

YENİDEN YÖNETİM VE MİZAH¹

Doç. Dr. Kurthan FİŞEK

I

İlk yayınlanışından bu yana geçen yaklaşık yirmi yıllık sürede **Parkinson Kanunu**² beş milyon basılıp en az elli milyon kişi tarafından okunduğuna³ ve **Peter İlkesi**⁴ de altı yıllık basılı geçmişinin 33 haftasını «best-seller» listelerinin başında geçirdiğine göre, yönetim bilimiyle ilgilenip de C. Northcote Parkinson ve Lawrence J. Peter adlarını duymamışların, bir elin parmakları kadar sayılı olduklarını söyleyebiliriz. Yönetim sorunlarına bakarken düşünmeyle gülmenin el ele yürüyebileceklerini yapıtlarıyla gösteren bu yazarlar, yönetimin temel işleyiş kanunlarını soyutlamakla kalmamışlar, «iş hacmi azalsa da memur sayısı sürekli artar» (Parkinson) ve «her görev zamanla o görevin gereklerini yerine getirmekten aciz bir kişi tarafından doldurulur» (Peter) gibi gözlemleriyle bu kere yazın dünyasının bir kanuniyetini harekete geçirmişlerdir: **tek yapıtlar, beğeninin genelliği ölçüsünde, doğurup dizleşmek ve giderek ilk çekiciliklerini yitirmek eğilimini barındırırlar.**⁵

Büyücü çırağının uyandırdığı doğa güçlerini veya Dr. Frankenstein'in yarattığını denetleyemez duruma gelmeleri gibi, Parkinson ve Peter da harekete geçirdikleri kanuniyetin ve yapıtlarından yükselen kahkahaların kölesi olmuşlardır. «Köle» diyoruz, çünkü, iki yazarımızla Sherlock Holmes'un

1 Yazın dünyası deyimiyle «tutan» yapıtlar, birkaç baskıdan sonra, «temcit pilavı» örneği, konu ve adda küçük bazı değişikliklerle yeniden piyasaya sürülmektedirler. Yazarların ilk yapıtları hakkındaki tahlil yazımız («Yönetim ve Mizah», **TODAİE Dergisi**, c. 5, no. 3, 1972) yapıtları çevreleyen genel beğeniyi paylaşınca, yapıtların devamı ister istemez tahlil yazısının devamını da gerektirdi. Ancak, «Yönetim ve Mizahın Dönüşü» veya «Yönetim ve Mizahın Oğlu» gibi yazın geleneğine uygun başlıkların bilimsel ciddiyetle bağdaşmayacağını düşünerek, «Yeniden» sözcüğünü eklemekle yetirdik.

2 «Herhangi bir iş, tamamlanması için kendisine ayrılan zamanı doldurur» (C. Northcote Parkinson, **Parkinson's Law**, Houghton Mifflin Co., Cambridge, Mass., 1957).

3 Aradaki 45 milyonluk fark, tanıdıkların ve halk kütüphanelerinin kitaplarıyla özel kitaplık kurma alışkanlığından geliyor.

4 «Hiyerarşideki her memur, kişisel yetmezlik düzeyine ulaşmak eğilimindedir» Lawrence J. Peter and Raymond Hull, **The Peter Principle**, Pan Books Ltd., London, 1971).

5 Gözlem bizindir ve her hakkı saklıdır.

yaratıcısı A. Conan Doyle'un yazarlık yaşamları arasında örnek alınabilecek ilginç bir benzerlik göze çarpmaktadır. Şöyle ki, asıl mesleği hekimlik olan Doyle, ilk Holmes romanını⁶ muayenehanesinde hasta beklerken kaleme almış, yaratığından da yakasını bir daha kurtaramamıştı. Sherlock Holmes yaratıcısının yakasını öylesine bırakmadı ki, Doyle, belki kıskançlıktan, belki de ciddi işlere daha çok zaman ayırabilmek için, onu Prof. Moriarty'le kavgaya tutuşturup sonunda Reichenbach kayalıklarından ölümüne fırlattı, ama, bu kere, kendi deyişiyle «ölü raporu verecek adli tabip bulamadı».⁷ Kundaklamadan öldürmeye uzanan yaygın okuyucu tepkileri karşısında geçici kurtuluş ve güvenliği Boer Savaşı'na «cephe hekimi» olarak katılmakta bulan Doyle, sonunda daha fazla dayanamayıp, ilk yapıtlarının çekiciliğinden giderek uzaklaşan bir dizi içinde yaratığını diriltmek zorunda kaldı.

A. Conan Doyle'la yazarlarımızın benzerliklerini ortaya koymak bakımından, önce C. Northcote Parkinson'un yazarlık yaşamına bakalım. Parkinson, yazarlık yaşamına, **Doğu Denizlerinde Ticaret** (1937), **Liverpool Limanının Yükselişi** (1952) ve **Doğu Denizlerinde Savaş** (1955) adlı bilimsel araştırmalarla başlamıştı. Ancak, bütün bilimsel yapıtlar gibi yazarıyla dizeri arasında «sır» olarak kalan bu çalışmaların yarattığı genel yoksulluk ortamından kurtulabilmek için, Parkinson, 1957 yılında, çeşitli zamanlarda ve adları bile bilinmeyen gazetelerde yayınlanmış makalelerini **Parkinson Kanunu** adlı kitabında bir araya getirdi. Sonucu ve bu kitabın yönetim bilimine etkilerini herkes biliyor. Mizah dünyasına girdiği gibi bilim dünyasına da «sarsıcı» bir şekilde girebilmek umut ve düşlerini herşeye rağmen yaşattığı anlaşılan Parkinson, şansını bu kere **Siyasal Düşünce'nin Evrimi**'yle (1958) denedi. Olmadı.⁸ Yazın dünyasının yukarıda sözü edilen kanuniyeti Parkinson'un yazarlık yaşamının bu evresinde başlar. Her keresinde biraz daha yavanlaşıp çoğunlukla bir önceki yapıtın gözlemlerini değişik biçim ve kıklarda okuyucunun karşısına çıkaran bir gelişme zinciri içinde, önce **Kanun ve Kârlar** (1960),⁹ sonra da **Kayıplar ve Arkasızlar** (1962)¹⁰ devreye girdi. Ardından da, başarısız bir bilimsel çabayı (**Doğu ve Batı**, 1963), aynı ölçüde yavan bir başka mizah denemesi (**Bn. Parkinson Kanunu**) izledi. İkinci yazarımız Lawrence J. Peter'sa, ünlü yapıtını kaleme alıncaya kadar, Güney Kaliforniya Üniversitesi'nin (USC), adı yalnızca derslerine giren öğrencilerince bilinen, ama, bilimsel çalışmalarını «ders kitabı» olarak zorla okutabildiği için, Parkinson'dan farklı olarak, hiç değilse, öğrenci sayısıyla sınırlı bir okuyucu kitlesine sahip bulunan bir eğitim profesörüydü. Mizah dalındaki ilk (ve görünüşe göre son) başarısını sömürerek bilim dalında da ün yapmaya ve **Yol-Gösterici Öğretim** (1965) örneği kitaplarla öğrenci sabrını zorlamaya hiç değilse şimdilik özenmemiş görünen Peter, ne var ki, ikinci mizah denemesinde, ilkinde gözlediği yönetsel hastalıkların te-

6 *A Study in Scarlet*, 1887.

7 A. Conan Doyle, *The Case-Book of Sherlock Holmes*, Penguin Books, Middlesex, England, 1970, s. 8.

8 Bütün çabalarımıza rağmen, Parkinson'un bu ve önceki yapıtlarına bilimsel kitaplıklarda raslanamamıştır.

9 «Harcamalar, gelirle eşitleyecek şekilde yükselir» (C. Northcote Parkinson, *The Law and the Profits*, Penguin Books, Middlesex, England, 1964).

10 «Örgütsel bütyüne karmaşıklığa, karmaşıklık da yozlaşmaya yol açar» (C. Northcote Par-

davi yollarını arıyor ve ister istemez kendisini tekrarlamak durumunda kalıyor.

Başkalarının ışıklanıp sahneden kovalandıkları durumları seyircilerin acıma-dolu suskunluklarıyla kurtaran, ama, bu eski hayranlarının hoşgörü ve özlemle çırtıkları elleri «umûmi istek» sanarak perdeyi ardı arkasına birkaç kere açtıran eski sanatçılar (veya sanatçı eskileri) vardır. Gelin görün ki, her yükselişin bir inişi olduğu gibi, her sabrın da bir sonu vardır. Korkarız, sayın baylar Parkinson ve Peter, hızla, sabır ve hoşgörünün bu son sınırına, sığınağı eski hayranlarının acımalı suskunluklarında bulan sanatçıların acı yazgısına yaklaşıyorlar. Peter'la Parkinson, daha ciddi ve doyurucu işlerle uğraşabilmek için, Doyle gibi, belki de yarattıklarını yok etmek zorunda kalacaklar. En doğru iş, sanırız, bu konudaki kararı okuyucuların yargıçlığına bırakmak olacaktır.

II

Az kişinin doğuştan (miras yoluyla), çok kişinin de sonradan (kişisel çabayla) yöneldikleri devlet ve işletme yönetimi alanlarında, Parkinson'un deyimiyle «genel ortalamanın altındaki» kişilerin, yani «aptal, tembel, savruk, geçimsiz, huysuz ve sadakatsız»¹¹ kimselerin başarıya ulaşabilme şansları nedir? Bu gibilerinin doğuştan veya sonradan edinme kötü alışkanlıklarından kurtularak, yani «başarısızlık» yazgılarını kırarak, içinde buldukları örgütsel hiyerarşinin zirvesine ulaşmaları olasılığı hiç yok mudur? İşte, Parkinson, başlığını **Kayınlar ve Arkasızlar** diye Türkçeleştirdiğimiz yeni yönetsel mizah denemesinde, yönetim ve örgütlenmenin genel sorunlarına atıfla, bu özel duruma çözüm ve ilgili sorulara cevap arıyor. «Yeteneksiz Yöneticiye Öğütler» başlığı altında ileride ele alacağımız bu konuya geçmeden önce, başarı ve başarısızlık, yükselme ve kovulma gibi yönetsel vazgeçilmezlerin olduğu maddî ortamı ve bu arada Parkinson'un üçüncü (yönetimle ilgili ikinci) kanununu görelim.

A. YÖNETİMDE İKİNCİ PARKINSON KANUNU¹²

1. «Büyüme Karmaşıklığa, Karmaşıklık Yozlaşmaya Yol Açar»

Özel iklim ve doğa şartlarıncı yaratılan, ama, bu şartlarda meydana gelen değişmelere ayak uyduramadıkları için giderek nesillerini tüketen tarih-öncesi dev yaratıklarla çağımızın yönetsel görüntüsüne damgalarını vu-

kinson, *In-Laws and Outlaws*, Penguin Books, Middlesex England, 1965).

¹¹ C. Northcote Parkinson, *In-Laws and Outlaws*, Penguin Books, Middlesex, England, 1965, s. 12.

¹² Parkinson, ikinci mizah denemesinde (**Kanun ve Karılar**), ölüm gibi insandan ayrılmaz olan vergilerin gelire harcamayı eşitlediğini «ikinci Parkinson Kanunu» olarak ileri sürmüştür. Aşağıda inceleyeceğimiz kanun, Parkinson'un aslında üçüncü, ama, yönetimle ilgili ikinci kanundur.

ran büyük-çapta örgütler arasında tam bir benzerlik bulunduğunu ileri süren Parkinson, «Yönetmel Darwincilik» olarak da nitelendirilebilecek bir yaklaşımla, Devaş'ların¹³ artık değişmeye uyamayacak kadar irileşip hantallaştıklarını ve böylece de yazgılarının pullanıp mühürlendiğini savunuyor. Dev örgütlerin var oluş, işleyiş ve yok oluş nedenlerine ilişkin Parkinsoncu temel varsayım bu olunca, yazarın, bütün yapıt boyunca, örgütlerin doğuş, büyüme, karmaşıklaşma, yozlaşma ve yok olma durumları arasında kurmaya çalıştığı sebep-sonuç ilişkisinin niteliği de daha iyi anlaşılıyor. Şimdi, Parkinson'un kurduğu «zincirleme tepki» şemasını ve «örgütsel gelişmenin doğrusallığı» iddiasını kısaca görelim.

Örgüt şemasının kapladığı yerden hiyerarşisindeki basamakların çokluğuna, davranış kural ve kalıplarının katılığından personelinin birörnekliğine kadar sayısız göstergeyle karmaşıklığı betimlenebilen Devaş, Parkinson'a göre, artık doğal ömrünün sonuna gelmiştir. Bunun nedeni karmaşık oluşu, karmaşık oluşunun nedeni de büyük oluşudur. Parkinson, bu gözlemini açıklarken, aynı zamanda, önereceği kanuniyetin çözümlenmesini de başlatıyor:¹⁴

İnsanların anlamakta güçlük çektikleri şey, karmaşıklığın, izlenen politikadan değil, doğrudan doğruya hacimden gelmektedir.

Durum böyle olunca ve Parkinsoncu açıdan soruna yaklaşıldığında, «örgütsel yozlaşma ve yok olma» olayının temelinde «örgütsel büyüme» olayının yattığı kolayca görülmekte¹⁵ ve sorunu tam kavrayabilmek için öncelikle «örgütlerin neden büyüdüğü» sorusunu cevaplandırmak gerektiği anlaşılmaktadır. Parkinson'a göre, karmaşık görünen bu sorunun cevabı son derece basittir ve bir bakıma sorunun ta kendisidir: **örgütler büyürler, çünkü, büyümek zorundadırlar.** Örgütsel büyümeyi (veya şişkinleşmeyi) «şeyanın tabiatı» kılan ve Parkinson'un birinci kanununu¹⁶ bilmeyenlerce tam kavranması güç olan bu gözlemi, esas itibarıyla, küçük kalmakta direnmenin anlamsızlığına ve her türlü alım-satım işlerini merkezci bir sistem eliyle düzenleyen dev gıda pazarlarının bir sokak-başı büfesine göre elbette büyük üstünlüklerinin bulunmasına bağlayabiliriz. Örgütlerin neden büyüdüğünü böylece gördükten sonra, şimdi de, büyümeyle birlikte gelen sorunlara ve bu sorunların harekete geçirdiği zincirleme-tepkiye eğilim.

