

## MESLEKDE MUVAFFAKİYETİN SINIRLARI

Doç. Dr. Sacid ADALI(\*)

Bu konu idare ilmi sınırları içerisine girmekte, son zamanlarda gelişen bir ilim dalı olarak adına "Hiyerarşi ilmi" denmekte, esas olarak da "Davranış ilimleri" içinde yer almaktadır.

Burada anlatılacak mevzular akla gelen her mesleği ilgilendirmekte, sâdece akademik kariyeri yâhut özel ihtisas isteyen bir işi değil, taşıyıcılıktan her çeşit müdürlüğü, hocalığı, vs. yi içine almakta.

Buradaki gaaye, iyi işleyişden olduğu kadar kötü işleyişten de ders alabilmek, kurulması lâzım gelen teoriyi hem iyi noktalara, hem de kötü noktalara istinad ettirerek vakaları sistematize etmektir.

Her teşkilâtta bir kademe, eskilerin dediği gibi silsile-i merâtib; bir hiyerarşi vardır. Bu hiyerarşide görevini yapmayan pek çok insan bulunmaktadır. Bunlar bir yandan hem vazifesini yapamaz, buldukları görevi icrâ edemez, hem de buldukları mevkide kalmak için her türlü yolu denerler. Hattâ, kendileri istemeseler bile bâzıları bile bile o şahsı hiyerarşinin en üstlerine doğru çıkarabilirler.

Bunun çeşitli sebepleri var. Fakat burada sâdece vakalar teşhis edilmektedir. Demek ki, her yerde işle ilgili ehliyetsizlik mevcuttur. Düşünülürse metin ve sebatkâr devlet adamı pozunu takınmış ama mütereddid davranan politikacılar; ürkek davranışlarıyla kahraman tipine hiç girmiyen, askerler; hatâlarını beklenmedik gelişmelere bağlayan "yetkili" kaynaklar; yüksek okullarda kendi onlattığını anlamayan, talebeye de anlatamıyan hocalar; buna benzer daha başka pek çok meslek sahibi : ne yazdığını bilmiyen muharrir yâhut imlâ düzenini bilmiyen Türk dili hocası veyâhut en azından bir kazâyâ uğramış hastanın hastane kapısında feci şekilde en hayati dakikalarını deste deste formüller kağıdı doldurmakla geçiren hastaneler; uyuyan hastayı, "uyan! artık uyku hapını alma zamanı geldi," diye uyarıyan hastabakıcılar, her zaman, her yerde rastlanılan tipler oluyor.

(\*) İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi

Böyle bir teşhisden, müşâhadeden hareketle Laurence Peter, "Peter Prensibi" (\*) diye türkçeye tercüme edilen kitabında bir prensib ortaya atmış durumda : "Her mevki, zamanla, bu mevkiin gerektirdiği vazîfeleri ifâ etmeye ehil olmayan bir işgören tarafından işgâl edilmeye mütemâyildir." Bu çok enteresan bir prensib. Ana mevzûumuz da bu pirenbisin deşifre edilmesi, analize tâbi tutulması olacak.

Bahsi geçen prensib şu noktaya dayanıyor : her vazife, henüz ehliyetsizlik seviyesine erişmemiş kimseler tarafından yerine getirilir. Peter prensibinin akabinde ortaya çıkan gerçek budur.

Bilerek mi, yoksa bir tevârüt eseri midir, onu şu anda bilmeye imkân yok, fakat 3. beş yıllık plânın idarî reformla ilgili kısmında da buna benzer, bu meâlde bir cümle bulunmakta, "görülen bütün işler kendini yıpratırcasına çalışan birkaç kişinin eseridir" denmektedir. Demek ki, herkes bâzı hususlarda mutabık fakat çârelerini, tedâvi yollarını göstermekte mütereddid görünüyor. Meritokrasi de tamâmen bununla alâkalı. Hakîkaten vazifeliler görevlerini yerine getiremiyorlar ki, Meritokrasi : ehliyet ve Liyâkatlilerin idâresi, diye bir sistem ortaya atılmış. Prof. Karayalçın bu konuda geniş bir makale yayınlamış bulunuyor.

Her işin ehliyet ve liyâkate dayanması gerektiği husûsunda 657 sayılı Devlet Memurları kanununun 3. maddesinde bir hüküm mevcut : Liyâkat, "Devlet Kamu hizmet ve görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmaktır." Demek ki, bizim hukuk sistemimizde de bu ehliyet ve liyakate geniş ölçüde yer verildiğini açık seçik görüyoruz.

İşgören, ya ehliyetle iş gördüğü yerden yetersiz kalacağı mevkie geçirilmekten alıkonulmalı yâhut da getirildiği mevkide artık ehliyetsiz kalmışsa bir daha terfi ettirilmemeli, başka bir deyimle, verimsiz olduğu mevkiden daha verimli olacağı bir mevkie getirilmelidir.

Sorulması gereken bir sual ortaya çıkıyor : Acaba ehliyetin varlığını, yâhut yokluğunu veyâ eksikliğini kim tesbit edecek?

