

GÖREV - YETKİ - SORUMLULUK ÜZERİNE

Prof. Dr. Ziya BURSALIOĞLU

Hukuken karara bağlanmış gibi görünen, fakat olayların akışına göre her an kamuoyu gündemine gelmesi olası bulunan bu kavramlara, bir kuram-uygulama ilişkisi içinde yaklaşmanın yararlı olacağı söylenmektedir.

Önce şunu kabullenmek gerekir ki, büyük kavramları tek tanıma bağlamak, hem zor hem de sakıncalıdır. Çünkü hiç bir tanım, büyük bir kavrama ilişkin bütün gerçekleri kapsayacak ve ilişkin olmayanları dışlayacak kapsamda değildir. Fakat her tanımın, o gerçeklerden birini açıkladığı varsayılır ve öyle kullanılır.

GÖREV-YETKİ-SORUMLULUK İLİŞKİSİ

Yetkinin kaynağı, amaca dönük eylem olarak kabul edilen, görevdir. Bu nedenle, kurumların değerlendirilmesinde kullanılan yaklaşımlardan biri, amaç-görev karşılaştırmasıdır. Gene bu nedenle, yönetim metinlerinde genellikle yönetim organlarının görevleri belirlenir ve belli görevlerin bu organları ilgili yetkilerle donattığı mutlak sayılır.

Yetkinin tanımlarından çoğu güç ve hak kavramlarına ilişkin bulunmaktadır. Temelde yetki, başkalarının davranışlarını yönlendiren kararları verebilme gücüdür. Yetkiyi gücün dış göstergesi olarak gören tanım, bir yönetici ne kadar yetkili ise, kurumunda o kadar güçlü görüneceğini vurgulamaktadır. Yetkiyi, kararları etkileme gücü olarak veren tanım da, aynı kavrama dönüktür. Yetkiyi kurumlaşmış (müessesleşmiş) güç olarak alan tanım, yöneticiyi yetkinin kendisinin değil, kurumun malı olduğu yönünde uyarmaktadır. Devleti ve yönetimi ayakta tutan sırrın güç olduğu, eskiden beri kabul edilmiştir. Machiavelli'nin "İç politikanın yasası gücü artırmak, dış politikanın yasası emperyalizmi artırmaktır" ifadesi, bu gerçeği açıklamaktadır². Yetkiyi karar verme hakkı, itaat isteme hakkı gibi tanımlayanlar ise, bu kavramın her şeyden önce, bir hak olduğu anlayışında birleşmektedir.

Yetkinin bazı türlerini vermek gerekirse, geleneksel yetki mutlak itaati öngörür, ordu veya parti disiplini gibi. Rasyonel yetki mantığa ve demokrasiye dönük işler, işletmelerde ve bazı batı üniversitelerinde olduğu gibi. Karizmatik ise, kişisel ve manyetik özelliklerden oluştuğu ve büyük liderlere özgü olduğu ileri sürülen yetkidir. Yetkinin formal (resmî) temelini hiyerarşi ve makam, görevsel temelini uzmanlık, teknik temelini bilgi ve beceri, sosyal temelini sınıf ve aile, kişisel temelini güzellik veya ses gibi etkenler oluşturur.

Yetki-sorumluluk ilişkisi açısından sorumluluğun en işlevsel tanımı, *yetkiyi kullanma zorunluluğudur*. Kuşkusuz doğru kullanma zorunluluğudur amma, hiç kullanılmamış yetkinin, doğru mu, yanlış mı kullanıldığı tartışılmaz. Bu zorunluluk, yetkiliye yetkininin hiç bir zaman sahipsiz kalmayacağı uyarısında bulunmaktadır. Yakın siyasi tarihimizdeki örnekler, sorumluluk kavramının bu tanımının bilinmediği veya önemsenmediğini göstermektedir.

YETKİ AKTARMANIN SORUNLARI

Yetki kavramının belki de en tartışmalı uygulaması, yetkinin aktarılmasıdır. Doğanın temel ilkelerinden biri olan bu işlem, biyolojik sistemlerdeki bazı organlar gibi, bir çok sistemlerden örneklenebilir. Yönetim sistemlerinde de kaçınılmaz olan yetki aktarmasının, bazı koşulları bulunmaktadır. Öncelikle durum *kritik* olduğu zaman, seferberlik veya sıkıyönetim gibi, yetki aktarılacak şöyle dursun, üst organlarda toplanır. İkincisi, aktarılan yetkinin nasıl kullanılacağına ait politikanın saptanması gerekir. Üçüncü olarak da, yönetim metinlerinde aksi belirtilmedikçe, sorumluluğun aktarılamayacağı ilkesi gelir. Yetki aktarmanın çift yönlü sıkıntısı, aktarılan yetkinin nasıl kullanılacağı bakımından aktarmanın sürekli huzursuz oluşu, aktarılanın da başarısızlık olasılığının artmış bulunmasıdır.

Yetki aktarmanın derecesini değiştiren etkenlerin başında, aktarılan kişi veya grubun *niteliği* ile, onların verecekleri kararın *maliyeti* gelir. Bunları, aktarılan yetkinin nasıl kullanılacağına kontrol yöntemi, aktaran ile aktarılan arasındaki uzaklık, örgütün büyüklüğü gibi etkenler izler. Genellikle, karışma eğiliminde olan âmir zayıf maiyet seçer ve aktarılan yetkiyi böyle kontrol eder. Yetki aktarmanın yönetim stilini etkilediği ve aktarmanın derecesi ile merkezden yönetimin ters oranlı olduğu bilinmelidir. Zaten, merkezden yönetimi yaşayan etkenlerin başında, insan ve madde kaynaklarını dağıtma yetkisinde olan yöneticinin, güç biriktirme hırsı gelmektedir.