¹³ «Devaş» terimi (Dev Anonim Şirket), Parkinson'daki «Stupendic Gigantsome» teriminin Türkçeleştirilmiş şeklidir.

¹⁴ Parkinson, a.g.e., s. 160.

¹⁵ Örgütsel büyümeyi tüm kötülüklerin temeli olarak gören Parkinson, kitabının bir başka yerinde (s. 122), büyüylep karmaşıklaşmanın daha önce raslanmayan bir «eşgüdüm» sorunu yarattığını, oysa, eşgüdümlüde kusursuzluğun ancak eşgüdümlenecek birşey olmadığı zaman sağlandığına belirterek, üstü kapalı da olsa, bu noktaya dikkati çekiyor.

¹⁶ Bir işi görece kişilerin sayısı o işin hacmi arasında hiçbir ilişki yoktur ve her iş tamamlanması için kendisine ayrılan süreyi doldurur; bir başka deyişle, görülecek bir işin hacmi ve süresi artsın, azalsın veya aynı kalsın, o işi görece kişilerin sayısı sürekli olarak artar (Parkinson Kanunu'nun ayrıntılı anlatımı için bkz. Fişek, «Yönetim ve Mizah, a.g.e., s. 24-27).

Büyüme sonucu beliren ve karmaşıklığı nitelendiren ilk görüntüler, (a) örgütte çalışanların artması, (b) örgütün kapladığı alanın genişlemesi ve (c) hem örgüt birimleri, hem de personeh arasındaki fizik mesafenin fazlaşmasıdır. Bu durumda ve örgütsel gelişme sürecinin ikinci evresinde, (a) örgütte herkes herkesi tanıyamaz duruma gelecek, (b) ilişkiler yüz-yüze olmaktan çıkarak «kişilik» etkilerinden soyutlanacak, (c) kişisel yol-göstermenin yerini yazılı kayıt ve kuralların yol-göstericiliği alacak, (d) bilgi, karar ve emir iletmede yüz-yüze bildirim, yerini, yeni haberleşme teknik ve yöntemlerine bırakacaktır. Üçüncü evrede, örgütsel davranışı yazılı kayıt ve kurallara bağlama zorunluluğunun doğal sonucu olarak, (a) ilk kez «kirtasiyecilik» sorunları¹⁷ belirecek, (b) giderek yoğunlaşan bir yazışma akımı başlayacak, (c) arşiv ve dosyalama sorunuyla birlikte bu işleri görececek kişilere duyulan gerekseme de artacak, (d) uygulama sonuçları hakkında raporlar ve istatistikler merkeze yağmaya başlayacaktır. İşte, örgütsel gelişmenin bu evresinde bir kısır-döngüye girilmekte, atılan her adım ve alınan her tedbirin karmaşıklığı biraz daha artırması karşısında büyümenin yozlaşmaya dönüştüğü kritik noktaya varılmaktadır. Örgüt için bundan sonrası tufandır. Örgütün personelinden istediği iş ve işin de personelde aradığı nitelikler bellidir; tuvalete-gidiş ve çay-içiş gibi temel yönetsel eylemler bile biçim ve zaman bakımından kayıtlara bağlanmıştır; kısacası, işte birörneklik, işgörenlerde tekdüzelliğe yönelmeyi zorunlu ve kaçınılmaz kılmıştır. Bundan sonra, işe yerleştirmeyi kolaylaştırmak için personel «önceden hazırlanmış standard bir kalıba göre dökülecek»,¹⁸ bireyci kıpırtılar yok olacak, kişisel atılım-gücüsü birlikte her türlü yaratma ve ilerleme olanağı ortadan kalkacak,¹⁹ hiçbir örgütün sonsuza kadar var olamayacağını öngören yerçekimi kanunu işlemeye başlayarak örgütsel gelişmeyi donduracak, böylece de Parkinson'un yönetimle ilgili ikinci kanunu gerçekliğe kavuşturacaktır: **Örgütsel büyüme karmaşıklığa, karmaşıklık da yozlaşmaya yol açar.**

2. Dev Örgütlerin Yazgısı: Kirtasiyecilik

a. KIRTASIYE SORUNUNUN DOĞUŞ NEDENLERİ

Bilgi ve uygarlığın yayılmasında ham maddesi ağaca göre çok daha büyük katkıları olan kağıt, yüzyılımızın dönemecinde hafif bir başağrısıyken, bugün, artak, korkulu bir düş, kronik bir migren vak'ası durumuna gelmiştir. Dünyayı ve özellikle devlet dairelerini «boğulma» tehlikesiyle karşı karşıya bırakan ve örgüt hiyerarşisinin tepe-noktasına yaklaşıldıkça tufanlaşan bu kağıt seli, aslında, çağımıza özgü bir olaydır. İnsanlığı insanca yaşamının da ötesinde olanaklara kavuşturan bu çağ, işte, artırdığı haberleşme hız ve teknikleriyle, kağıtta bolluğa, suretlerde çoğalmaya ve resmî yazışma okumaktan zaman kalmadığı için yarı-cehalette yaygınlaşmaya yol açan ça-

17 «Kirtasiyecilik» sorunu aşağıda ayrıca ele alınacaktır.

18 Parkins.on, a.g.e., s. 161.

19 Parkinson, ilk kitabında, «örgütsel inme» olarak adlandırdığı bu olaya geniş yer veriyor ve örgütlere felç gelmesinin teşhis ve tedavi yollarını araştırıyor (bkz. Fişek, a.g.m., s. 24-27).

ğın ta kendisi, madalyonun sevimsiz yüzüdür. Haberleşmeyle kırtasiyeciliğin ilişkisi nedir? Bu sorunun cevabını, Parkinson'un çözümleme çizgisinden izleyelim.

Eski-çağ kralları tanrı-vergisi sayılan ve dolayısıyla mutlak olan iktidarlarını ancak feodal beylerin izin verdikleri ölçüde ve sürece uygulayabiliyorlardı. Merkezkaç eğilimlerin egemen olduğu bu ortamda, iktidarını feodal beylerin ve orta-çağ cürüfunun süzgecinden geçirmek zorunda kalan bir kral, o «mutlak» iradesinin bir katresi bile uyruklarına ulaşabilirse kendisini mutlu ve güçlü saymalıydı. Çağımız biliminin sağladığı haberleşme hız ve kolaylıkları, çok değil, çeyrek yüzyıl öncesine kadar bile akıldan geçirilemeyecek ölçüde merkezci bir denetimin maddî ve teknik temellerini atmıştır. Esasen eşyanın tabiatında bulunan «merkezçilik» eğiliminin etkin haberleşmeden giderek yaptırımli bir maddî güç durumuna gelmesinin mantıklı somucuya, iktidarlarını uygulayabilme yeteneğinden yüzyıllar boyu yoksun ve dolayısıyla doyumsuz kalmış kişilerin, boşta gezinen ne kadar yetki bulabilirlerse tekellerinde toplamaları, başında buldukları örgütü başkalarına danışmayı gereksmeden ve en ayrıntılı bilgileri bile saniyesi saniyesine olarak yönetmeleri, bunun için de okunmaları bile ömür alacak en ayrıntılı ve hacimli emirleri yayınlayıp talimatnameleri kaleme almalarıdır. Herşeyin bir bedeli vardır. Üstün haberleşme tekniklerinin ve giderek yükselen haberleşme hızının da bedeli, «kırtasiyecilik» olgusunu somutlaştıran ve giderek tufanlaşan «yazışma seli» olmuştur.

b. KIRTASİYEÇİLİK MEKANİZMASININ İŞLEYİŞ BİÇİMİ

Kırtasiyecilik sorununu ve bunun örgüt yapısına etkilerini daha iyi anlayabilmenin bir yolu da, yönetsel yapının bütününe yapılan harcamalarla aynı yapının merkez örgütüne yapılan harcamaları karşılaştırmaktır. Parkinson'a göre, oranlardan ilk ve daha yüksek olanı örgütsel etkinliğin (veya etkisizliğin), ikinci ve daha az olanı da örgütteki merkezleşme derecesinin göstergeleridir; bir başka deyişle, yönetsel yapının tümüne yapılan harcamalar içinde merkez örgütünün payı ne kadar yüksek olursa, örgütteki merkezci denetim de o ölçüde yüksektir. Şimdi, bu kanuniyetin işleyiş ve etkilerini kısaca görelim.

Yan-kuruluşlarını ve ast birimlerini en sıkı şekilde denetlemek isteyen bir merkez örgütünün yapacağı ilk ve en doğal iş, bu birimlerin uyacakları kuralları en ayrıntılı biçimde belirleyen emir ve yönergeler yayınlamak, karşılığında da bu birimlerden tüm çalışmalarını en küçük noktalarına kadar anlatan ayrıntılı raporlar istemektir. Eskiden yüz-yüze veya telefonla (yani aracısız) çözülebilen sorunların, artık, çözülmeye başlanabilmeleri için bile ek kaynakların seferber edilmesi gerekmektedir. Şöyle ki, örgüt merkezi ne kadar emir yayınlar ve ne kadar rapor isterse, bir yandan bu emir ve raporlar için gereken kağıt miktarı, öte yandan da bu emir ve raporları daktilo edecek, gönderecek ve dosyalayacak personel sayısı da o ölçüde artacaktır. İşin içine bir de bu raporlam okuyup değerlendirecek ve gerekli tedbirleri önerecek «uzmanlar» girince, gerek personel ve gerekse kağıt ihtiyacının sürgit artması doğaldır. Özetle, bilgi-toplama, değerlendirme, öne-

ride bulunma ve izleme gibi işlemler denetimin değişik biçim ve evrelerini temsil ettikleri için, merkez örgütünün hacim ve maliyeti de, kabaca, denetimin derecesini verir.

Yazışma sayı ve personelindeki artışı böylece açıkladıktan sonra, şimdi de, dolaşım sürecine giren «kağıt miktarı» konusuna eğilelim. Yazışma sayısı ile kağıt miktarı arasında hernekadar bir çarpan-çarpılan ilişkisi varsa da, aslında, ikincisi (kağıt miktarı) ilkinin göre belirli bir bağımsızlık durumu korur ve Parkinson'un «dolaşım dürtüsü» diye adlandırdığı ayrı bir kanuniyetin etki alanına girer. Bu noktayı biraz açalım.. Çağdaş çoğaltma yöntemleri öylesine gelişmiştir ki, herhangi bir yazının elli sureti, tek suretin hız ve kolaylığıyla çıkarılabilir.. İnsanın «edinici» bir yaratık olduğunu ve her zaman herşeyin en fazlasını istediğini de buna eklersek, üç suretin yetip de arttığı yerde neden 10-15 suret çıkarıldığını daha kolay anlarız. Bu noktaya ilişkin olarak beliren bir diğer eğilim, yazı-altına «ilgi» ve «bilgi» sözcüklerini ekleyerek, gereksin veya gerekmesin, mümkün olduğu kadar çok yere yazı sureti gönderilmesidir. Bundan sağlanacak iki temel yarar, (a) sizin yazdığınız yazıların başkalarınca dosyalanması ve böylece yerden kazanılması, (b) kendilerini herşeyi bilmekle yükümlü sayan pek çok kişinin «benim bundan haberim yoktu» şeklinde sonradan yakınmalarının önlenmesidir.

c. KIRTASIYECİLİĞİN YAN-SORUNU: ARŞİV VE DOSYALAMA

Kirtasiyeciliğin en önemli yan-sorunu, dolaşım sürecine girmiş olan azı yararlı, çoğu gereksiz bunca yazının ne yapılacağıyla ilgilidir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi, örgütünüzü «kağıt deposu» olmaktan kurtarmanın ilk ve en etkili yolu, kendiniz için gerekli yazı aslını alıkoymaktan sonra, yazı-altına «ilgi» ve «bilgi» ekleri açarak başka örgütleri depo olarak kullanmanızdır. Ancak, çağdaş yönetimde dosya ve arşiv sistemleri birer araç olmaktan çıkarak başlı başına amaç durumuna geldikleri için, kağıt seliyle yakından ilgili bu olaya ayrıca ve özenle eğilmek gerekir.

Parkinson'a göre, arşiv ve dosyaların doldurulmaktan başka hiçbir varlık nedenleri yoktur. Devlet dairelerinde en az açılan (o da açılıyorsa) kapıların dosya dolaplarının kapıları olduğu ve arşiv odalarının da tozdan geçilmediği düşünülecek olursa, Parkinson'un bu gözlemine hak vermemek elden gelmez. Durum böyleyken, dosyalar neden tutulur, arşivler neye yarar? Parkinson bu sorunun iki olası cevabı olduğunu söylüyor. İlk ve akla en yakın olasılık, ortahlıklarda dolaşıp duran ve sürgit artan kağıt seliyle uğraşabilmek için, buluna buluna, bu yöntemin bulunduğudur. İkinci olasılık da, devlet memurunun, gün gelir de geçmişteki bir durumdan dolayı hakkında soruşturma açılırsa, koruyucu tedbir olarak, ne zaman ve nerede ne yaptığını belgeleriyle el altında bulundurmamak istemesidir.

3. Yönetimde Danışma Hizmetleri ve Karar Verme

a. «DANIŞMANLIK» veya UZMANLIKTA UZMANLIK

Geçim yolu arayan bir kişinin eş-kazançlı yollardan en kolay olanına yönelmesi doğaldır. Belirli bir işin görülmesi o işin nasıl görülmesi gerek-

tiği konusunda öğüt vermekten çok daha güç olduğu için de, işletme ve devlet yönetimi alanlarında, son birkaç yıldır, «danışma ve uzmanlık» hizmetlerinin hızla yayılmakta olduğunu görüyoruz. Ancak, somut iş tutamadığı için (açlığa da terkedilemeyeceğine göre) «danışman» olan kişinin bu davranışı kendi mantığı içinde ne kadar haklıysa, «danışma» hizmeti gerekseyen kuruluşun davranışı da kendi mantığı içinde o ölçüde anlaşılmalıdır.