Bu tesbiti müessesede çalışan üst âmir yâhut o işle vazîfeli başka birisi yapmalıdır. Amirin de ehliyetli olup olmadığına dikkat etmek

(\*) 18.4.1977 tarihinde A.Ü. İşletme Fakültesinde yapılan ve derleme mahiyetindeki bir konuşmanın tamamı olan bu yazının hazırlanmasında geniş ölçüde "Peter Prensibi" isimli (Bedir Yay. İstanbul 1976) kitaptan faydalanılmıştır.

gerekir. Âmir hâlâ bir ehliyet seviyesinde ise memurlarını yararlı bir iş yapabilme açısından, verimli çalışıp çalışmadıkları açısından değerlendirecek, verilen işi zamanında, kaliteli olarak yerine getirip getirmediğine bakacaktır. Fakat, aksine, âmir yetersizse memurunu başka açıdan değerlendirecek, hizmetle değil, şahsiyle alâkalı noktai nazardan meseleye eğilecektir. Astın zamanında hizmete gelip gitmediğine nezâret edecek; dakiklik, intizam, âmirlerine saygı gösterip göstermediğine, formaliteye yâhut "karakitabın" istediklerini yerine getirmediğine özenle dikkat edecektir.

Amerikan zihniyeti muhakkak ki bu şahsî eğilimi ikinci plânda ele almakta hattâ hiç nazarı îtibâre almamakta, sâdece gaaye olan hizmetin yerine getirilip getirilmediğine, verimli çalışıp çalışılmadığına dikkat etmektedir. Ama fikrimize göre Türkiye gibi bir memlekette ikisine de, yâni formalitelerin yerine getirilip getirilmediğine, hukuka uygunluğuna ve hizmetin verimliliğine dikkat etmek icap ediyor.

Dâimâ itaat edip asla karar vermeyen tip bizde iyi işçi, iyi memur, iyi şef addedilir, ama karar verme mevkiine geldiğinde bu kimsenin hiç de iyi adam olmadığı ortaya çıkabilecektir. Belli bir serbestiyet ve karar alma selâhiyeti tanınmadığı takdirde o zâtın ilerde ehliyetsiz bir mevki işgal edeceğini mutlak sûrette kabul edebiliriz.

Buradan şu gerçeğe geçiyoruz : Bir işi çok iyi yapan kimse her zaman her şeyi çok iyi yapamaz. Veyâhut çok iyi yapması beklenebilir. Aynen, yemek masasını aydınlatan bir kandilin sokağın bir köşesini aydınlatsın diye direğe asıldığında yetersiz kalacağı gibi. Ancak tatbikâtta bâzı istisnâlara da rastlanmıyor değil. Çalışanlara ayakbağı olan kişilerin tasfiyesi maksadıyla âmirler istemeseler bile o tipleri üst mevkiye getirebilmekteler, yâni terfi ettirebilmekteler, yâni ehliyetli olamayacağını bile bile o zâtı üst mevkilere geçirebilmekteler. Vukû bulmakta olan bu hâdiseler âmirin ehliyetsizlik durumundan mı ileri gelmektedir?

Türkiye'de bunun iki üç misali var. En klasik tip bakanlıklardaki tetkik kurulu üyelikleridir. Bakanlıklardaki tetkik kurulu üyelikleri o bakanlıkta artık iş göremeyen, ortalıkta dolaşması istenmeyen kimselerle doldurulur. Bâzı bakanlıklarda istisnâ olabilir ama Türkiye'deki umûmî tatbikât böyledir.

İkincisi, Valilik ve Büyükelçiliktir. Şimdi, acaba bu kimselerin nakledilmeleri gerçekten ehliyetsizlik göstermeleri yüzünden mi, yoksa başka sebepten midir? Farzedilsin ki, iktidarlar değişdikçe valiler de değişmektedir. Yeni gelen Hükûmet o kişi yerinde kaldığı müd-

detçe işimize yarar diyebilseydi tutması icap ederdi. Demek ki, o âna kadar o kimse tarafsızlık emâresi göstermemişdir ki, yeni gelen hükûmet o Valiyi, o büyükelçiyi yerinden alabilmekte başka bir mevkie getirebilmekte, başka bir yere nakletmektedir. Ancak bâzen Vali ne kadar tarafsız, ne kadar liyakatli olursa olsun, kendisinin liyakatsizliğinden, son derece ehliyetli olan Valiyi vazifesinden nakledebilir. Çünkü iktidara gelebilmesi için kendisine destek sağlayan bazı kimseler vardır. Onların mükâfatlandırılması lâzım gelir. O kadronun boşaltılması lâzımdır ki yerine mükâfatlandırılacak adamlar geçirilebilsin. Bu mevzûda görülen ikinci bir sebep de, bâzan son derece ehliyetli kimselerin liyâkatsiz kimselerden daha zararlı olacağı düşüncesiyle hükûmetler Valilerini, Büyükelçilerini değiştirebilmektedirler. Üstün liyakatli adam bâzan liyakatsiz adamdan daha tehlikeli olabilmektedir.

Görüldüğü gibi, son zamanlarda meselâ Lübnanda bir Başbakan beş-altı bakanlığı birden üstüne alabiliyor. İçişleri, Millî Savunma, Dışişleri, vs. Acaba Başbakanlık gibi çok önemli bir mevkii tek başına bir adamın yürütmesi bile gayet şüpheli iken o kişinin iki üç, beş, altı bakanlığı birden yüklenmesi son derece mânidar bir ifâde değil midir? Bu kişinin çalışkan olduğundan ziyâde liyâkatsiz olduğunun işâreti addedilecek bir âlâmettir, siyâsi sebepler ne olursa olsun.

