur.

Çalışanların sorunları yalnızca ekonomik değil, yalnızca ekonomik olanaklara bağlı da değil. Bu nedenle yöneticiler "ne yapalım para yok" özürü ardına sığınamazlar. Ayrıca yöneticinin görevlerinden biri de örgüt için yeni kaynaklar yaratmaktır.

Kurumunuz sorunlarınızla hiç ilgilenmezse sizin gözünüzdeki değeri ne olur? Siz o kurumun sorunlarıyla ilgilenme isteği duyar mısınız? Bu durumda işini "dostlar alışverişte görsün" yöntemiyle yapanları suçlayabilir misiniz?

SONUÇ

Bu araştırma ile, dörtyüze yakın memurumuzun ülkemizdeki bürokrasinin nasıl yürütüldüğü konusundaki görüşleri sergilenmeye çalışılmıştır. Umulur ki yöneticilerimiz memurları bu yakınlara iten yönetici davranışlarının değişmesi için kendilerini ve aklarını uyarma yolunu seçerler. Bu uyarının arkasını sürekli bir eğitim izlemelidir. Yöneticilik de bir meslektir, iyi yapılabilmesi, her meslekte olduğu gibi eğitim ister. Yöneticilik eğitimi almamış olanların yöneticilik yapması, hukuk eğitimi almamışların yargıçlık, tıp eğitimi almamışların doktorluk yapmalarına benzer: Sakıncalıdır. Yöneticinin bir tek yanlış kararla yaşamını kararttığı, belki de her gün öldürdüğü insan sayısı, tıp eğitimi almamış doktorunkinden daha fazladır. Çünkü doktorun yanlış kararı bir insanın, yöneticinininki, yüzlerce, binlerce hatta makamı yükseldikçe milyonlarca insanın yaşamını etkiler. Yöneticilik, yapamayacağı görevler içeren bir makama "çöreklenmek" değil, görevlerinin sorumluluklarını da bilmek ve bunları gerçekleştiremediğinde o makamdan ayrılabilmeğidir.

Ülkemizin değerli yöneticileri, görüyorsunuz memurlarımız neler düşünüyor, ne kadar karamsar bir tablo çiziyorlar. Onların bu yargılarını yöneticilerimize yüz üzerinden verilmiş nota çevirdiğimde öyle düşük bir rakam çıktı ki buraya yazmak

istememedim. Eğer memurların bu yargıları doğruysa, bürokratlarımız sınıfta kalmış demektir.

Elbette böyle sınırlı bir alan çalışmasının sonuçlarına bakılarak bunların ülkenin tümü için geçerli olduğu söylenemez, ama bu yargılarda hiç mi gerçek payı yok acaba? Bu alışma daha başka kurumların memurlarıyla yapılsaydı sonuç çok farklı olur muydu? Bu yargıları okurken içinizden de olsa, "ben de bazan böyle yapıyorum" diye geçirmediniz mi hiç? Ya da vaktiyle sizler yönetici değilken, bu durumlardan bazılarıyla hiç karşılaşmadınız mı?

Memurlarımız, çeşitli olumsuz durumların baskısı altında kalıp işi biraz ileriye götürmüş, sizleri çok fazla eleştirmiş de olabilirler bu çalışmanın anketiyle. Kuşkusuz hepinizi değil. Ama bu kadar katı ifadelerle söylenemese bile, çok sayıdaki yöneticimizin buradaki durumlara tıpatıp uyduğunu sizler de bilmiyor musunuz? Acaba aşağıdaki birkaç basit öneriyi gözeterek ileriye doğru bir değişimi başlatamaz mıyız?

1. Belki de çoğumuz yöneticilik eğitimi alma fırsatı bulamadan yönetici olarak "atandık". Bu fırsatı şimdi de olsa kendimiz yaratamaz mıyız? Yönetimle ilgili yayınları okuyarak, hizmetiçi eğitim kurslarına "koskoca yönetici de kursa mı gidermiş" düşüncesini atıp katılarak, hele de astlarımızı da teşvik ederek, onları kendimiz yetiştirerek. Biliyorsunuz, iyi yöneticinin özelliklerinden biri de astlarını yetiştirmektir.

2. Hangi durumda olursak olalım hakkı ve haklıyı gözetelim. Bu davranış ilk anda tepki çekse de -hele bizim gibi hakkı ayaklar altına alıp haksızlığı yüceltmenin hüner sayıldığı toplumlarda-, insanların sağduyusu zamanla gerçeği çoğu zaman benimser. Hakkı gözeten er-geç takdir edilir. İnsanlar bilir ki, bugün kendilerinin tarafını tutarak başkalarının haklarını çiğneyenler, yarın başkalarının tarafını tutarak kendi haklarını ellerinden alabilirler. Ayrıca insanlar haklı olarak, haksızlık yapanlara güvenmezler.