İş dünyasınca bilinen bir kişinin başında bulunduğu, yönetim kurulunun kendi alanlarında güngörmüş deneyimli kişilerden oluştuğu, planlama ve yönetim işlerinin çalışma azim ve yetenekleri kanıtlanmış kişilerce yürütüldüğü bir kuruluşun, iş planlarının hazırlanması ve iş dağıtımının yapılması için nasıl olup da «dış yardım» gereksediğini anlamak gerçekten güçtür. Bir kere, bütün bu yöneticilere, işletmenin işlerini yürütmeyi beceremiyorlarsa, işletmeden niye para almaya devam ettiklerini sormak gerekir. İkinci olarak, işletme içinden kişilerin çözemedikleri sorunları, işletmeyi hiç tanımayan dışarıdan kişilerin çözebileceklerini düşünmek bile abesdir. Durum böyle olunca, başkalarına öğüt verme ve başkalarına bilgilerine başvurulma hakları böyle bir meslek yaratmayı herkesten önce akıl edip tabelalarını yine herkesten önce asmayı başarmalarından gelen ve işletmecilik dünyasının kerametleri kendilerinden menkûl şeyhleri olarak karşımıza dikilen bu uzmanlık uzmanlarının, başlangıç varsayımı olarak, fazla birşey bilmediklerini düşünebiliriz. Giderek, Parkinson, herhangi bir örgütün iç sorunlarına uzmanlık uzmanları eliyle çözüm aramasının iki şekilde açıklanabileceği sonucuna varıyor. Bunlardan birincisi, daha önce ve işletmenin yetkili kişilerince kararlaştırılmış bir yeniden düzenleme çalışması için «günah-tekesi» bulmak; ikincisi de, işletmenin şiddetle gereksediği, ama, yetkili kişilerin pek yanaşmadıkları bir yeniden-düzenlemeyi önlemektir. Uzmanlık uzmanlarının göreve çağrılmasıyla yetkili kişilerin gerçek amaçları arasındaki ilişkiyi, Parkinson iki örnekolayla açıklamaya çalışıyor.

ÖRNEKOLAY 1 (Yeniden-Düzenlemenin Yapılması): İşletmenin durumunun giderek kötüleştiğini gören yöneticiler toplanarak durumu değerlendirmişler, sonunda da, çözümünü, örgütte çalışanların yarısının işlerine son vermek ve diğer yarısından da adam gibi çalışmalarını istemekte bulmuşlardır. Ancak, bunu yaparken, (a) işlerine son verilen kişilerce linç edilmeleri, (b) memurluk geleneğine aykırı çalışma şartlarıyla karşı karşıya bırakıldıkları için işte kalanların direnişleriyle uğraşmaları beklenebilir. Durumu nesnel şekilde incelemek ve «işletmenin selameti» yönündeki tedbirleri almak için dışarıdan törenle getirtilen uzmanlar, aylar süren çalışmaları sonunda, (a) örgütte çalışanların yarısının işten çıkarılmasına, (b) «ilerleme simgesi» olarak 40 milyon liralık bir bilgisayarın satın alınmasına, (c) aradaki bölmeler kaldırılarak küçük odaların bir büyük büro olarak birleştirilmesine, (d) işyeri renk düzeninin gri-leylaktan pembe-beyaza değiştirilmesine karar vermişlerdir. Bu sonuçtan yöneticiler memnundur, çünkü, istedikleri olmuştur; işten çıkarılanlar fazla üzgün değildir, çünkü, bilim öyle emretmiştir.

ÖRNEKOLAY 2 (Yeniden-Düzenlemenin Önlenmesi): İşletmenin durumunun çok kötü olduğunu ve baştan aşağıya değiştirilmesi gerektiğini gören, ama, en küçük bir değişikliğin bile kendilerini işsizler ordusuna katacağını çok iyi bilen yöneticiler, sözcülüğünü **A** ve **B** adlı kişilerin yaptığı ortaklar topluluğunun baskısıyla toplanmışlar ve dışarıdan yeniden-düzenleme sorununu inceleyecek uzmanların getirilmesini kararlaştırmışlardır. Aylar süren çalışmalar sonunda, uzmanlar, (a) **A** ve **B** adlı kişilerin zaman alacağı anlaşılan yeniden-düzenleme çalışmalarını bizzat ve yerinde denetleyebilmeleri için yönetim kuruluna girmelerine, (b) «ilerleme simgesi» olarak 40 milyon liralık bir bilgisayarın satın alınmasına, (c) araya bölmeler konularak genel büronun küçük ve bağımsız odalara ayrılmasına, (d) işyeri renk düzeninin pembe-beyazdan gri-leylağa değiştirilmesine karar vermişlerdir. Yöneticiler memnundur, çünkü, yerlerini korumuşlardır; ortaklar memnundur, çünkü, sözcüleri gerçekten etkili olabilecekleri bir yere gelmişlerdir; **A** ve **B** memnundur, çünkü, yıllar süren çabalarının semeresini görmüş, yüksek maaşlı bir yönetim kurulu üyeliği kapmışlardır.

b. YANILMANIN YANILMAZLIĞI

Örgütlerde karar verme, hem yönetimin teorisiyle uğraşan kişileri,²⁰ hem de işletme yöneticilerini çok yakından ilgilendiren bir sorun olagelmıştır. Gerçekten de, bir kararın nasıl alınıp uygulanacağı ve örgütün yüksek yararları açısından en doğru karara nasıl varılacağı konuları, yönetimin teori ve pratiğinde özel önem taşımaktadır. Bu konuya ilişkin olarak, bilim adamları, en ince ayrıntısına kadar ölçülüp biçilmiş bir karar verme düzeninin oluşturulmasından yanadırlar; bir başka deyişle, kişilerle yürüyen düzenlemelerden herhangi bir yarar sağlanabileceğini kabul etmezler. Ne var ki, Parkinson, önerdiği iki yolla, hem bilimin yerleşmiş kurallarına karşı çıkıyor, hem de günlük izlenimlerimizden giderek akla çok da yakın gelen çözümler getiriyor.

Doğru karar vermenin birinci ve görünüşte en etkili yolu, evcil güvercin gibi hedefi hiç şaşmayan ve güdüsel olarak doğru karara varan kişilerin bu konudaki yeteneklerine güvenmektir. Ancak, hiç yanılmayan ve her keresinde doğruyu gören kişiler, kelaynak kuşları gibi ender yaratıklardır; her güdüte birer tane yetiştirmeye kalksanız, sayıları yarı yolda tükenir. Öte yandan, nereye baksanız raslayabileceğiniz tipler, her keresinde yanılan ve hiçbir zaman doğruyu bulamayan kişiler vardır. «Yanılmamanın Yanılmazlığı» kuralını işletebilir, hep yanılan kişinin belli bir konudaki görüşünü alıp tam tersini yaparak en doğru kararı verebilirsiniz. Parkinson bu kişiyi ve örgütsel değerini şöyle tanımlıyor:²¹

**O paha biçilmez adamın... şahsında ters yanılmazlığı buluyoruz.
O bizim yönetmezimiz ve yol-göstermezimiz, gerçekleri ters gösteren aynamızdır. O ibresi hep güneyi gösteren pusulamızdır.**

²⁰ bkz. Oğuz Onaran, *Örgütlerde Karar Verme*, SBF Yayınları, Ankara, 1970.

²¹ Parkinson, a.g.e., s. 108-109.

4. Komiteler ve Komite Başkanlığı Teknikleri

İlk yapıtında «komite» olgusunu ayrıntılı biçimde ele alan²² Parkinson, **Kayımlar ve Arkasızlar**'da aynı konuya yeniden dönüyor ve «komite başkanı» tiplerinin sınıflandırılmasına giriş olarak, komitenin, (a) başlangıçta üç-beş kişiden oluşan bir kurul olduğunu, (b) bir başkan ve bir de genel sekreter seçildikten sonra geriye üye kalmayacağı için üye sayısının hiçbir şekilde üçten az olamayacağını, (c) iki kişi aynı anda hastalanabileceği ve böylece toplantı yeter sayısı sağlanamayacağı için, üye sayısının önce beşe ve sonra da fazlaya çıktığını, (d) üye sayısının artması eğiliminin karşı-konulmaz şekilde belirmesiyle komitenin giderek genişleyip alt-komiteler şeklinde dallanıp budaklandığını, (e) böylece de, iş çıkarabilmek için kurulan komitenin yozlaşmış ömrünü tükettiğini ve başka komitelerin doğması için tohumlarını toprağa saçtığını belirtiyor. Parkinson, bu maddi ortam içinde çalışan «komite başkanı» tiplerini (aynı zamanda komite yönetme tekniklerini) dörde ayırmaktadır.

«Bıktırıcı-Usandırıcı Başkan» Tipi. Bu komite yönetme tekniğine göre, başkanın görevi, tartışmalar sırasında belirebilecek her türlü canlanmayı izlemek ve anında bastırmaktır. Böylece oluşan ölgün ve bıkkın ortamda, kimse, neyin konuşulduğunu bilmemekte ve üstelik aldırmamakta; bütün üyeler toplantının bir an önce bitmesi için saniye saymaktadırlar. Kısmen veya tamamen sağır olanlar bu başkan tipi için biçilmiş kaftandırlar.

«Bilme-Boğucu Başkan» Tipi. Bu komite yönetme tekniğinde, başkan, toplantının açılmasıyla birlikte, istatistik ve bilimsel veri sıralamaya, grafik ve karmaşık örgüt şemaları uçuşturmaya başlar. Üyeler göz açıp kapayıncaya kadar görünüp kaybolan bütün bu istatistik, şema, veri, grafik ve addüşürmelerden amaç, toplantı bittiğinde, komite üyelerini yediği yumruğun nereden geldiğini bile görmemiş bir boksör gibi bırakmak ve gündemin hangi maddesine nasıl ve neden oy kullandıklarını bilmez duruma getirmektir.

«Eziz-Geçici Başkan» Tipi. «Silindir başkan» olarak da anabileceğimiz bu kişinin yerleşmiş toplantı-yönetme alışkanlıklarına göre, kendi görüşleri kesin ve tartışılmaz, başkalarının görüşleri de kendisinininkine uydukları ölçüde geçerlidir. Her türlü karşı-çıkışı silindir gibi ezmeye hazır bekleyen bu başkan tipi, en küçük karşı kıpırtıda kıpkırmızı kesilmekte, bağırıp çağırmaya başlamakta, her söz ve davranışıyla tartışılacak birşey olmadığı ve ne yapılırsa sonucun değişmeyeceği izlenimini uyandırmaktadır.

«Kafa-Karıştırıcı Başkan» Tipi. Bu başkan tipinin komite-yönetme tekniği, esas itibarıyla, tartışmaların bir an önce çığrından çıkarılmasına dayanmaktadır. İş bu noktaya geldiğinde de, kimse, neyin tartışıldığını veya süren ağız dalasının gündemin hangi maddesinde çıktığını bilmez durumdadır. Toplantının belirli bir anını aldığımızda göze çarpan genel görüntü şudur: Herkes aynı anda, ama, bütünüyle ayrı konularda konuşmaktadır.

Görüldüğü gibi, komite yönetme tekniklerinin temelinde yatan amaç, alınacak kararın komite başkanının düşünce ve istekleri doğrultusunda ol-

²² bkz. Fişek, a.g.m., s. 19-22.

masıdır. Böylece, başkan görüşünün güç ve etkinliği komite üyelerinin sayısıyla çarpılmakla kalmayıp, aynı zamanda, başkanlık görevi gören kişinin örgüt-içi etkinliği de artmakta ve «işbilir» bir kişi olarak üni hızla yayılmaktadır. Amaç komite başkanının adını duyurmak olduğunda, yararlanılacak bir yöntem de komite adının uzun tutulmasıdır. Parkinson şöyle bir ad öneriyor:²³

Çocuk suçluluğunun nedenlerini, değişik zaman ve yerlerde yaygınlık derecesini, kamuya ve okullara maliyetini ve bununla mücadele için şimdiye kadar alınan tedbirleri araştırmak; bundan doğacak kötülükleri önce sınırlayıp sonra da yok etmek için Komite'nin öngördüğü tedbirleri kapsayacak yasa önerilerinde bulunmak için Krallık emriyle kurulan Özel Soruşturma Komisyonu.

Ancak, bu komitenin «Çocuk Suçluluğu Özel Komisyonu» olarak anılması tehlikesini bütünüyle ortadan kaldırmak ve bu arada komitenin adını daha geniş kitlelere duyurmak için, «çocuk suçluluğu» deyimini kaldırılmalı ve yerine «Uyuşturucu madde kullanımı, müstehcen yayınlar, şantaj, darp, gasp, intihar, fücür vb. açısından çocuklar, ergenler... ve bunaklarda yasadışı faaliyetlerin nedenlerini»²⁴ gibi bulvar gazetelerinin de ilgisini çekecek bir deyim konulmalıdır. Böylece, basın ve yayın organları, yer ve zamandan kazanabilmek için, komiteyi başkanının adıyla (ör. A Komisyonu) anacaklar; başkanın ün kazanma amacı da gerçekleşmiş olacaktır.

B. YETENEKSİZ YÖNETİCİYE ÖĞÜTLER

«Evensel» sayılabilecek bu genel örgütsel ortam içinde, kural olarak aptal, tembel, savruk, geçimsiz, huysuz ve sadakatsiz olan kişilerin bile yükselmek ve örgüt hiyerarşisinin tepe-noktasına çıkmak olasılıkları vardır. Yeter ki, «genel ortalamanın altındaki» bu kişiler Parkinson'un altı ana başlıkta toplanan öğütlerine uysunlar. «Yeteneksiz Yöneticiye Öğütler» başlığı altında, işte, bu gibilerinin yükselme yol ve yöntemlerini araştıracağız.

1. Öncelikle İşe Girmeye Bakın!