Sıradan bir ehliyetsizlik işe son verilmesi için yeterli bir sebep değildir. Herhangi bir teşkilâtta liyâkatsiz adam bulunabilir ama bu adamın işine son verilmez. Önemli olan nokta, çok liyâkatsiz olan kimselerle fâhiş ölçüde liyâkat sahibi olan kimselerin teşkilâttan atılacaklarıdır. Tatbîkât ve bütûn dünyadaki temâyül bu merkezde cereyan etmektedir.

Üstün derecede ehliyet husûsunda özel bir durum mevcut : Müstesnâ liderlik ehliyeti köklü, eski bir hiyerarşiden yerleşme imkânı bulamaz. Bu türlü üstün lider tipli insanlar, klasik yapı tiplerinde kendi varlıklarını kabul ettiremez, ayrılırlar, daha doğrusu, atılırlar. Atıldığı takdirde bu zât kendisini başka bir yerde yine ortaya çıkarır. Buna güzel bir misal : Amerikan-Merkür Tevziat firmasında müvezzi bir çocuk dağıtacağı dergileri, mecmuaları ulaştıracağı yerlere en kısa zamanda yetiştirebilmek için en kestirme yolları, kırmızı ışıkları da hesâba katarak, sâniyesine hattâ salisesine varıncaya kadar hesap edip, bir günde verilmesi, lâzım gelen evrakları yarım günde dağıtmış, geri kalan zamanda bilgisini artıracak kitap okumaya başlamış, fakat kendî başına bunu devam ettirdiği takdirde başarılı olabileceği düşünülen bu çocuk zamanla diğer müvezzi çocukları da teşvik ede-

rek onları da bu işi böyle yapın şeklinde teşvik etme ihtimâli karşısında firma sahipleri tarafından işinden atılmıştır. Bu çocuk daha sonra kendi başına Pegasus-Uçan dağıtım şirketini kurmuş. Bu teşkilât hâlâ Amerikada yaşamaktadır, eski çalıştığı Merkür şirketini piyasadan silmiştir.

Aynı şey Edison için de mevzûbahis olmuştur. Gazetecilikten atılması ve akabinde dünya çapında bir icadda bulunması bu üstün liyâkatinin işâretidir.

Şimdi ehliyetsizlik seviyesine ulaşan bir kimsenin neler yapacağına temas edebiliriz. Peter Plâtosu olarak da bilinen bu ehliyetsizlik seviyesine erişmiş kimse için artık terfi katsayısı sıfırdır. Bu adam terfi edemez. Ehliyetli, işden anlıyan âmirler o adamı bir daha terfi ettirmemelidirler. Bu nihâi terfi noktasına ulaşmış kimse çoktur. Bu liyâkatsız kimse yine de hayâtını mutlu bir şekilde devam ettirmek, iş yapar durumda görünmek mecburiyetindedir. Bunun için ne yapacaktır? Birincisi : Bu kimse işi formalitelere boğacak, aslı hizmetini yerine getirmekten imtinâ edecektir. İkincisi : Yan konularda ihtisaslaşacaktır. Eğer biraz akıllıysa, kendini iş yapar durumda göstermek istiyorsa, ehliyetli bir yardımcı seçecek, aslı işleri onun uhdesine bırakacak, kendisi gidip başka yerlerde keyfi işlere bakabilecektir. Üçüncüsü : müşahhas iş yerine göstermelik iş yapacaktır. Zâhiren iş yapar görünecektir. Meselâ ilk okulda matematik öğreten bir hoca lisede matematik hocası yokluğu sebebiyle o dersi vermeye geçtiğinde, lise seviyesinde bir bilgiye sahip değilse, matematiğin tarihçesinden başlayacaktır. Esas matematiği ev ödevi şeklinde talebeye bırakacaktır. Kendisi de kıskanılacak bir hoca seviyesine geçecek, anlattığı fıkralar, güzel sohbetlerle talebeler yönünden gayet güzel hoca addedilecek ama verimli, lüzumlu hizmet yapıp yapmadığı hususunda son derece mütereddid kalacaktır. Dördüncüsü : En ilgisiz işlerle uğraşacaktır. Yetersizlik seviyesine, ehliyetsizlik seviyesine erişmiş kimse dairesine bir-iki dakikalığına birkaç imza atmak için uğrayacak ve geri kalan vaktini dışarda hayır cemiyetleri gibi, spor klübü başkanlığı gibi, çeşitli yerlerde yönetim kurulu üyeliği gibi yan işlerde geçirecektir.

Enteresan bir örneği de Türkiyenin günlük hayâtıyla ilgili bir misalde görebiliriz : Eş ve anne olarak görünen kadınlarda bu ehliyetsizlik denen şey daha çok görünen bir hâldir. Ehliyetsizlik derecesine erişen eş ve anneler belli bir seviyenin çok altına düştüklerinden, hayır sevenler derneği ve parti kadın kollarına gayet rahatlıkla girebilirler. Bu yalnız Türkiyede değil dünyanın her tarafında açık şekilde görülen işlerden.