YAKLAŞIM FARKLI - AMAÇ AYNI

Thompson'a göre, yetki ne kadar merkezleşirse, yetenek ile arasındaki mesafe o kadar açılır. Diğer bir deyişle, bir çok yetkileri üzerinde toplayan kişi veya kişilerin yetenekleri, bilim ve teknolojinin gelişmesi nedeniyle, bunların kullanılmasına yetmeyebilir³. Kapalı sistemlerin ömrünü kısaltan da bu dengesizliktir. Halbuki otokratik ve demokratik sistemler arasındaki fark, yöneticilerin daha çok emretmesi veya danışması değil; yasaları ve kuralları koyma gücünün, üst düzeydeki bir kaç yöneticinin elinde toplanması ile, sistemin her düzeyindeki yöneticiler arasında paylaşılması farkıdır.

Diğer yandan, Gross'un belirttiği gibi; seçmenler, şirket hissedarları, meslek birlikleri, sendikalar, dernekler ve temsili meclisler son yetkinin sahibi gibi görünürlerse de, bunların gücü nadiren ve dolaylı olarak kullanılır. Bunlar kararları etkileyebilir, fakat veremezler. Egemen gözüktür, fakat yönetemezler. Bunlar sadece yöneticilerin giderek artan güçlerini perdelemeye yararlar⁴. Çünkü birey ve grup kararları olarak bir sınıflama yapılırsa da, gerçekte ikincisi, bireysel bir önerinin grup tarafından karara dönüştürülmesidir. Bu nedenle, gruplara veya kurullarda üyeler; yöneticinin veya başkanın kendilerini nereye yönlendirmek istediği hususunda uyanık olmalıdırlar.

SONUÇ

Çağımız insanını aşamalı (hiyerarşik) olmaktan çok işlevsel (fonksiyonel) yetkinin etkilediği bir gerçektir. Duruk kıt'a Avrupasından yeni bir dünyada dirik bir devlet kurmaya gidenlerin seçtikleri ve sürdürdükleri başkanlık sistemi de, belki bu eğilimden kaynaklanmaktadır. Fakat aşamalı bir yetkinin öngörüldüğü devlet yapısında, işlevsel yetki yadrganmaktadır. Belki de bu nedenle, Senatör Mc Carthy, devlet memurunun ilk sadakatinin, âmirlerine değil devlete olacağını ileri sürmüştür. Batıların kurduğu Nuremberg Mahkemesi'nde, harp suçlusu sanıklarının, âmirlerinden aldıkları emirleri yerine getirdikleri yolundaki savunmalarının geçersiz sayılması da, bu görüşün bir uygulaması olmuştur. Her ikisi de büyük tepkilere yol açtığına göre, devlet memurunun iki tür yetkiliyi de tatmin edecek ortak bir tutum gösterebilmesi gerekmektedir. Böyle bir tutumun ilk koşulu, âmirine hem onun hem de kendisinin açısından *çıkarsız* danışmanlık ve hizmet etmesidir.

Çağdaş toplumun işlevsel yetkiyi önemsemediği giderek daha çok gözlenmektedir. İşlevsel yönetici hiyerarşik yönetim yapısı ile uyumsuz

amma, iyi hükümet eylemenin aracı da bu tür yöneticidir. Örneğin, yakın siyasî tarihimizde bu tür yöneticilerin bıraktıkları yapıtlar ve anılar, onları bugünlere dek ve tekrar yaşatmış bulunmaktadır.

Yeniliksiz gelişme olmayacağı gibi, özgürlüksüz yenilik de olamaz. Aşamalı yetkiye dayalı bir yönetim sisteminin, başarısızlıkları nedeniyle kesintili uygulamalarının, işlevsel bir yetkiye olanak verecek başkanlık sisteminin akla getirmesi doğaldır. Ayrıca, toplumsal çoğunluk bir sistemden bezince, yenisini benimsemesi de kolaydır. Temelde güçler ayrımı ve dengesine dayalı başkanlık sisteminin ilk koşulu, bireysel hakları koruyacak kadar güçlü, fakat onları tehdit edemeyecek kadar zayıf olmasıdır. Bu ayırım ve dengenin güvencesi olacak ikinci bir meclis de, Lord Byron'un Lordlar Kamarası için söylediği ve bazı büyüklerimizin düşündüğü gibi "Centilmenlerin Oyun Sahası" yapısında oluşturulmalıdır. Diğer bir deyişle, yeni bir sistemin kabulü kadar denenmesi de, toplumsal seçime bağımlı kılınmalıdır. İşlevsel yönetici ürkütücüdür amma, yönetsel liderin çıkması ve yaşaması da, başka türlü olanaklı değildir.

KAYNAKLAR

1. Ziya Bursalioğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Yedinci Baskı, Ankara, s. 270-292.
2. N. Macciavelli, *The Prince and the Discourses*, Modern Library, New York, 1950, s. önsöz.
3. V. A. Thomson, *Modern Organization*, Alfred Knopf, New York, 1968, s. 47.
4. B.M. Gross, *The Managing of Organizations*, The Free Press, Glencoe, 1964, s. 458-63.