Yükselme konusunda öğüt gerekseyen kişilerin kural olarak «genel ortalamanın altında» olduklarını ve kitabını da bu kişiler için yazdığını söyleyen Parkinson'a göre, örgüt hiyerarşisinde yükselebilmeyen vazgeçilmez ön-şartı, öncelikle, **çinde yükseltillebiilecek bir örgüt hiyerarşisi bulmaktır.** Kişi, bir masa edindikten ve ne yapacağını bildikten sonra, yetenekleri ne kadar yok olursa olsun, bir masadan diğerine atlayarak en tepedeki masaya ergeç ulaşacaktır.

Yönetimde başarıya ulaşmanın birinci şartı öncelikle bir masa edinmek, onun da temel şartı yazılı giriş sınavlarında yakalanmadan kopya

²³ Parkinson, a.g.m., s. 93.

²⁴ a.k., s. 94.

çekmeyi ve sözlü görüşmede foyanızı daha baştan meydana çıkarabilecek yetersiz kişiliğinizi saklamayı başarabilmektir. Bu yapıldıktan sonra, bir büronun genellikle diğerine benzediği ve biri için geçerli olan ilkelerin diğerinde de geçeceği kanuniyeti kendiliğinden işlemeye başlar. Kısacası, insanın bir masası (temel ihtiyaç maddesi), birer gelen ve giden yazışma sepeti, bir akıl defteri ve bir de masa takvimi olduktan sonra, insanın kişiliği ne kadar yoz olursa olsun, başarı için gerekli (ama yetersiz) şartlar oluşmuş demektir.

2. Soylu ve Çalışkan Olduğunuz İzlenimini Uyandırın!

Hiyerarşinin en alt basamağına ayağınızı bir kere attıktan sonra yapacağınız ilk iş yeteneklerinizin doğuştan yöneticiliğe yatkın olduğunu ve çalışmadan edemeyeceğinizi göstermek, daha doğrusu gerçek-dışı da olsa bu izlenimi uyandırmaktır. Köklü ve devlet yönetmede deneyimli bir aileden geldiğiniz izlenimini uyandırmaya çalışırken, büronun bir yerinde (büyük olasılıkla arşivinde) gerçek özelliklerinizi belirten bir dosyanın ve onun içinde de kendi el yazınızla doldurulmuş bir başvurma belgesinin bulunması sizi ürkütmesin. Bir kere, daha önce de belirtildiği gibi, dosya ve fişlerin doldurulmaktan başka bir işe yaradıkları yoktur; bir kere doldurulduktan sonra da, bir daha el sürülmemek üzere, tozlu arşiv odalarına kaldırılırlar. İkinci olarak, başvurma belgeleri genellikle ana ve baba mesleğinden öteye geçmezler; açık vermekten çok korkuyorsanız, soruna, bir de, dede, amca, dayı, hâla, teyze ve eniştelere ilişkin olmayan mesleklerinden yaklaşın.

Köklü bir aileden geldiğiniz izlenimi uyandırıldıktan sonra yapılacak iş, çalışmayla yaşamamanın sizin için özdeş olduğunu göstermektir. Bunun için, arkadaşlarınızın gece giderken oda ışığının yandığını görmeleri, sabah geldiklerinde de sizi görevinizin başında bulmaları yeterlidir. Böylece, hem amacınızı gerçekleştirmiş, hem de ayrı bir kat tutmanın sınırlı maddi olanaklarınıza yükleyeceği külfetten kurtulmuş olursunuz. Yükselbilmek için bilgiye hiç gerek yok mudur? Parkinson'a göre yoktur, çünkü, çağdaş görüntüsüyle Örgütsel İnsan, dünya hakkında pek bilgi gerekmemekte ve hatta bilginin her türlüşünden zarar görmektedir.

3. Kayınlar ve Arkasızlar

Yöneticilikte aslanan, en doğru ve sağlıklı kararları verebilmek değil, karar vermenizi isteyen bir makama gelebilmektir. Bunu yapmanın, Parkinson'a göre, üç yolu vardır. İlki, yönetimde başarıya ulaşmış kişileri kendinize örnek alarak, onların tutum ve davranışlarını kendi alanınızda tekrarlamaktır. İkinci yol, yöneticilik eğitimi yaptıran bir kuruluşa girerek dersleri izlemek, böylece de yönetimin bilimini özümlemektir. Bu iki yol sizi başarıya götürmezse (büyük bir olasılıkla da götürmeyecektir), yapılacak tek iş, üçüncü yolu denemektir. En iyi yol, esasen, en basit ve dolambaçsız olanıdır: **başarının maddi şartlarını oluşturacak uygun bir kız bulun ve hemen evlenin!** Ünlü ve zengin ailelerin dayanamayacakları birşey varsa, o da, başarıya ulaşamamış bir damattır.

İş dünyası, sanki damatlardan ve kayınlardan (sizin için önemli olan «baba» cinsidir) oluşmaktadır. Herkesin nedense pek bir merakla izlediği resimli dergilerin «cemiyet haberleri» sütunlarında, hemen her gün, ünlü iş adamı A'nın eşi ve kızıyla birlikte çekilmiş resimleri çıkar. Bir de, bütün resimlerde, arka planda duran ve adı genellikle hiç geçmeyen bir genç kişi vardır: **damat!** Şanslarınızı iyi kullanırsanız, resimlerdeki o genç kişi neden siz olmayasınız? Yükselmek karar ve azmindeyseniz, şunu unutmayın ki, öz babanız size verilmiştir ve yapacak da birşeyiniz yoktur; ama, kayınpederinizi kendiniz seçebilirsiniz.

4. Yaratıcılığa Karşı Yaratmazlığı Kurumlaştırın!

Yönetimde yükselmenin bir diğer vazgeçilmez şartı, yaşça sizden büyük olanların ve özellikle üstlerinizin **öğüt ve önerilerinizi gereksemediklerini iyice bellemektir.** İşe girer girmez yapılacak en yanlış iş, küçük-çapta bir ateş parçası gibi sağa-sola koşuşup örgütün yeniden düzenlenmesi için planlar hazırlamak, bunu üstlerinize duyurmak ve sonra da «neden işlem görmüyor?» diye kapı aşındırmaktır. Bir kere, işletmenin yeniden örgütlenmesini önermek, sizin yazgınızı belirleyecek kişilerin yıllardır yönettikleri (veya yönetmedikleri) kuruluşun yeniden örgütlenmeye muhtaç olduğunu söylemektir. İkincisi, önerileriniz doğru ve benimsenebilir bile olsa, sırf kendini-bilmez bir asttan, üstelik de işe daha dün girmiş bir kişiden geldiği için benimsenmeyecektir.

Çalıştığımız yerin yeniden örgütlenmesini neden öneresiniz? Bunun üç nedeni olabilir: (a) işletmenin daha düzenli çalışmasını sağlayarak kârlarını ve mal-varlığını artırmak, (b) çok akıllı ve işbilir bir kişi olduğunuz izlenimini uyandırmak, (c) hiyerarşiyi alt-üst edip kendi makamınızın önemini artırmak veya yalnızca sizin doldurabileceğiniz bir makam yaratmak. İşletmenin iflas edip sizi yarı-yolda ve işsiz bırakması söz konusu değilse, işletmenin malî durumundan size ne? Çok akıllı ve işbilir olduğunuz izlenimi de yarardan çok zarar getirir, adınızı «ukalâ» yapar. Üçüncü olasılığın da çeşitli tehlikeleri var. Bir kere, asıl amacınızın ne olduğunu herkes hemen anlar; ikinci olarak, gözünüzün içine bakarak, özenle yarattığımız makamı tutup başkasına verirler ve sonra da durumunuza gülerler. Kısacası, işletmenin yeniden örgütlenmesini önermek, adınızı entrikacıya, üstelik doğru dürüst entrika çevirmesini bile bilmeyen ve işi yüzüne-gözüne bulaştıran çapsiz bir komplocuya çıkarmaktan başka birşeye yaramaz.

Bu pek de imrenilmeyecek duruma düşmemek ve attığımız her adımı sağlam basarak amacınıza ilerlemek için yapılacak iş, **kendi görüşlerinizin başkalarının ve özellikle onları kendilerinin sanan kişilerce önerilmesini sağlamaktır.** Bunun için, kafası fazla çalışmayan bir yöneticiyi (her işletmede bir tane mutlaka vardır) bulup çıkarın ve sonra da oya işler gibi işleyin. Örnekse, ayak-üstü bir konuşmanız sırasında, «sizin de belirttiğiniz gibi» diye söze girip kendi görüşlerinizi açıklayın; bu görüşü ne zaman ve nerede belirttiğini, hatta böyle birşey söyleyip söylemediğini bile hatırlamaya-cağı için, sesini çıkarmadan ve başını sallayarak sizi dinleyecek, kafası biraz yatarsa da önce sizi odasına çağırıp ayrıntılı bir görüşme yapacak ve

sonra da yönetim kurulu toplantılarında görüşlerinizi canını ve malını savunur gibi savunacaktır. **Yönetme sanatı, aslında, kendi görüşlerinizi başkalarına söyletebilmek sanatıdır.** Çevrenize bakın, göreceksiniz, herhangi bir kurulu istediği şekilde çekip çeviren kişi aslında en az görülen ve en az konuşan kişidir.

5. Herşeyi Zamanında Yapmaya Dikkat Edin!

Üst düzeyde makyavelci bir politika izlerken, günlük işlerden kopmamak, hiçbir işi olurluna bırakmamak ve herşeyi zamanında yapmak gerekir. Öyle örgütler vardır ki, öneminiz, bir yerde, kaç komiteye üye olduğunuzca belirlenir. Bu bakımdan dakika ve hatta saniyelerinizin bile büyük önemi vardır. Zamanınızı en iyi şekilde nasıl değerlendireceksiniz? Parkinson, bu konuda, çok kolay ve kullanışlı bir yöntem öneriyor: **zamanı toplamak yerine çıkarmak.**

İşe gittiğiniz saatten başlayarak zamanı ileriye doğru hesaplamak ve böylece kendinizi kahvaltıyla öğle yemeği arasına sıkıştırmak yerine, öğle yemeğine çıkacağınız saatten başlayarak zamanı geriye doğru hesaplayın ve her olaya da bitirilmesi için gerekli azami süreyi ayırın. Böylece, belki kahvaltınızdan olacak ve temizlikçi kadınla birlikte büronun kapısından girmek zorunda kalacaksınız, ama, hem yapmanız gereken işleri zamanında bitirecek, hem de «fedakâr memur» imgesini pekleştirmiş olacaksınız. İmgelerden söz açılmışken, «dakiklik» izlenimini daha da güçlendirecek bir başka davranış biçiminden kısaca söz etmekte yarar vardır. Bu da, randevu saatleri belirlenirken, 10.47 veya 7.32 gibi ince saniye hesaplarıyla iş görülmektedir. Saniye sektirdiğinizde uyandırmak istediğiniz izlenimin tam karşısı yönde geri tepen ve bu nedenle kendinizden çok emin olmadan kullanılmaması gereken bu yöntem, hem ifrat derecesinde «dakik» olduğumuzu gösterecek, hem de saatler söz konusu oldu mu şakaya gelir yanınız olmadığımı ortaya koyacaktır.

6. İkinci Adamlığınızı İyi Kullanın!

Parkinson'un yeteneksiz yöneticilere altıncı ve son öğüdü, birinci adamlığa henüz çok uzak olanlarla yönetim yetkilerinin tek merkezde toplanıp tekelden kullanıldığı yerlerdeki (despotluk, diktatörlük ve küçük aile işletmeleri) kişileri pek ilgilendirmiyor.²⁵ Konumuz ve okuyucularımızla ilgili olmadıklarını sandığımız bu aşırı örnekleri bir yana bırakalım. Parkinson'un bu öğüdüne özellikle kulak vermeleri gerekenler, örgütlerin ikinci adamlarıdır.

Bir kere, bulunulan makamda çok yararlı ve vazgeçilmez görünmekten özellikle kaçınılmalıdır, çünkü, **herhangi bir makamdan yükselerek uzaklaş-**

²⁵ Despotluk ve diktatörlüklerde, bu rejimlerin mantığı gereği, bir yardımcı veya ikinci adam olmaması gerekir, çünkü, rejimin bütün gücü, o tek kişinin yerini kimsenin alamayacağı varsayımına dayanır. İkinci adamların veya yardımcıların varlığı, ne de olsa, baştaki kişinin durumunu «vazgeçilebilir» yapmaktadır.

ma olasılığı o makamdaki yararlıkla ters orantılıdır. Emeklilik gibi nedenlerle boşalan bir «birinci adam» makamına getirilmeyi beklerken, bakarsınız, yönetim kurulu üyeleri «başkanlığı herkes yapar ama onun yaptığı işi kimse yapamaz» diye hayallerinizin yerine bir başkasını getirivermişler! İkinci olarak, göze batacak şekilde birinci adamın ayağını kaydırmamaya çalışmanız gerekir, çünkü, (a) birinci adam durumun farkına varıp siz ona birşey yapmadan o sizin ayağınızı kaydırabilir; (b) bir birinci adamın zamanından önce işsizler ordusuna katılması mevcut ve müstakbel tüm birinci adamların saygınlığını düşüreceği gibi, onları, «bu bizim başımıza da gelebilir» diye sizin durumunuzdakilere daha sıkı ve sert davranmaya zorlayabilir. Parkinson, bu iki noktayı açıkladıktan sonra, birinci adam adaylarına üç soru yöneliyor.

SORU 1. Nezle olacak olsanız, ateşiniz haftanın hangi günü yükselir? Birinci adamlığın gerçek adaylarının bu soruya «Ateşim Cuma öğleden sonra yükselir ve Pazartesi sabahına kadar düşer» cevabını vermeleri gerekir. Kısacası, birinci adam olmaya aday kişinin her saniye görevinin başında bulunması zorunludur.

SORU 2. Başkalarının yapmadığı veya yapamadığı işleri yapmaya hazır mısınız? Aslında, personel yönetiminin teorisine göre, bir yerden maaş alan kişiler, aldıkları paraya karşılık kendilerine verilen görevleri yapmak durumundadırlar. Ne var ki, personel yönetiminin pratiğinde, herkes bildiğini ve dilediğini yapar. Kimi kişi eline geçen her yazışmaya bir dosya bulmak ister, kendisini bu işe adar; kimi kişi karmaşık örgüt şemaları çizmeye bayılır, her saniyesini bu işe ayırır; kimi kişide ışık söndürme tutkusu vardır, önüne gelen kapıyı açıp boşuna yandığına hükmettiği tüm ışıkları söndürür. Kısacası, en üstteki masaya göz dikmiş kişilerin, kendi görevlerinden başka, görevlerini yapmayan kişilerin de işlerini görmeleri gerekebilir.