Sonra, geçici görevleri vekâleten yürüteceklerdir. Bunun sebebi şu : Asil bir eleman tâyin etmemekle kendisi o vazifeyi yüklenmekde, iş yapmaktan da çekinmekde, fakat sorgu suale çekildiğinde, efendim bu benim asli vazifem değil, ben bunu mecbûren yükledim, zâten vekâleten yükleniyorum, beni bu kadar sorgu suale çekmeyin, diye söyleyebilmek için. Kendisi aslî vazifesini de niçin yürütmediğini sorduklarında, ben bu kadar vekâletle bu kadar işin altından hasıl kalkayım, şeklinde meşrû bir mazeret bulmak için. Aynen, devekuşunun, yük taşı dedikleri zaman «ben kuşum» uç dedikleri zaman «ben deveyim» diye cevap verdiği gibi.

Diğer bir meşgûliyet sâhası da, ehliyetsizlik seviyesine ulaşmış şahsın dar bir alanda, dar bir sahada ihtisaslaşmasıdır. Adı geçen kişiden bâzen fikir beyân etmesi istendiğinde, mevzûnun tamâmen dışında gayet enteresan konuşmalarda bulunduğu müşâhade edilir. Bundan maksat da sâhasında ehliyetsizliğini göstermek değil, ihtisaslaşdığı sâhada çok âlim bir kimse olduğunu hissettirmektir. Meselâ resim yapmaktan âciz ama çerçevelerin hangi cins zamkla zamklandığı zaman en iyi şekilde yapıştırılacağı hususunda herkese her yerde fikir beyân eden ve kendi şahsiyetinin de var olduğunu göstermek isteyen kişi bu kategoriye girer.

Şimdi asıl idâre ilmi olan mevzûun dışına çıkar gibi görünebilir. Fakat idâre ilmi çok geniş, diğer dallarla da alâkalı. Bunlardan birisi de tıb. Bu noktada bir nebze tıb sahasına girme cesareti gösterilecek.

Bir kısım pratisyen doktora şu iki soru sorulmuş :

1 — Muvaffakiyet ile en çok ilgili fizikî durumlar, eğer varsa, nelerdir?

2 — Muvaffak olmuş hastalara vereceğiniz tavsiye ve, eğer varsa, tedâvi yolları nelerdir?

Birinci soru enteresan. Onun karşılığında alınan cevaplar da enteresan. Tamâmen tatbîkâtdan çıkarılmış neticeler. Sırayla ve muvaffakiyet sınırına ermiş kimselerde şu hastalıklar görülüyor : Başta mide ülseri; Spazmozlukolit, Mukozlukolit, yüksek tansiyon, kabızlık, diyare, sık idrar, alkoliklik, çok yemek ve şişmanlık, bunun zıddı iştahsızlık, allerji, düşük tansiyon, adale kasılmaları, uykusuzluk, kronik bitkinlik hâli, yarım başağrıları denen migren, bulantı ve kusma, karın ağrıları, mide bulanması, kulak çınlaması, aşırı terleme ve aşırı asabî cilt iltihaplanması. Bunlara daha başkaları da ilâve edilebilir. Fakat en sık görünen marazî hastalıklar bunlar. tipik bir muvaffaki-

yet şikâyetleri olduğu gibi, organik bir hastalık yokken de ortaya çıkabilmektedirler. Bizim için önemli olan nokta zâten bu. Bir marazî hâlden, bir hastalıktan tevarüs etmiş olmaktan dolayı değil, birden bire ortaya çıkmasından dolayı bizim için ehemmiyet arz ediyor. Bu demektir ki, bünye artık daha fazla muvaffakiyet kaldıramamaktadır. Enteresan bir özellik.

Bu sınırlara gelmiş olan kimse, artık işinde muvaffak olamıyacaktır. Aynen tarihte kullanılan bir prensip burada da geçerli addedilebilir : Bir nizamın düşmeye başladığı nokta, yükseldiği en son noktadır. En son yükseldiği noktadan düşmeye başlar. Demek ki, bu noktaya gelindiğinden itibaren de artık şahıs bulunduğu mevkide tam vazife icrâ etmekten âciz kalacaktır. Ne var ki, bu âzalar gittikçe artan bir önem arz etmektedir. Bu nihaî ehliyetsizlik seviyesinde ortaya çıkan ârazilarla birçok kişi her yerde övünebilecek, konuşabileceklerdir. Hattâ o kadar ki, bâzı insanlar benim daha fazla ülsirim var, benim daha çok kalb kırızı-geçirmişliğim var diye, yüksek mevkide bulunma emâresi olduğu için birbiriyle rekaabete girişebileceklerdir.

Ancak her yerde, her zaman bu tıbbî emâreler görülemez. Özellikle Türkiye’de herkesin bir sağlık karnesi yoktur, böylece müşahhas ârazilara bakarak karar verilemez. Fakat bunun karşılığında, nihaî ehliyetsizlik seviyesine ulaşmış olmanın tıbbî olmayan başka tip belirtileri de var. Umûmiyetle tıbbî belirtilerin dışında bu tıbbî olmayan ârazilar, emâreler, işaretlere bakarak o şahıs hakkında fikir beyân etmek durumu hâsil olabilir. Bunlar nelerdir?