3. İnsanlarla ilgilenip onları dinleyelim. Hangi makam ve rütbede olursak olalım, başkalarından alıp yararlanacağımız düşüncelear olabilir. Ayrıca insanların dinlenilmeye gereksinimleri vardır. Birilerince dinlenilmek onları mutlu kılar, varsa öfkeli birikimlerini yatıştırır, rahatlamalarını sağlar. "Beni dinlemedi bile" düşünçesi, onların kapılarını bize kapatmalarıyla sonuçlanabilir.

4. Görünüşe aldanmayalım, çalışanlar hakkında çabuk ve peşin hüküm vermeyelim. Nice alışkan görünen gerçekte tembel, nice gülyüzlüler çok ciddi, nice asık suratlılar gayri ciddidir. Yöneticiden beklenen, her insanın iyi, yararlı yönlerini bulup bunlardan kurumu yararlandırmaktır.

5. Memurları bu çalışma aracılığıyla yakındıkları durumlara itmekle geçici bir uyum sağlayabiliriz. Zamanla memurlar bu uyumu görüntüde bırakabilir, gerçek uygulamalarının bir örtüsü yapabilirler. Yüzümüze karşı saygıyla eğilirken, arkamızı dönünce en hafif tepki olarak dil çıkarabilirler. Bunu çalışırken anlayamasak bile emekli olunca geç de olsa farkederiz: Birlikte çalıştıklarımız bizi görmezden gelirler.

Memurların bu baskılar altında kalması yalnızca size yansımaz, kendine işi düşen vatandaşları da bezdirir. "Bugün git yarın gel" yerini "adamını bul da gel"e, "rüşveti hazırla da gel"e bırakabilir. Bu öğütlere uymayanlar seslerini bir metre ötedeki memura duyuramaz olurlar, işler kaplumbağa hızının bile altında kalır.

Yöneticilerin isteyip de yapamadıkları işler de vardır. Gerçekte yöneticinin kusuru olmayan ve Ziya Paşa'nın "Değildir şir-i derzencire töhmet acz-i akdamı" sözünü anımsatan bu durumlar, bilgi-haber eksikliği nedeniyle, astlarca yöneticinin kusuru olarak görülebilir. Umalım, memurlarımızın yargılarının bu kadar olumsuz olmasının temel nedeni bu olsun.

Hem bilgi hem de eylem alanı çok geniş olması gereken yöneticiler için söylenecekler burada bitmez, ama burada memurlarımızın yargıları ve onların düşündüklerinden bazıları üzerinde duruldu. Başkaları için başka araştırmalar gerek.

MEMURLARIN ÜLKEMİZDEKİ YÖNETİCİLER HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ

DAVRANIŞLAR	DAVRANIŞLARIN GÖSTERİLME SIKLIĞI	Hiçbir Zaman	Seyrek	Orta Derecede	Sık sık	Her zaman	X	ss
Örgütte olup bitenlerden çalışanların bilgi edinmesini istememek	00	23	120	76	175	4.02	0.99	
Verilen işi iyi yapanlara daha çok iş yüklemek	00	05	22	63	304	4.69	0.63	
Haksızlıklara ses çıkarılmamasını istemek	15	20	66	72	221	4.18	1.11	
Alçakgönüllü- güler yüzlülere önemli görevler için düşünmemek	01	41	70	89	193	4.10	1.05	
Katı olup iyi davranmayarak iş yaptırmaya çalışmak	56	38	55	76	169	3.67	1.46	
Görev dışı işleri bazan aksatanları görevi iyi yapmamış saymak	38	37	65	103	151	3.74	1.31	
Kendini ağır aştanlara daha çok değer vermek	31	25	49	84	205	4.03	1.27	
Hakkını aramayanları hak dağıtımında akla en son getirmek	08	08	41	44	293	4.54	0.91	
Yanlışları belirtip öneri getirenleri istememek	14	27	72	94	187	4.05	1.12	
Yönetilenlerin haklarını bilip istemelerini hoş karşılamamak	04	17	68	93	212	4.26	0.91	
Çalışanlardan iş istemek ama sorunlarıyla ilgilenmemek	00	11	53	66	264	4.48	0.83	

N=394