SORU 3. Gerekirse Bay Tonton'un işine son verebilir misiniz? Adı geçen kişi, yaşını almış, emekliliğine iki yıl kalmış, herkesçe sevilen, iyi-niyetli ve işe yaramaz bir ihtiyarcıktır. Şirkettekilerin saydığı bir karısı ve okula giden çocukları vardır. Bir personel tasfiyesi söz konusu olduğunda, aklınıza gelen ilk ad onunki midir? Onun görevine son vermeye eliniz gider mi? Bu iki soruya gözünüzü kırpmadan «evet» cevabını veremezseniz, birinci adamlık düşlerinden bir an önce vazgeçmeniz iyi olur.

**

Kaymlar ve Arkasızlar'da kendisini büyük ölçüde tekrarlamasına ve güldürebilmek için yer yer çok zorlanmasına rağmen, Parkinson'un iyi bir gözlemci olduğunu teslim etmek gerekir. Öyle ki, giriş bölümündeki yargılarımızı hatırlayıp «acaba haksızlık mı ediyoruz?» diye düşündürecek mizah derinliklerine zaman zaman ulaşan yazar, yine de, **Parkinson Kanunu'ndaki** üstün mizah düzeyini tutturamıyor, Ama, başta da dediğimiz gibi, son karar yine okuyucunundur.

III

Lawrence J. Peter, ününü yapan ilk yapıtında, herkesin bir kişisel yetmezlik düzeyinin bulunduğunu, belli bir hiyerarşi içinde yeteri kadar kalabilen her memurun er ya da geç bu kişisel yetmezlik düzeyine ulaşacağını, kısacası, yetmezliğin evrensel ve her görevin o görevi yapamayacak bir kişiye yazgılı olduğunu öne sürmüştü. Buna göre, her görev, zamanla, o görevin gereklerini yerine getiremeyen kişilerce doldurulacak; böylece de, örgütlerde iş yapılması olasılığı bütünüyle ortadan kalkacaktı. Bunlar ilginç gözlemlerdi. Üstelik, günlük olaylar, yetmezlik düzeylerine daha ulaşmamış kişilerce gerçekleştirilen ilerlemelerin bu düzeye gelmiş kişilerin yol açtıkları gerilemelerle dengelendiğini, bir başka deyişle, yetenekli kişilerin bile başkalarının yetmezliğine köle olduklarını gösteriyordu. Örneğe, yetenekli kişilerce geliştirildiği besbelli olan dev jet uçakları iki anakara arasındaki yolculuk süresini 3-4 saat kıstı, ama, bu, kere, yetmezlik düzeylerinde buldukları açıkça anlaşılan havalimanı personelinin iniş izni için her uçağı 3-4 saat havada bekletmesiyle, bu ilerlemenin olumlu etkileri sıfıra indirgenmişti. Evet, Peter'a göre herkes yanılabilirdi, ama, silgi kaleminden önce tükenirse bu da biraz fazla olmaz mıydı? İşlerin doğru gitmesini sağlayacak bir yol yok muydu? Yeterliğin zorunlu olarak yetmezlik tohumlarını barındırdığı, kişileri yükselten niteliklerin yükselmeyi durduran niteliklerle özdeş olduğu doğrudu, ama, bu kanuniyetin işlerliği hiç mi askıya alınmazdı? Peter, **Dr. Peter'ın Reçetesi**²⁶ adlı yapıtında, bir yandan Peter ilkesinin günlük yaşayışa etkilerini çözümlerken, diğer yandan 66 kalem ilaçla ilkesinin etkilerini gidermenin yollarını arıyor. Ancak, yazarın reçetesini görmeden önce, ilkesinin örgütsel etkilerine kısaca değinmek uygun olacaktır.

A. PETER İLKESİNİN ÖRGÜTSEL ETKİLERİ

Kişilerin işlerini hiyerarşiler içinde düzenlediğini, değişik basamaklardan oluşan bu hiyerarşilerde her kişinin bir yeri olduğunu, belirli bir basamakta başarı gösteren bir kişinin zorunlu olarak bir üst basamağa yükseltildiğini, böylece de belli bir görevde gösterilen başarıya bağlı olarak kişilerin hızla yeterlikten yetmezliğe yönediklerini öne süren Peter'a göre, **her görev için, mutlaka, dünyanın bir yerinde, o görevin gereklerini yapamayacak bir de kişi vardır.** İşte, görünmez bir yönetsel elin anlaşılmasız işleyişiyle üstesinden gelemeyeceği görevin bulunduğu hiyerarşiye yerleştirilen kişi, yeterli süre ve gerekli yükselmelerle, yetmezlik düzeyine ulaşır ve buradaki kısır çabalarıyla kişisel başarısızlığını örgütsel alışkanlık durumuna getirir. Bu örgütsel ortam içinde, hiyerarşi bir süre iş görebilir, çünkü, yetmezlerin yanında, iş görme yeteneklerini henüz yitirmemiş kişiler de vardır; yazarın ilk yapıtından da hatırlanacağı gibi, «hiyerarşi içinde yürütülen ve sonuca götürülen bütün çalışmalar, henüz yetmezlik düzeylerine ulaşmamış birkaç memurun eseridir».²⁷ Ancak, yetmezlik düzeylerine ulaşan ve yükselmeleri

²⁶ Lawrence J. Peter, *The Peter Prescription*, Bantam Books Inc., New York, 1973.

²⁷ *Fişek*, a.g.m., s. 30.

duran kişilerin sayısı arttıkça, «kül birikir, verimsiz bürokrasiler büyür, nitelik düşer, sıradanlık egemen olur, şirketler yıkılır, hükümetler düşer, uygarlık çöker ve insan geleceğinin tüm umutları kararır».²⁸ Bu noktaya gelindiğinde ya da gelinmesini önlemek için ne yapılacaktır?

Peter, ilk yapıtının yayınlanmasını izleyen yıllarda sayısız mektup aldığı, bu mektuplarda sorulan soruların da esas itibariyle iki ana başlıkta toplanabileceğini söylüyor; bunlardan birincisi yeterliğin yetmezliğe dönüştüğü son yükselmeden nasıl kaçınılabileceği, ikincisi de kişilerin kalmaları gereken en uygun yeterlik düzeyinin nasıl belirlenebileceğidir. Yeterlik-yetmezlik ikilemi Peter'ı nasıl «Peter İlkesi» olarak adlandırdığı kanuniyete götürmüşse, bu kere de, yükselme-yetmezlik ilişkisinin çözümlenmesi yazarı «Dr. Peter'in Reçetesi» diye andığı çözüm yoluna götürüyor.²⁹

Gerçek İlerleme, yetmezliğe yükselerek değil, adı üstünde, ilerleyerek sağlanır. Dr. Peter'in Reçetesi, gerçek başarının, yukarıda değil de önümüzde yattığını, ömür-boyu yetmezliğe tutmanmak yerine daha iyi bir yaşam oluşturularak sağlanabileceğini ortaya koyacaktır. Bu reçete, anlamsız yükselme yerine, ömür-boyu ilerlemeyi kurumlaştıracaktır... DR. PETER'İN REÇETESİ: DAHA İYİ BİR YAŞAMA DOĞRU İLERLE!

Reçetesinin ana çizgilerini böylece belirleyen Peter, bundan sonra, «herkes yetmezlik düzeyine kadar yükselir» şeklinde özetleyebileceğimiz ilkesinin örgütsel etkilerini dört ana başlıkta topluyor. Bunlar, sırasıyla, (1) bürokratik çevre kirlenmesi, (2) hiyerarşik gerileme, (3) bilgisayarlı yetmezlik ve (4) sıradanlığın egemenliğidir. Duruma göre birbirlerinden bağımsız olarak var olan ya da içiçe geçmiş görünen bu olguları birer birer görelim.

Bürokratik Çevre Kirlenmesi. Peter'a göre, içten-patlamalı motorların fazla kullanılması nasıl havayı kirletirse, aynı şekilde, bir hiyerarşi içindeki aşırı yükselmeler de o sistemi kirletecektir. Şöyle ki, hiyerarşik işleyişin düzenlenip denetlenmesi için gerekli olan yazışmalar, bir noktadan sonra, araçlığını unutarak başlı başına bir «amaç» durumuna gelmekte, yazızcılığın artmasına ve hiyerarşinin iş yerine yazı üreten yapılara dönüşmesine yol açmaktadır. Oysa, kirlenmesi çok uygunsuz bir fizik çevre yaratan hava ve su nasıl fizik çevresinin ayrılmaz bir parçası ve insan hayatının ön-şartıysa, aynı şekilde, bir örgütü yazızcılık zehirlenmesinden öldüren yazışma ve kayıtlar da hiyerarşik var oluşun vazgeçilmez gereğidir. Yazızcılığı egemen, örgütsel işleyiş duragan, yetmezliği olağan ve bürokratik çevre kirlenmesini süregen kılan, işte, bu aşırı biçimsellik ve yükselmelerdir.

Hiyerarşik Gerileme. Peter'ın bu noktadaki temel gözlemi, yetmezlik düzeyine ulaşmış kişilerin sayısı bunların buldukları hiyerarşinin etkinliğinin ters-orantılı olduğudur; bir başka deyişle, yetmezlik düzeylerini

²⁸ Peter, Prescription, a.g.m., s. 5.

²⁹ a.k., s. 6-7.

bulan kişilerin sayısı arttıkça, hiyerarşinin etkinliği azalmaktadır. Herkes yetmezlik düzeyine ulaşana kadar yükseldiğine göre «dinamik eylemsizlik» tüm hiyerarşilerin ortak yazgısıdır; ancak, sürgit artan eylemsizliği etkin işleyişe dönüştürmenin yolları da yok değildir. Bu yolların neler olabileceğini hiyerarşilerin evrim çizgisinden kolayca görebiliyoruz. Ömürlerinin daha baharında bulunan bütün hiyerarşiler, genç, çalışkan, yaratıcı ve kişisel yetmezlik düzeylerine uzak ögelerden oluşurlar. Böyle bir hiyerarşik yapı içinde, örgütün genişleme imkânları çok olduğu gibi, belli görevler yetmezlik düzeyindeki kişilerce kapatılmadığı için bunlara gerçekten yetenekli (ya da yeterli) kişiler getirilebilir. Ancak, hiyerarşilerin olgunlaşmalarının belirli bir noktasında, yani son yükselmeye kadar yeterli olan kişilerden ilkinin yetmezlik düzeyine varmasından başlayarak, örgüt, hızla, «hiyerarşik gerileme» dönemine girer. Yetmezliğin niceliğiyle örgütsel etkinlik olgusunun yolları bu dönemde ayrılır; bir başka deyişle, hiyerarşik yeterlik artık bürokratik yetmezliğe dönüşmüştür. Peter yetmezlik yazgısının bozularak yeterliğin yeniden egemen kılınabilmesi için dört tedbir uygulanabileceğini, ama, bu tedbirlerin «geçici» olmaktan öteye geçemeyeceklerini söylüyor. İlk tedbir, yetmezlik düzeyine ulaşmış kişilerin görevlerine anında son verilmesidir. Ne var ki, onun yerini alacak kişinin kendi yetmezlik düzeyine gelip gelmeyeceği önceden kestirilemediği gibi, Peter İlkesi, bürokratik çevre kirlenmesinin etkisiyle, yetmezleri yeterlilerden korurken, yeterliği de yetmezliğin olumsuz etkilerine karşı savunmasız bırakmaktadır. İkinci tedbir, «savıcı yükselme» yoluyla, yetmezliğe ulaşmış kişilerin en az zararlı olabilecekleri yerlere getirilmeleridir. Ancak, yetmezlerin sayısının sürgit arttığı düşünülürse, hiyerarşiye böylece verilen yeni soluşun etkisinin kısa-sürelili olacağı, sorunlara köklü bir çözüm getirmeyeceği anlaşılır. Üçüncü tedbir, yetmezliğe varmış kişiye yardımcı olmak ya da bu kişinin görevlerini üstlenmek için bir komitenin oluşturulmasıdır. Ancak, bireysel bilgisizlikten toplu bilgelik çıkmayacağına, komiteler de gereksiz işleri görmek için isteksiz kişilerce görevlendirilen hazırlıksız kişilerden oluştuklarına göre, bu yoldan çözüm aranması, son tahlilde, sonuçsuz ve başarısız kalacaktır. Dördüncü tedbir, kişilerin, gerçek niteliklerini en iyi şekilde değerlendirmeleri ve kendilerine yetmezlik getirecek o son yükselmeden sürgit kaçınmalarıdır. Olur mu dersiniz?

Bilgisayarlı Yetmezlik. Bir gözleme göre, çağdaş hiyerarşilerde, yanılabilen insanın yerini artık yanılmaz bilgisayarlar almakta ve böylece yetmezliğin olumsuz etkileri en azda tutulabilmektedir. Gerçekten durum böyle midir? Peter bu görüşe karşı çıkıyor. Bir kere, bilgisayarların kendileri yanılmasa bile, işlenecek verileri onlara veren kart-delgicilerinin ya da verilerin ne şekilde işleneceğini programlayanların yanılmayacaklarının hiçbir inancası yoktur. Bilgisayarlar ne kadar gelişirlerse gelişsinler, dalgın bir delgicinin telefon faturasını 231.46 TL. yazacak yerde 23146 TL yazmasını önleyecek bir bağımsız bilgelik düzeyine herhalde ulaşamayacaklardır. İkinci olarak, bilgisayarların yıldırım-hızları ve bellek bankaları, hem insanların onları ussal biçimde kullanabilme yeteneklerini, hem de eldeki anlamlı verilerin niceliğini çoktan aşmıştır. Bu yüzden, bürokratlar «boş durmasın» diye bilgisayarlara anlamsız verileri kapsayan anlaşılmasız programlar yedirmekte,

böylece ortaya **SİSD** (Safsata İçeri-Safsata Dışarı) olgusu çıkmaktadır. Özetle, geliştirilen yeni bilgisayar sistemleri, kendilerine verilen başkasını yapamayan zavallı bazı makinelere bel bağladıkları için her türlü düşünme ve değerlendirme yeteneklerini hızla yitiren bir uzmanlar kuşağı yaratmakta, bürokratik çevre kirlenmesi yoluyla hiyerarşik gerilemeyi hızlandıran etkenlerin başında yer almaktadırlar.