Birincisi, anormal tabuloloji denen, anormal masa düzenlemesi hâlleridir. Kişi masasını normal şekilde tutmaktan ziyâde anormal şekilde düzenler. Bununla ilgili bazı emâreler daha var ki, sırayla izâh edilmeye çalışılacak.

İkincisi, aşırı ses cihazlarına düşkünlük. Buna fonofili denilmektedir. Fonofiliyaklar, dairelerinde ehliyetsiz oluşlarını arkadaşlarıyla, meslektaşlarıyla her zaman sıkı temasta bulunamama iddialarına bağlamaktadırlar. Herkesle, her zaman, istendiğinde irtibat kurabilmek gayesiyle masasında iki üç telefon, diktafon, bir-iki teyp, düğmeli, ışıklı iç haberleşme cihazları, ampilifikatörler pek çok iş yapabileceği kanaatiyle bulundurulurlar. Hattâ bâzan aynı anda bu âletlerden ikisi üçü kullanılabilenkte aynı anda iki telefona cevap verilebilmektedir. (Aynen İstanbul dolmuş şoförleri gibi, bir taraftan para bozar, bir taraftan kapıya dikkat et, hızlı çarpma der, öte taraftan köşede bekleyen müşterisini ayarlar, öbür taraftan, efendim ben şurda ineceğim diyen adamın sözüne dikkat edip orda durur. Böylece

bir anda beş-altı yere dikkat eder.) Aynı anda iki-üç iş yapan Genel Müdürlere, Müsteşarlara da rastlanabilmektedir. Böyle vakalar hızla dejenere olabilir. Tedavisi imkansız bir hastalığa inkılâb edebilir.

Sırası gelmişken, belki, başka bir hâdiseye daha temâs etmekte fayda var. Bu fonofili, ehliyetsizlik seviyesine ulaşmış bir ev kadını gerçi Türkiye için az rastlanabilir, ama gelişmiş bir memlekette her zaman tesadüf edilmekte, komşularıyla, annesiyle, biric oynadığı oyun salonuyla yâhut evinin arka balkonuyla irtibatla bulunabilmek, hattâ akşam yemeği yediği lokantasıyla, çamaşırhanesiyle her an konuşabilmek için mutfağını gayet geniş, hoporlörülü, telefon şebekeli geniş bir tertibatla teçhiz edebilmektedir. Bunların da neye işâret olduğu her hâlde yukardaki sözlerden sonra daha iyi anlaşılacaktır.

Nihaî tâyin, yâni ehliyetsizlik seviyesine ulaşmış olmanın tıbbî olmayan belirtilerinin üçüncüsü, Papirofobi denen kâğıt korkusu. Öyle tipler vardır ki kâğıttan nefret eder, yazıdan nefret eder, kitapdan nefret eder ve muhtemelen böyle kâğıt parçaları ona yapmadığı, yapamadığı, yapmaya gücü yetmediği işlerini hatırlatmaktadır. Bu yüzden kağıdı görmekten nefret etmesine şaşmamak lâzım.

Bunun tam zıddı, Papiromani tâbir edilen kâğıt tutkusu olabilir. İşgören masasının üstünü, kendine süs vermek üzere, binbir kağıtla, kitapla, mecmuayla, evrakla yığın yığın doldurur. Karşıdan bakıldığında, demek ki bu adam çok çalışkan, bu kadar işin altından kalkmak hissiyatında bulunuyor ki, evrakı etrafına toplamış iş yapıyor, denilebilir.

Bunlar her sâhada, hattâ insanın bâzı devrelerinde bile rastlanabilecek işler.

Fileofili bir başka tezâhür. Yâni dosya düşkünlüğü. Evrak kaybindan korkup evrak düzenlemeye son derece dikkat ederler ve işin kötüsü günlük evrâkın düzenlenmesini yaparlar ama eski düzenlenmiş evrakı tekrar tekrar yeniden düzenlerler. Eski evrâkı devamlı şekilde karıştırırlar. Fileofiliyak tâbir edilen bu adamların kayıtlarla ilgili zihnî meşguliyeti dikkatlerini mâziye çekmektedir. Günlük işleri yapmaktan âcizlik gösterirler.

Bir başka emâre büyük masa düşkünlüğü. Bazı kimseler vardır ki, büroda meslekdaşlarından daha büyük masaya sahip olmak isterler. Bâzı dâirelerde buna rastlanmaktadır.

Yâhut bir başka emâre özel masa fobisi. Bu da hiyerarşinin en üst mevkiini işgal eden bâzı tiplerde görülür. Odasında başka bir

masa görmek istemez. Masada kimse oturmayacak olmasına rağmen o masa ona rakib olarak görünmektedir.

Bu türlü tıbbî olmayan maddî tezâhürlerin yanında kişinin artık işgal ettiği mevkide yeterli şekilde iş yapamayacağını gösteren bâzi başka türlü emâreler, psikolojik alâmetler daha var.

Bunlardan birisi kendine acıma. Adam her gittiği yerde her karşısına çıkana : Efendim benim durumum kötü, beni anlamıyorlar. O kadar kabiliyetli insan var karşılarında; bir türlü hazineyi açıp da kullanamıyorlar, der. Bu gibi kendini övücü, başkalarını yericî aynı zamanda kendine acındırıcı ifadeler kullanan kimselere çoğu zaman tesadüf edilir. Bu günün kötülenmesi ve mâzinin özlemi içinde bulunulması bu fikrin gene bir işâreti addedilebilir.