Sıradanlığın Egemenliği, Peter'a göre, hiyerarşik gerilemenin yayılması, son tahlilde, örgütleri etkisiz ve sıradanlığı egemen kılacaktır. Bu genel çerçeve içinde, üründen yöneticiye kadar herkes ve herşey ilginçliğini yitirmekte, kişisel yazgılarını gerçekleştirdiklerini sanan kişiler de özgürlük ve özgünlüklerini yitirerek programlanmış makinelere dönüşmektedirler. Hiyerarşik gelişmenin bu aşamasında tüm yaşantı ve davranışlarıyla hiyerarşisinin denetimine giren bu insanlara, yazarlar, kişisel eğilimlerine göre, «sokaktaki adam», «sessiz çoğunluk», «yığın adamı», «örgütsel insan», «sıradan adam» ya da «tüketici» gibi adlar takmışlardır. Oysa, bunlar, yaptıkları işin içeriğiyle hiç ilgilenmeyen, günlerini yeni ve daha karışık bürokratik yöntemlerin geliştirilmesine ayıran, uzmanlaşmanın sonucu doğdukları için daha üst düzeylerdeki uzmanların peşinden giden, yaratıcılıktan yoksun sorumsuz kişilerdir. Kısacası, uzmanlaşma bürokrasiyi, bürokrasi de sıradanlığın (ya da tek-düzeliğin) egemenliğini gerektirir. Bu egemenlik yapısı içinde önderliğin yeri olmadığı gibi, «önder» görünen kişiler de aslında en sadık izleyicilerdir; izlenense, kişiler değil, «tanrı buyruğu» olmuş kurallardır. Aynı çerçeve içinde, yeterliğin tek ölçüsü de, elbette, yaratıcılık ya da bilgelik değil, kurallara harfi harfine uymak ve suyu bulandırmamak olacaktır. Hiyerarşiler için buradan sonrası tufan mıdır? Peter şöyle diyor:³⁰

Peter İlkesi hernekadar bireyi kişisel yetmezlik düzeyine ulaştırmak ve giderek tüm toplumun dokusunu parçalamak yönünde işlerse de, herbirimiz daha yaratıcı, daha kendine güvenen, daha yeterli bir duruma gelebiliriz. Böyle yapmakla kendimizi kişisel yetmezlikten kurtarmakla kalmayacak, aynı zamanda, toplumu yok eden hiyerarşik gerilemeyi de tersine çevirmiş olacağız.

B. PETER İLKESİNE KARŞI DR. PETER'İN REÇETESİ

I. «Asılan Kişinin Önce Kendisi Tanınmasıdır»

Peter'a göre, hiyerarşik gerilemenin durdurulması ve insanın sıradanlık yazgısını bozmasının ön-şartı, içinde ve etkisinde bulunduğu hiyerarşinin kişiliği yok eden katı kurallarından kurtulması, yani benliğini bularak kendi yaşam çizgisini kendisinin belirlemesidir. Bu amaca dönük olarak, yazar, kişisel sağlığın korunmasından insanın kendi kendisini ödüllendirmesine kadar sekiz ayrı reçete veriyor. Yönetim bilimini dolaylı, ama, «memur»

³⁰ Peter, *Prescription*, a.g.e., s. 64-65.

dediğimiz o ilginç ve özgün hiyerarşik olguyu doğrudan ilgilendirdiği için, bu sekiz öneriyi kısaca görmekte yarar vardır.

Reçete No. 1'e göre, bedenle beyin ayrılmaz, sağlıklı yaşamayla sağlıklı düşünme de özdeş oldukları için, kendisini geliştirmeyi düşünen kişilerin yapacakları ilk iş, sağlıklarını sürekli denetim altına almak ve böylece yaratıcı düşüncenin temellerini atmaktır. **Reçete No. 2'ye** göre, kafa huzuru- nun ön-şartı bedensel rahatlıktır. Bu noktadan çıkan Peter, memurlara, gözlerini kapatmalarını, her türlü işle ilgili düşünceyi kafalarından çıkar- malarını, hafifçe geriye kaykılarak ayaklarını rahat bir yere yerleştirme- lerini, geçmişin güzel günleriyle geleceğin tatlı umutlarını düşlemelerini, yine rahat edemezlerse gezintiye çıkmalarını öğütüyor. Böylece, işe gelebil- mek için ara verdiğiniz uykunuzun özlemini gidermiş, 10-15 gündür ilgini- zi bekleyen bir yazışmanın kaydını yapmak gibi tekdüze işlerin kişiliği yok edici etkilerini en azda tutmuş olursunuz. **Reçete No. 3'e** göre, insanlar, geç- mişte, günde ve gelecekte kendilerine doyum vermiş, veren ve verecek olan işlerin ayrıntılı bir çizelgesini düzenleyerek başlarını kaldırdıklarında gö- rebilecekleri bir yere asmalıdırlar. İlk aşkınızın güzel anısı ya da hafta sonundaki balık avının tatlı bekleyişi, aradığınız huzuru sağlayacaktır. **Re- çete No. 4'e** göre, insan, geçmişin tatsız ve tasalı anılarına kendisini kap- tırmamalıdır. Örneğe, 10-15 gündür masanızda duran bir yazı birkaç gün daha bekleyebileceğine göre, «bunu niye kaydetmedim?» diye hayıflanmanızın anlamı yoktur. **Reçete No. 5'e** göre, tek-düzeliğin egemen olduğu bir yapı içinde bağımsız bir kişiliğin, önderliğin ya da kahramanlığın yeri ola- mayacağı için, kendi kendinizin kahramanı olun ve dünyanızda kendinize özel bir yer yaratın. Yazışmasının peşinde koşan yurttaş bu çabanız için en uygun denektir. **Reçete No. 6'ya** göre, herkes, üstü açık ya da örtülü olarak, övgü ve ödüllendirilmeyi gerekser. Oysa, hiyerarşilerde sizi övecek ya da ödüllendirecek kişileri kolay bulamazsınız. Bunun için, bir iş yaptı- ğınızda (yapabilirsiniz), «çok iyi yaptım» diye kendinizi övmekten (içiniz- den) kesinlikle kaçınmayın. **Reçete No. 7,** diğer önerilerle çelişir görün- mekle birlikte, aslında, insanın kendisini geliştirmesinin önemli gereklerin- den biridir. Başkalarına kendinizden birşeyler vermek, örneğe 10-15 gün- dür bekleyen yazıya bir kayıt numarası vererek işin sizinle ilgili olan bö- lümünü bitirmek, tembellik ya da bencillik gibi olumsuz niteliklerinizin olmadığını herkese gösterecektir. **Reçete No. 8'e** göre, insan, kendisine ve kişiliğine olan inancını sürekli yenilemeli, bunun için de kendisine ve baş- kalarına yaptığı hizmetleri hiçbir zaman unutmamalıdır. Bu sekiz öğüte uyulduğunda, belki örgütün gelişmesine katkınız olmayacaktır, ama, inanım, hiyerarşinin çarkları da sizin kişiliğinize olumsuz etkiler yapamayacaktır.

2. «Aslanan Kişinin Sonra Hiyerarşisini Tammasıdır»

Lawrence J. Peter ilk yapıtında şöyle diyordu: «Hiyerarşiyoloji, tüm toplum bilimlerin temeli, hiyerarşilerin yapı ve işleyişlerini inceleyen bir bilim dalıdır».³¹ İkinci yapıtının altıncı bölümünü hiyerarşilerin ayrıntılı şekilde incelenmesine ve ilgili bilim dalının bulgularının somut durumlara

³¹ Peter, *The Peter Principle*, a.g.e., s. 148.

uygulanmasına ayıran yazar, ilk önce, «merdiven» benzetmesini ele alıyor ve hiyerarşik yükselmenin «başarı merdiveninin tırmanılması» şeklindeki yaygın tanımının yetersizliklerine dikkati çekiyor. Peter'a göre, merdivenlerle hiyerarşiler arasında bazı benzerlikler bulunmakta, örnekse, merdivenler de yükselmek için kullanılmakta ve ne kadar yükseğe çıkarsanız tehlike de o ölçüde artmaktadır. Ancak, iki olgu arasındaki benzerlikler burada bitmekte ve onların yerini köklü ayrılıklar almaktadır.

Hiyerarşiyi günlük yaşamımızdan bildiğimiz merdivenlerden ayıran temel özellik, **basamaklar arasındaki mesafenin değişebilmesidir**. Örnekse, hiyerarşideki bazı basamakların arası dar, bazılarının arası da geniş olduğu için, bazı kişiler tek yükselmeye yetmezlik düzeylerine varabilirken, bazıları da birkaç kere yükselmelerine karşın görevlerindeki yeterliklerini koruyabilmektedirler. Öte yandan, bazı kişiler için bazı basamakların arası özellikle geniş tutulmakta, örnekse, kadın subayların ya da hekimlerin «cephhe komutanı» olmalarını önleyen bazı hiyerarşik kısıtlamalar geliştirilmektedir. Buldukları hiyerarşinin değişik basamakları arasındaki mesafeyi iyi bilen kişiler, hiyerarşi-içi davranışlarını da ona göre düzenleyebilirler. Hiyerarşileri merdivenlerden ayıran ikinci özellik, **basamakların duruma göre oynayabilmesi, yani bazı basamaklar kaldırırken yenilerinin eklenebilmesidir**. Bu değişebilirliğin hiyerarşilere iki olası etkisi vardır. Bir kere, kaldırılan basamaklar hiyerarşinin altında olursa, kişileri yetmezlik düzeylerine ulaştıracak süre ve basamak sayısı azalır; bir başka deyişle, hiyerarşinin tavanıyla tabanı arasındaki basamak sayısı ne kadar az olursa, kişilerce atılan her adımın yetmezlik düzeyine öngelen son adım olması olasılığı da o ölçüde artacaktır. İkinci olarak, hiyerarşinin ortasından basamak çıkarılırsa, geriye kalan basamakların arası da o ölçüde açılır, bir basamaktan diğerine geçiş çok güçleşeceği gibi, her yükselmenin yetmezlik düzeyine öngelen son yükselme olması olasılığı artar. Bu durumun bilinmesi, böylesine esnek hiyerarşilere giren kişilerin davranışlarının da gerekli esneklikte olmasını sağlar. Hiyerarşileri merdivenlerden ayıran üçüncü özellik, **hiyerarşi içindeki yükselme biçimlerinin kesinkes tek-düzelik göstermemeleridir**. Yükselmeye imkân tanımayan ve herkesi yerinde (yeterlik düzeyinde) tutan feodal uygulamaların tarihe karışması, günümüz hiyerarşilerinde yükselme, ayrılma, emeklilik, kovulma ve ölüm sonucu beliren boşlukların doldurulmasının her nedense zorunlu sanılması, insanları özendirilmede yükselmeye başvurulması vb., insanları, içinde yer aldıkları hiyerarşinin özgül yükselme biçimlerini yakından izlemeye ve anlamaya zorlamıştır. Peter, son tahlilde, beş ana yükselme biçimi ve bunlara teka-bül eden beş davranış kalıbı bulunduğunu söylüyor. «Çıkırya Göre Yükselme» adını verdiğimiz biçimde, kişiler üretime yaptıkları somut katkılarına ve yeterli de üretilen katkılarının önceden belirlenmiş üretim hedeflerine uygunluk derecesine göre değerlendirilmektedir. Bu düzenleme içinde, yükselmek isteyen kişinin çıktısını artırmaya yönelmesi doğaldır. «Girdiye Göre Yükselme» adını verdiğimiz biçimde, güler-yüzlülük, işe zamanında gelme, patronun şakalarına gülme, kurallara uyma ve düzenlilik gibi özellikler esas alınmakta, kişilerin yükselme olasılığı da kurulu düzene uyabilme derecesiyle ölçülmektedir. Bu düzenin yürürlükte olduğu hiyerarşilerde,

yükselmek isteyen kişilerden beklenebilecek tek davranış, deyim yerindeyse, tekneyi sallamamalarıdır. «Göze Girerek Yükselme» adıyla anılan üçüncü biçimde, astların yeterliği, üstlerin saç-kestirme, giyim ve düşünce beğenilerini öğrenip yine üstlerin görebilecekleri yerlerde sergileme yetenekleriyle ölçülmekte, yükselmek isteyen astların davranışlarını da bu beğeniler belirlemektedir. «Hizmet Süresine Göre Yükselme» aslında «melez» bir uygulamadır. Şöyle ki, bir kişinin hizmet süresi, yani örgütte kalmayı başara bildiği süre, son tahlilde, girdi, çıktı ya da üstlerce beğenilme gibi etkenlere bağlıdır. Durum böyle olunca, kişiler, hizmet süresine göre yükselbilmek için, herşeyden önce, başka yükselme biçimlerine tekabül eden davranış kalıplarını benimsemekte; «hıyerarşide kalabilme yeteneği» de yükselmenin temel ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır. «Memura Danışarak Yükseltme» uygulaması, diğer biçimlerden ayrı olarak, işverenin tek-yanlı iradesinin memurun isteğiyle sınırlanmasını öngörmekte, ama, anlaşıldığı gibi, yükselcek kişinin kendi yeteneklerinin tam bilincinde olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu uygulama içinde, yeterlik, kişinin belli bir nesnellikle kendi yeteneklerine değer biçebilmesidir. Olur mu dersiniz?