Bir de zorlayıcı tahavvül var. Ehliyetsizlik seviyesine varıldığı şu bakımdan da anlaşılabilir : Amir kendisine yazılı olarak evrak getiren memuruna, şimdi çok işim var, bunu okuyacak zamanım yok, sen bunu bana şifahi olarak bir iki cümleyle özetleyiver, der. Fakat kendisine şifahi olarak izâh etmek üzere gelen memuruna, şimdi bunu dinleyecek vaktim yok, üzerinde ehemmiyetle durabilmem için sen bunu bana yaz da getir, şeklinde bunun aksini söyler. Hakikaten ehliyetsizlik sâhasına varmış kimsenin kendini savunma vâsıtası çok oluyor.

Bir diğer âraz, Peter'in tahtaravallî ârazı dediği şeydir. Mesul mevkîi işgal eden şahıs karar alma gücüne sahip görünmemekte, her karşısına çıkan kişinin fikrine yaslanmakta, onu güzel görmekte ve onun söylediği fikri kabullenmekte, akabinde gelip tersi bir fikir savunan şahsın fikrine îtibâr etmekte, devamlı sûrette karar vermede bir dengesizlik alâmeti göstermektedir.

Bir başka durum, musallat fikir, peşin hüküm. Güvenilir kaynaklardan öğrenildiğine göre Napolyon Bonapart ömrünün sonlarına doğru insanları burunlarına göre değerlendiriyormuş. Maiyetindeki-lerin burunlarının büyüklüğüne göre terfi ettirilmeleri son derece geçerli bir hüküm halini almış. Bu sıkça daha başka şekillerde de tezâhür edebilen bir durumdur.

Başka bir emâre, işle uğraşmak yerine fıkra anlatmak, güldürmek âdetidir. Artık bu kişi de işinin dışında başka işler aradığına göre ehliyetsizlik seviyesinin sınırına gelmiş addedilebilecektir.

Bir diğer husus Strüktürofilî, yani yapı düşkünlüğü, bina düşkünlüğü, büyük cisimler düşkünlüğü. Bu tip düşkünlüğe sahip kimseler

kendileri için devâsa heykeller yapılmasını, büyük kabirler yapılmasını, büyük gösterişli binalar yapılmasını isterler. Eski Mısırlılarda görülen ehramlar buna güzel bir örnek sayılabilir.

Demek ki, tıbbî olmayan belirtiler maddî olmayan ve psikolojik şekilde tezâhür etmekte. Bir de tiplerle ilgili ârazilar var. Bu tip kimselerde fizikî olmayan garip alışkanlıklar meydana gelebilir. Meselâ el oğuşturması bunlardan biridir. Tırnak yeme veyâhut elle masa üzerinde tempo tutma, kağıt tutacağı veya kalemle devamlı sûrette oynama, lastikleri gerip, koparıp atma, kağıt buruşturma, ortada üzülecek birşey yokken derin iç çekme, masada otururken derinlere dalma, bir noktaya sabit şekilde bakıp kalma, vs. vs.

Garip alışkanlıklar ve tikler de belirlemekte, ayrıca durumu açığa vuran çeşitli konuşma tiplerine sahip olunabilmekte. Dinleyiciyi şaşırtmak bunlardan biri. Lâf ebeliği yapmak, demogoloji yapmak. Gerçekten kişinin söyleyeceği bir söz olmazsa işi mugâlataya vermekten çoğu zaman kaçınmaz.

Sonra rumuz ve rakam kodofilisi var. Bir çok kimseler rumuzlarla, rakamlarla konuşurlar. Bu tipler önemsiz bir şeyi karşılarında kine önemliymiş gibi göstermek temayülündedirler ve zâten tek istedikleri de budur. Sonra bu tip insanlar demagojiye düşkün olurlar. Çok söz söyleyip, pek az fikir beyân ederler. Buna siyaset sahnesi misal verilebilir.

Fakat tıbbî olan ve tıbbî olmayan belirtiler mevzuunda söylenebilecek netice, herkesin başkasını tahlil etmeden önce kendini tahlil etmesi, önce kendini düzeltmesi, ehliyet seviyesinin sınırını yükseltmeye çalışması lüzûmudur.

Şimdi bâzı ipuçları bahsine gelmiş bulunuyoruz. Verimliliği ve müessiriyeti artırmak, ehliyet ve liyâkatı devâm ettirebilmek maksadı ile bazı tedbirler almak lâzım. İşte burada pek çok ip uçları var. Fakat bundan önce verimlilik ne demek, müessiriyet ne demek, birer cümle ile onu açıklamak gerekir.

Verimlilik daha çok teknik ve ekonomik bir terimdir. Ve kısaca asgarî harcama ile âzamî hâsıla meydana getirmek demektir.

Müessiriyet daha geniş bir tâbir ve verimliliği de içine alan bir ifâdedir. Başarıyı, teşkilâtın gaayesine ulaşma yâni muvaffak olma derecesini, hedeflerini yerine getirme nisbetini ifâde eder. Burada bâzı ip uçlarından bahsettik. Meselâ yanlışlarınızı açığa vurmaktan asla çekinmeyiniz denir. Hattâ yanlışlarınızı olduğu gibi neşeyle an-

latmasını istemek fazla ileriye gitmek sayılmaz. Ben hâta yapmam diyen kimseden muhakkak ki kaçınmak lâzım. Çünkü bu kişiyle ileride kapışılacak, kavga edilecek demektir. Mutlaka herkes hatâ yapar, bu hatâsından ders aldığı takdirde başarılı iş yapmış sayılabilir.