İçinde yer aldıkları hiyerarşinin yapı ve işleyişini öğrenen kişiler ne yapacaktır? Peter, bu konudaki öğütlerini 5 reçetede topluyor. **Reçete No. 9'a** göre, insanları, er ya da geç yetmezlik düzeylerine ulaştıklarını ve hayatın da bundan sonra çekilmez olacağını bile bile yükselmeye zorlayan temel etken, küçük yaştanberi yükselme hırsıyla doldurulmuş olmalarıdır. Geriye doğru bir durum değerlendirmesi yapan ve yükselmeci davranışlarının kökenlerine inen kişiler, yükselme tutkularını da gemleyebileceklerdir. **Reçete No. 10'a** göre, yükselmek isteyen kişiler, yeterli oldukları o andaki görevin doyumuyla yükseldiklerinde yetmez olabilecekleri görevin olası doyumunu karşılaştırmalı, bir muhasebecinin soğukkanlılığıyla kâr-zarar hesaplarını yapmalıdırlar. Bakın, yükselmek isteyenlerin sayısı birdenbire nasıl düşecektir. **Reçete No. 11'e** göre, yükselmek isteyen kişi, üst düzeydeki görevin kendisine sağlayacağı parasal imkânlarla yetmez kişilerde sık görülen hastalıkların (ülser gibi) yol açacağı ilaç, doktor, hastane vb. giderlerini duyarlı bir teraziye koymalıdır. Bakın, yükselmek isteyenlerin sayısı birdenbire nasıl düşecektir. **Reçete No. 12'ye** göre, çok kişi, neden doyum-suz olduğunu ya da benlik sorunlarıyla karşılaştığını bilmez. Bütün bunların, başta üretim ve tüketim, herşeyin giderek «kitleleş» duruma gelmesinden doğduğunu gören kişi, kendisini gereksiz ya da zararlı etkilerden arındırarak temel sorunlarını çözebilecektir. **Reçete No. 13'e** göre, «insan yapısı» olan hiyerarşilerin insandan gelen bazı aksaklıkları bulunabileceği, örnekse, hiyerarşik diziliş içinde iki yeterlik basamağının arasına bir yetmezlik basamağı sıkışmış olabileceği için,³² yetmezlik düzeylerine ulaştıklarını gören kişiler bile umutlarını kesmemeli, üstlerinde yeterliklerine uygun bir görevin raslantı eseri de olsa bulunabileceğini düşünmelidirler.

³² Tarih bunun sayısız örnekleriyle doludur. Örnekse, iki nokta arasındaki en kısa mesafenin düz çizgi olduğunu bir türlü kavrayamayan Albert Einstein bu yüzden ilk ve ortaokulda temel aritmetikten kalmış, ama, öğrenimini bitirmemesi doğarken, iki nokta arasındaki en kısa mesafenin «eğri» olduğunu kanıtlayarak aritmetik bilmeden yapılamayacak fizikğin büyük adı olmuştur.

Yanlış bir değerlendirme sizi yetmezlik düzeyinize getirmişse yılmayın. Yarınların ne getireceği, hele hiyerarşilerde, hiç belli olmaz.

3. «Sıçrarken Bakının, Savunmalarınızı Bilin»

İleri-görüşlülüğün en basit kuralları bile, uygun bir dille sergilendiklerinde, yönetsel bilgeliğin incileri durumuna gelirler. Bunun en canlı örneği, Peter'in 14-25 no'lu reğeteleridir. Yazdığı reğetenin daha mutlu ve ödüllü bir hayata giden yolu belirleyeceğini söyleyen Peter, bu bölümde (kitapta iki bölümdür), kısaca, kişilerin hiyerarşı içinde (1) «ideal» olarak ve (2) yükselmeyi durdurmak için ne yapmaları gerektiğini açıklamaktadır. Çözümlemelerimizi 14-21 no.'lu reğetelerce kapsanan «ideal» davranış biçiminden başlatmak uygun olacaktır.

Reçete No. 14'e göre, kişi, kendi kafasında, nasıl bir insan olmak isteğinin imgesini oluşturmalıdır. Kendi amaçlarını kendisi belirleyebilen ve çizdiği hayat yolunda engelsiz ilerleyebilen kişi imgesi bir kere yaratıldıktan sonra, yaratıcı düşünce ve eylemle, bu imgenin toplumsal gerçekliğe dönüştürülmesi kolaylaşacaktır. **Reçete No. 15'e** göre, kişi, hiyerarşilerin her basamağında herkesin yeteneğine (ya da yeterlik düzeyine) uygun görevler bulunduğunu bilerek, yetişkinliğini ve yeteneklerini değerlendirmeli, çabalarını da bunlara en uygun alana girmeye (ve orada kalmaya) yöneltmelidir. **Reçete No. 16'ya** göre, yaşayışımızın niteliği, yaptığınız işteki yeterliğinize bağlıdır; aslolan, değerlerinize ve yeteneklerinize en uygun görevi bularak orada kalmanın şaşmaz yöntemlerini geliştirmektir. **Reçete No. 17'ye** göre, hiyerarşik gerilemenin hız ve düzeyi, günümüz şartlarında, kurulu hiyerarşiler içinde herkesin doyum bulabilmesini güçleştirmektedir. Bu durumlarda yapılabilecek tek iş, doyum bulabileceğiniz bir hiyerarşıye geçmektir. **Reçete No. 18'e** göre, yükselme sırası gelen kişi, bunun amaçları doğrultusunda olup olmadığını saptamalı, vardığı sonuç ışığında da yükselmeyi kabul ya da reddetmelidir. Yettiği bir görevden yetmediği bir yere çıkan kişinin yeniden eski yeterlik düzeyine dönmesi «hiyerarşı» olgusunun mantık ve işleyişine ters düşeceği için, yeteneklerinizin en iyi şekilde değerlendirilmesi bu aşamada özellikle önem kazanmaktadır. **Reçeteler No. 19 ve 20'ye** göre, yükselerek geleceği yerin kişisel yeterlik düzeyini aşacağını gören, ama, yükselmeyi de reddedecek durumda olmayan kişinin yapacağı en doğru iş, başka bir mesleğe geçmek ya da hiyerarşı değiştirmektir. **Reçete No. 21'e** göre, böyle durumlardaki tek doğru yol-gösterici, insanın kendi değerleri ve vicdanıdır.

Duygusal vb. nedenlerle kişiler belli bir hiyerarşiden ayrılmak istemeyebilir, ama, bir yandan içinde yaşadıkları toplumun kendilerine benimsettiği edinmecii ve yükselmeci değerler, diğer yandan da hiyerarşinin otorite yapısının «hayır» cevabına elvermemesi yüzünden, yetmezlik düzeylerine çıktıklarını bile bile yükselmek ya da hiyerarşiden ayrılmak seçenekleriyle karşılaşabilirler. Peter'in 22-25 no.'lu reğeteleri, hem hiyerarşı içinde kalmak, hem de yükselmek isteyen kişilerin açmazına çözüm arıyor. **Reçete No. 22'ye** göre, kişi, yeterlik düzeyini aştığını bile bile yükselmemeli, ama, olduğu yerde kalmanın başarısızlıkla özdeş sayıldığı toplumun değer-

lerine bütünüyle de ters düşmemek için, kendisine yapılan yükselme önerilerini herkese duyurarak isterse yükselebileceğini göstermelidir. **Reçete No. 23'e** göre, istenmeyen bir yükselmeyi önlemenin en etkili yolu, «yapmacık yetmezlik» olarak anılan ve yeterli olduğunuz görevleri yapmamanıza dayandığı için de yetmezlik düzeyinizde bulunduğunuz izlenimini veren yöntemdir. **Reçete No. 24'ün** öngördüğü yöntemse, biraz tehlikeli olmakla birlikte, yükselmeniz konusunda son sözü söyleyecek olan üstlerinizi fazla önemsemediğinizi göstermenizdir. Kendisini ciddiye almadığınızı ya da gizli alay ettiğinizi sanan bir üstünüz, olsa olsa, yükselmenizi önleyecek ya da sizi işten çıkaracaktır. **Reçete No. 25'e** göre, kişinin belli bir düzeyde yeterli olup olmadığının en önemli göstergesi meslektaşlarıyla sözde, yazıda ve eylemde «diyalog» kurabilme yeteneğidir. Herhangi bir üstünüz sizi getirmeyi düşündüğü yeni görev konusundaki görüşlerinizi sorarsa, yapacağınız en akıllı iş, anlamsız sözcük ve çapraşık cümlelerle o görevden ne anladığınızı (ya da anlamadığınızı) anlatmanızdır. İnanın, görevi size vermeyeceklerdir. Peter'ın da dediği gibi,³³

Yeterliğiniz tehlikedeysse, Dr. Peter'ın Reçetelerini hemen kullanın. Gecikme yozlaşmadır.

C. YETERLİĞİN YÖNETİMİ YA DA YETMEZLİĞİN DENETİMİ

1. Yöneticinin Amacı Yetmezliğin Sınırlanmasıdır.

Kendi yeteneklerini ve iyi şekilde değerlendiren ve yetmezliklerini görebilen kişi, başkalarının eksikliklerine nesnel bir gözle bakıp çözüm getirebileceği için, «yönetici» olmaya en uygun kişidir. Peter'a göre, yetmezliğin evrensel ve bir hiyerarşiye giren herkesin er ya da geç kişisel yetmezlik düzeyine ulaşma eğiliminde oluşu, «gerçek» yöneticiyi şu görevsel seçeneklerden birine yönlendiriyor: (1) azalma eğilimindeki yeterliği saklı tutarak yönetmek, (2) artma eğilimindeki yetmezliği denetim altına alarak yeterliğe dönüştürmek. Görüldüğü gibi, yönetici, hiyerarşisinin sorunlarına nitelikçe farklı iki açıdan, yeterliğin yönetilmesi ya da yetmezliğin denetim altına alınması açılarından yaklaşabilir. Hangi yaklaşımın benimseneceğini örgütün içinde bulunduğu somut duruma ilişkin olarak yöneticinin yapacağı durum değerlendirmesi, hangi yönetsel araç ve reçetelerin kullanılacağını da hiyerarşinin otorite yapısı (ya da kurumlaşmış yönetime alışkanlıkları) belirleyecektir. Bu noktada, kısaca, Peter'ın «yönetim biçimi» konusundaki gözlemlerini görelim.

Peter'a göre, yönetim biçimleri, ana çizgileriyle, (1) her türlü komuta yetkisinin tek kişide toplandığı **otoriter yönetim**, (2) her türlü komuta yetkisinin bir topluluktan çıktığı ya da bir yöneticinin gözetimi altında topluluk üyelerince ortaklaşa kullanıldığı **katımlı yönetim** diye ikiye ayrılmaktadır. Yönetici, her iki durumda da başkalarının (astlarının) davranışlarını belirleme ya da etkileme gücüne sahip bulunmakta, ama, gücünü de-

³³ Peter, *Prescription*, a.g.e., s. 136.

ğışık kaynaklardan, biçimsel yapıdaki yerinden ya da topluluğun oyundan almaktadır. Ancak, yönetim biçimi ne olursa olsun, «örgütsel başarı» yönünden değişmeyen birşey vardır: **bugünün amaçları, yarının gerçekleri olmalıdır.** Demek oluyor ki, «amaç» sorunu hiyerarşilerde belirleyici önem taşımakta, bir iş yapılırken o işi yapanların ne yaptıklarını bilmeleri aslolanmaktadır. «Yeterliğin Yönetimi ya da Yetmezliğin Denetimi» başlığı altında, Peter, örgütsel başarının vazgeçilmez ön-şartlarına, yani **amaçların duruluğuyla araçların uygunluğuna** eğiliyor. Bu nedenle, öngelen bölümlerin yönteminden farklı olarak, bu bölümde, Peter'ın önerileri bir mantık bütünlüğü içinde ele alınacak ve her «reçete» ayrı ayrı anlatılacak yerde bütündeki geliş sırasına göre ayrıca içinde verilecektir.

2. Hiyerarşinin Amaçları Nasıl Saptanmalıdır?

«Amaç», hiyerarşilerdeki anlamıyla, belli bir örgütsel eylemin sonunda oluşması tasarlanan (ya da oluşacağı beklenen) şartlardır. Bu kısa tanımdan da anlaşılacağı gibi, amaçsız eylemin nasıl örgütsel bir anlamı yoksa, eylemsiz amacın da örgütlere herhangi bir katkı ya da yararı yoktur. Giderek, hiyerarşi içinde bir eylemi başlatabilmek için, öncelikle, o eylemin sonunda belirecek örgütsel görüntüyü kafanızda canlandırmanız gerekir (Reçete 26). Bu noktada akla şöyle bir soru geliyor: «amaç» belirlemenin amacı nedir? Bir kere, amaçları belirsiz ya da çapraşık olan hiyerarşilerde, kişiler, ne yaptıklarını, neden yaptıklarını ve ne yönde yaptıklarını bilmezlerse, saniye sektirmeden harıl harıl çalışarak «anlamsızlık» üretirler. Öte yandan, yalnızca üstlerinin bildikleri amaçları izleyen astların sürgit denetlenmesi, yönlendirilmesi ve güdülmesi gerekir. Bu nedenle, «amaç» saptanırken, işi gören kişilerin kolayca algılayıp kavrayabilecekleri somut başarı ölçütlerinin de belirlenmesi gerekir (Reçete 27). Gerek amaçların, gerekse başarı ölçütlerinin kolayca algılanıp kavranabilmesinin ön-şartıysa, bunların en sıradan kişilerce bile anlaşılabilir kadar açık, seçik, somut ve ussal olmalarıdır (Reçete 28).

Örgütsel amaçların genel planda nasıl olmaları gerektiğini böylece noktaladıktan sonra, şimdi de, Peter'ın soruna getirdiği özgül boyutları görelim. Bir kere, örgüt amaçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlamanın en etkili yollarından biri **iş görececek kişilerin amaçların belirlenmesine katılmaları** olduğuna göre, amaçları gerçekleştirmenin en etkili yolu da kişisel ve örgütsel amaçlar arasında uyumun sağlanmasıdır (Reçete 29). İkinci olarak, örgütün amacı, cevap verdiği ya da vereceği gereksemeler açısından ayrıca belirtilmelidir (Reçete 30). Bunun dışında, amaçlar, düşüclüğe pay bırakmayacak kadar gerçekçi ve erişilebilir olmalı (Reçete 31), somut terimlerle ifade edildikten başka maddi ödüllerle desteklenmeli (Reçete 32), kişilerin doğru yönde olup olmadıklarını ya da sonuca ne kadar yaklaştıklarını kolayca görebilmeleri için değişik aşamaların dönüm noktalarını belirleyen alt-amaçlara ayrılabilir (Reçete 33), durum değerlendirmelerini kolaylaştırmak için de özgül, gözlenebilir ve ölçülebilir ölçütlere dayanmalıdır (Reçete 34). Ancak, bir örgütün amaçlarını belirlerken, «edinme» ve «yükselme» gibi değerlerin hiyerarşik işleyişi etkileyebileceğini, amaçlara

ulaşıldıktan sonra da tırmanmanın sürebileceğini unutmamak gerekir; giderek, bir amacın gerçekçi ve doyurucu olması isteniyorsa, **nerede durulacağını belirtmesi gerektiğini** (Reçete 35) söyleyebiliriz.

3. İnsanın Ussallığı ve Örgütlerde Karar Verme

İnsanı daha düşük var oluş düzeylerindeki yaratıklardan ayıran temel özellik, «ussal» olmakla kalmayıp, bu ussallığını tükenmesini önlemek ve en zor şartlarda en doğru kararları vermek için kullanabilmesidir.³⁴ İnsanların bu özelliklerini kurdukları örgütler için de genellersek, hiyerarşilerde karşılaşılan en önemli ve canalıcı sorunlardan birinin (belki de birincisinin) «karar verme» olduğunu görürüz. Peter karar verme sorununa 36-42 no.lu reçeteleriyle eğiliyor ve karar vermenin son tahlilde bir «meleke» işi olduğunu, karar vermeden karar vermenin öğrenilemeyeceğini öne sürüyor.

Peter'a göre, belli bir konuda karar verecek kişi, önce, kendisine şu üç soruyu sormalıdır: (1) Neredeyim? (2) Nereye gitmek istiyorum? (3) Oraya gidebileceğimi nereden biliyorum? Bu soruların sorulmasıyla birlikte, insanı hayvandan ayıran «ussalık» etkeni işlemeye başlar. Nerede ve ne durumda olduğunu bilen insan, neyin nasıl değiştirileceğini görmek için, hem değişikliğin olası sonuçlarını görür, hem de amaç-öncesinin gideriyle amaç-sonrasının gelirini duyarlı bir biçimde tartabilir; son olarak, amaçlarını doğru saptayan ve araçlarını iyi seçen kişi, hem amacına ulaşabilecek güçte olup olmadığını, hem de doğru yolu izleyip izlemediğini kolayca anlar. Giderek, «karar verme» mekanizmasının özünü nerede bulunduğu, nereye gidileceği ve gitmek için ne yapılacağı sorularının oluşturduğunu söyleyebiliriz (Reçete 36). Ancak, bu üç sorunun sorulması, alınacak kararın sağlığı bakımından gerekli, ama, duruma uygunluğu açısından yetersizdir. Bir kere, **karar zamanında verilmelidir** (Reçete 37). Örnekse, kümesin kapısını kapatma kararının tavuğun içeri girmesinden sonra, kaçmasından da önce verilmesi gerekir. İkinci olarak, **doğru ve sağlıklı karar, çekingenlikle sabırsızlığı dengelemiş olanıdır** (Reçete 38). Üçüncü olarak, **en geçerli kararlar, basit, anlaşılır ve çözüme-dönük olanlarıdır** (Reçete 39). Dördüncü olarak, bir kararın verilmesi kadar uygulanması da önem taşıdığı ve bu da ister istemez «insan» ögesinin hesaba katılmasını gerektirdiği için, **alınacak bir kararın onu uygulayacakları da göz önünde bulundurması gerekir** (Reçete 40). Karar verirken dikkat edilmesi gereken son nokta, «fırsat» denilen nesnenin kapımızı çok az çalmasına karşılık, «terslik» adını verdiğimiz bir başka nesnenin eşliğimize sanki kamp kurmuş olmasıdır. Bu nedenle, kişi, hem en beklenmedik ya da kendisinden istenmeyen kararları vermeye hazır olmalı (Reçete 41), hem de bu beklenmedik an gelip çattığında tam bir yüreklilik gösterebilmelidir (Reçete 42). **Unutmayın, düşüncesiz eylem anlamsızsa, eylemsiz düşünce de enektir.**

³⁴ Yazar belirtmemekle birlikte, bu, insanda olması gereken ya da olduğu varsayılan özellikleri içeren «ideal» bir tanımdır.

4. Yeterliyi Yayma Yöntemleri ve Özendirme

Tüm bilimler gibi, yönetim de, son tahlilde, nesnel gerçeklerin doğru olarak gözlenmesine ve değişik olgular arasındaki nedensellik bağlarının saptanmasına dayanmakta, bir başka deyişle, belli olguların belli şartlarda etkileşmesinin belli sonuçlar vereceğini varsaymaktadır. Bu temel gerçekten çıkan Peter, uygulanan bilimsel yöntemler ne kadar gelişkin olurlarsa olsunlar, alınacak bir kararın etki ve sonuçlarının **tüm ayrıntılarıyla** önceden kestirilemeyeceğini, dolayısıyla da gerçekçi yöneticinin önce olacakla olması istenen arasına bir pay koyması, sonra da sonucu amaca yaklaştırmanın yollarını araması gerektiğini (Reçete 43) söylüyor. Durum böyle olunca, yükselme sırası gelen ya da yükseltilmesi düşünülen bir kişinin **bu yükselmeyle yetmezlik düzeyine varıp varmayacağı** sorunu, hiyerarşisinin düzgün işleyişi kadar, astlarının moral ve verimliliğinden de sorumlu olan yönetici için özel önem kazanmaktadır.

Bu durumla karşılaşan bir yöneticinin yapacağı ilk iş, önce doldurulacak görevin tüm ayrıntılarıyla bir tanımını yapmak, sonra da adayın kişisel özelliklerinin görevin gereklerine **tam** uyup uymadığını saptamaktır (Reçete 44). Üstünde durulması gereken bir başka nokta, karşı cinsten iyi bir arkadaşın ille de iyi bir eş olması gerekmediğidir; aynı şekilde, bu gözlemi örgütler için genellediğimizde, **belli bir işi çok iyi yapan kişilerden her işi iyi yapmalarını bekleyemeyiz**. Bu nedenle, doldurulmak istenen görevin gerekleri belli olduktan sonra yapılacak «gerçekçi» işlerden bazıları, örnekse, olası çözümleri ya da eldeki seçenekleri somut şartlarda sınavarak en uygununu seçmek (Reçete 45), sonunda yükselme olabileceğini sezdirmeden doldurulmak istenen görevdeki işleri bir süre yürütmesini adaydan istemek (Reçete 46), «benzetim» şartlarında «rol oynama» yöntemiyle adayın yeteneklerini görevin gerekleriyle karşılaştırmak (Reçete 47), son seçime esas olacak «geçici» bir yükselmeyle adayı ya da adayları doldurulması düşünülen görevde denemek (Reçete 48), yeteneklerini göstermiş kişileri yükselme söz konusu olmadan ayırmak ve ileride boşalabilecek belli görevlerin gereklerine göre yetiştirmek (Reçete 49) ya da en basit, ama, yine de etkili bir yöntemle başvurarak adayla uzun uzadıya bir görüşme yapmaktır (Reçete 50). Ancak, yeterli kişilerin bulunup çıkarılması, yöneticinin uzun dönemdeki sorunlarını çözmeye yetmeyecektir. Yükselme, ayrılma, emeklilik ve ölüm gibi etkenler, bugünden yarıya, doldurulması gereken yeni boşluklar yaratmakta ve **her yeni yükselme, bir kişiyi daha yetmezlik düzeyine yaklaştırırken, yetmezlerce görülen görevlerin toplamdaki payını da artırmaktadır**. Peter'a göre, sorunun tek ve kesin çözümü yeterliğin yetmezliğe dönüşmesi sürecinin tersine çevrilmesi, bunun da yolu **etkin özendirme**dir.

Özendirmeyi örgütlenmenin büyüülü değneği olarak gören Peter, bu konudaki umutlarını son tahlilde, beşikten başlayarak bireylere aşılacak «yüce insancıl değerler» ve bu bireylerin hiyerarşileriyle girecekleri değer-doyum alışverişi sonucu oluşacak yapılar aracılığıyla hiyerarşik gerilemenin ilerlemeye dönüştürülebilmesine bağlamaktadır. Bunun için, çocuk küçük yaştan bağımsız ve yaratıcı olmaya özendirilmeli (Reçete 51), ödülün

yalnızca başarıya bağlı olduğu gösterilirken başarının da tek başına bir ödül olduğu öğretilmeli (Reçete 52), başarısızların ödüllendirilmesinden kaçınılmalı (Reçete 53), yükselmenin özendirme aracı olarak kullanılması yeni görevde başarının kesin olduğu durumlarla sınırlanmalı (Reçete 54), buldukları görevdeki büyük başarılarını bir üst düzeyde tekrarlayamayacakları anlaşılan kişilerin kendilerinin değil de görevlerinin statüsü ya da saygınlığı yükseltilmeli (Reçete 55), başarının yalnızca ilgili kişiye yarar sağlayacağı üstlerin başarılı ve başarısızlara karşı farklı tutum takınmalarıyla açıkça ortaya konmalı (Reçeteler 56-57), çalışanlar örgütün kazançlarına ortak edilmeli ve özellikle maddî ödüllerin belli gereksemeleri karşılayacak hacimde olmalarına özen gösterilmelidir (Reçeteler 58-59). Peter'in yönetsel on emri burada bitmiyor ve para gereksemeyen kişilere maddî ödül vermekte direnilmesi (Reçete 60) ya da gelişmelerle hiç ilgisi olmayan yer ve zamanlarda ödül verilmesi (Reçete 61) ya da toplu çalışma gerektiren görevlerde ödül için belli kişilerin seçilmesi (Reçete 62) gibi uygulamaların, **özendirmeden beklenenin tam karşısı yönde sonuçlar vereceğini** söylüyor. Yazarın «özendirme» konusundaki son öğütleri de, yeterliklerini göstermiş kişilerin bireysel yaratıcılıklarına daha geniş pay bırakılması (Reçete 63), yetmezlerdeki yeterlik belirtilerinin övülmesi (Reçete 64), yeterliklerini göstermiş astlarla ilişkilerin sürekli kılınması (Reçete 65) ve değişebilen davranışların sürgit denetlenerek örgütsel amaçlara göre şekillendirilmesi (Reçete 66) gerektirir.

*
**

Lawrence J. Peter'in ikinci mizah denemesinin «başarılı» olduğunu söyleyebilir miyiz? Bu soruya olumlu cevap vermek çok güç olsa gerekir. Aynı fıkrayı ikinci kere dinlediğinizde gülebiliyorsanız, o zaman, Peter İlkesi'nin örgütsel etkilerinin anlatıldığı ilk bölümlerde gülümsemişsinizdir. Çalışanlardan kendilerini ve hiyerarşilerini tanımalarının istendiği bölümlerde günlük bürokrasinin değişmez özelliklerini görerek «kara mizah» türüne özgü karışık duygulara kapılmış, ama, sayfalar döndükçe, sizin mizah sandığının Peter açısından aslında çok ciddi bir «gamsızlığa övgü» olduğunu anlayarak irkilmişsinizdir. Ondan sonrası da, esasen, kendi alanındaki bilimsel yeteneklerini pek bilmediğimiz bir eğitimcinin fazla başarılı olmayan bir biçimde yönetim bilimine girmesinin ürünü, yani yazarın **Yol-Gösterici Öğretim** adlı yapıtıyla yönetim bilimi elkitaplarının çapraz-üremeye girmelerinin melezidir.

IV

C. Northcote Parkinson'un **Kayıplar ve Arkasızlar**, Lawrence J. Peter'in da **Dr. Peter'in Reçetesi** adlı ikinci «mizah» denemelerinin anlatımını burada bitiriyoruz. Aynı yazarların ilk denemelerini çözümlerken uyguladığımız yöntemi burada da izledik, görüşlerini en geniş biçimde, kendi geliş sıra-

ları içinde ve gerektiğinde de alıntılara başvurarak aktarmaya çalıştık. O yazımızı bitirirken şöyle demiştik:³⁵

Büyük-çapta, karmaşık örgütlerin varlığı, çağımız toplumlarının en önemli görüntülerinden biridir. Ekonomi, sosyoloji, siyaset bilimi, sosyal psikoloji ve işletme yönetimi gibi disiplinlerle, bunların keşiştiği noktada beliren ve mantığı gereği toplumsal yaşayışın tüm kesitlerini içeren yönetim bilimi, bu örgütlerin yapı ve işleyişlerinin kavranarak soyutlanmasında önemli rol oynamışlardır. C.N. Parkinson'la Lawrence Peter'in, böylesine canalcı bir konunun incelenerek çözümlenmesine «mizah» boyutunu katıklarını söyleyebiliriz.

Ama, Peter'in çok haklı olarak belirttiği gibi, **bir işi çok iyi yapan kişinin herşeyi çok iyi yapması beklenemez.** Yazarların ikinci denemeleri konusundaki görüşlerimizi bu gözlem en iyi şekilde özetliyor. Gerçekten de yazımızın başında belirttiğimiz gibi, Parkinson ve Peter ilk yapıtlarının mizah düzeyine ulaşamamakla kalmamışlar, gülümsetebilmek (güldürmekten vazgeçtik) için bile önceki yazılarının genişçe özetlerine başvurmak zorunda kalmışlardır. Eski şarkıcıların güzel günlerini hatırlayan hoşgörülü seyircilerin daha az hoşgörülü ıslıkçıları kınaması gibi, şöyle bir soru sorulabilir: bu ikinci denemelerde güldüğünüz herhangi bir yer yok muydu? Belki olmasına vardı, ama, hem çok azdı, hem de Marcus Antonius'u deyimiyse Sezar'ı (ya da Sezarları) övmeye değil gömmeye gelmiştik.

³⁵ Fişek, a.g.m., s. 40.