Bizim memleketimizde malesef yanlış tatbik edilen bir husus yanlış adama acımak, yanlış adama merhamet etmektir. Sıradan bir lider işleri son derece aksatan ve fahiş şekilde ehliyetsizlik seviyesine ulaşmış bir kimseyi gene de işte tutmak sevdasındadır. Türk cemiyetinde bu acıma hissi kuvvetlidir. Hâlbuki iyi geçinmek yâhut onu vazifesinde tutmak esâsen iyi muamele yapmak değildir. Adamı köreltmek, öbür yandan da cemiyetin veyâhut devletin, kamu menfaatinin zıddına iş yapmak demektir.

Acıma belki geçici olarak insanın vicdanî yükünü hafifletebilir. Ama yanlış adama acımak aslında merhametsiz olmak demektir. Ehliyetsiz seviyesine ulaşmış bir kimse zâten kendisini de tatmin edilmemiş görececek ve rahatsız, mantıksız bir tip olarak ortaya çıkacaktır.

Esneklik, başkalarıyla iyi geçinebilmek, yeni durumlara ayak uydurabilmek gibi bazı niteliklerin artık bu gün ehemmiyetlerini kaybetmeleri lâzım. Bunun bir misalini Robert Towsent'in "İş Bilenin, Para Kazananın" şeklinde Türkçeye tercüme edilen kitabında görmekteyiz. Bir zamanlar Amerikada "Avis kiralık otomobiller" şirketinin genel müdürlüğünü yapmış, genel müdürlükten ayrıldıktan sonra bu kitabı yazmıştır. Tecrübelerini bu kitaba geçiren bu şahsın enteresan bir tarafı Osmanlıları da inceleyip Osmanlılar hakkında hüküm beyan etmiş olmasıdır.

Bir mevzûda hüküm beyânında bulunmak, o konuda uzun uzadıya incelemede bulunmak lüzûmunu gerektirir. O hâlde böyle hem fiiliyatla, hem de akademik işlerle bir adamın uğraşması pek ender rastlanan işlerden. Kitapta aynen şu satırlar geçmekte : Osmanlı Türkleri altıyüzyıl boyunca ardi ardına bir'birinden yetenekli önderler yetiştirmiştir. Osmanlıların başarı değerlendirme fişleri şöyle olsa gerektir : Acımasızlık yâni merhametsizlik, yüz üzerinden yüz puan; adâlet yüz puan; başkalarıyla iyi geçinmek, yüz üzerinden sıfır puan; enerji, yüz puan; esneklik, tâvizkar olmak, yüz üzerinden sıfır puan; mâceraperestlik, yüz puan; yeni durumlara yatkınlık, sıfır puan; zekâ, yüz puan. Ve ilave ediyor : "Lütfen dikkat edin Adalet yüz üzerinden yüz puan. Yoksa osmanlılar gibi bir devlet olmazdı dünya yüzünde."

Uzun yıllar Türkiyede, Osmanlı devleti katında İngiliz sefirliği yapmış Sir James Porter de şu ifadede bulunmuş : "Osmanlı İmpa-

ratorluğu hukukla yoğrulmuş bir din temeli üzerine o kadar sağlam şekilde oturmuş ve kamu vicdanı ve Türk ferdinin gurûruyla olduğu kadar menfaatleriyle de o kadar sıkı şekilde perçinlenmiştir ki, bu imparatorluk çağlar boyunca sürmüş, istikrar ve devamlılığını sağlamıştır." Gerçekten merhamet bahsinde örnek verilebilecek enteresan bir misal. Belki merhametsizlik bir çok kimse için vicdansızlık gibi görünebilir, kötü bir huy olarak addedilebilir. Ama merhamet vicdanla, adâletle desteklendiği ve onunla paralel yürütüldüğü ölçüde insanı son derece tarafsız, âdil bir davranışa götürecektir demektir.

Bir başka ip ucu yetki devri konusunda. Bunu da Nizamül Mülk Siyasetname adlı kitabında söylüyor. Buna göre "bir hükümdarın vazifesi en akıllı, en tecrübeli ve en selâhiyetli olanlarla daima istişarede bulunmak, tebasından lâyük olanlara itimât ve ehliyet ve liyaketlerine göre vazifelerinden bir kısmını onlara havâle etmektir." Bu ifâde bugün idare ilminin kabul ettiği baş hükümlerden biri olarak karşımıza çıkıyor. Demek ki, 9 asır önce verilen cihanşümûl bir hüküm burada tekrar görülmüş oluyor.

Gene selâhiyet devriyle alâkalı bâzı emâreler, selâhiyetle ilgili sevk ve idareciliğin ortaya koyduğu bâzı şartlar var. Bir çok kimse selâhiyet devredebilir. Fakat bâzı insanlar da selâhiyet devretmekten kaçınabilir. Zimmetine para geçirmiş bir muhasibin kimse tetkik etmesin diye defterlerini başkasına göstermesine imkân ve ihtimal verilmez. Ayrıca, "endişe" de devirden kaçınma sebebidir. Başkasının o işi yapmasından endişe duyulur. Onun için astlara selâhiyet verilip yetki devredilmez. Sonra kişi yetersizdir. Ama yetersizliğini, ehliyetsizliğini kendisi de bilmektedir. Bütün işleri kendisi yapmaktadır. Katı, rijit bir zihniyete sahiptir. O işi kendisinin en doğru yapacağına inanır ve başkası o işi aksak yapacaktır der. Yâni başkalarına güvenmez. İş devamlı sûrette kendisi yapar, yorgunluğuna kendisi katlanır, sabırsızdır. Bu tür davranışlarda bulunan kimse, ben işin yapılmasını astlarıma öğretmek için çok zaman sarf ediyorum, onlara sarf edeceğim zaman zarfında o işi kendim yaparım, der. Dolayısıyla sevk ve idarenin altıncı bir Fonksiyonu olan personel yetiştirme vazifesini yeterince ifâ etmemiş, sabırsızlığı yüzünden elemanını yetiştirmemiş olur.

Bir de yerine tâyin edilen kimsenin kabiliyetine güvenemediğinden selâhiyet devretmez.

Selâhiyet devrinden sonra, zamandan en iyi faydalanma ile alâkalı bir iki husûsâ daha temâs etmek lâzım. Zamânın tesirsiz bir şekilde harcanmasının başlıca beş sebebi vardır denilebilir. Bunlar :

Büro yerinin kötü düzenlenmiş olması; evrak dolu masa;

Rapor, genelge, tüzük, kanun gibi şeyleri devamlı sûrette okuma mecburiyeti;

Postadan çıkan yazılar; kararsızlık, vs.

Bazı tipler, devamlı sûrette eve iş götürür, aynı kabarık çantayla tekrar işe dönerler. Gene icrâ mevkinde bulunan şahısları ilgilen-diren bir husus, işe personel ile aynı saatte ve hattâ ondan önce gelmektir. Bir randevuya gidileceği sırada çalan telefona cevap vermekten imtinâ etmek lâzımdır. Çünkü randevuya geç kalınabilir. Sonra eğer bir ziyaretçi gelmişse, işgöreni telefonla arayan herhangi birisine yine öncelik vermemelidir. Bâzı akıllı kimseler vardır, meşgûl şahısları bilirler, ziyaretine gittiğinde uzun müddet bekleyecektir, telefon ettiğinde işini daha kolay hâlledeceği kanaatini edinmiştir. Bunun için bütün işlerinde her zaman telefondan yararlanırlar.

Haber bırakmadan iş yerini terk etmemelidir. Veyâhut geç gelenecekse yine haber vermelidir. Derhal görüşmek isteyenleri hemen görmelidir. Çünkü randevunun bütün gün zihni kurcalamasından bu sûretle kurtulunmuş olunacaktır. Mümkünse hiç kimsenin odasında oturmamalı. Eğer oturmak îcab ediyorsa sandalyeye güzel yerleşerek değil ucuna ilişerek oturmalı ki çabuk kalkılabilsin. Çok konuşan kimseyi de kendi dâiresinde ziyâret etmeli, böylece istenen konuşma yapıp istenilen bilgi alındıktan sonra kolayca kalkıp gidilebilir.

Bir kişiyle konuşurken üçüncü bir kişi geldiğinde, biz şunu konuşuyorduk, ne dersin diyerek o kişiye fikir beyân ettirmekten kaçınmalı. Çünkü o gelen zât çok güzel konuşan, meseleyi daha etraflıca ortaya seren bir kimse olabilir. En iyisi ona konuşma fırsatı vermeyin veyâhut kendiniz üçüncü şahıs iseniz meseleye karışmaktan imtinâ edin.

Bir başka ipucu, kişinin kendilerinin dışındaki mektupları imzalamamasıdır.

Gelen bütün postayı ayırıp ilgili kimselere yâni kişiye ait olanları kendisi tutmalı, başkalarına âit olanları onlara yollamalıdır. Eğer orjinalini saklama mecburiyeti yoksa, gönderilen mektubun arkasına istenilen cevabı yazarak aynı mektub geri îade edilebilir. Bunun bir kalabalık değil, zamandan tasarruf olduğunu kabul etmek îcab eder.

Netice olarak kısa ve kabaca söylenecek söz, hem icrâcılarının nazariyâta kulak vermesi, hem de nazariyatçıların tatbikâtı iyi bilme-

si lüzûmudur. Eflatunun fikriyle bir paralellik var gibi görülüyor : “Ya krallar filozof ya da filozoflar kral olmalı.” O hâlde, muvaffakiyetli idâreci, alışkanlıklarına bağlı olmayan fakat durumun icap ettirdiklerini yerinde ve zamanında sezerek ona göre davranan kimse olacaktır. Ne var ki en zor olan şey de alışkanlıklardan kurtulmak, müsbet olan yenilikleri öğrenip kabul edebilmek. Bunlar yapıldığı ölçüde her hâlde muvaffakiyet sınırı daha çok uzayacak ve ehliyetsizlik seviyesine ulaşılmış ise ondan kurtulmak yâhut ehliyetsizlik seviyesine ulaşmayı kati şekilde engellemek bu sûretle mümkün olabilecektir.