



# Kamu mu Özel Sektör Yöneticisi mi DEVLET İDARESİNDE DAHA BAŞARILI OLUR?



**İbrahim ÇENET**  
Taşköprü Kaymakamı

**B**azen tartışılır; kamu yönetimi temsilcileri hantal bürokrasi içinde yavaş ilerlerken; yerlerini özel sektörün dinamizminden gelen yöneticiler ile doldursak, devlet işleyişinde bir ivmelenme yakalayamayız mı, diye?

Hemen baştan söyleyeyim: Aşağıda bazı sebeplerini de açıklayarak, işin çoğu zaman görüldüğü gibi olmadığını ifade etmek, yanlış olmayacaktır:

1. Kamu bürokrasi yönetimi birçok yönüyle "tuğladan örülmüş bir bütünün parçaları kadar biri diğeri ile çoğu zaman asimetrik / karmaşık bir iliş-

ki içinde olsa da aslında bir bütünün parçaları olarak birbirini tamamlayan bir nitelik taşır". Attığınız bir adım, pekâlâ bir taraftan bir konuyu çözerken diğer taraftan negatif tesirlerle kamunun korunan başka menfaatlerine, ilerleyen zamanlarda zarar getirebilmektedir.

Mesela; bir köy yerleşim birimini mahalle yaparak profesyonel belediyecilikle daha çok hizmet sunma imkânı düşünülürken, henüz bırakın imar planı yapmayı kadastro bile geçmemiş birçok kırsalda, ağırlaşan

imar şartları ile mesken ihtiyacını karşılayamayan ahalinin şehirlere göç hızının daha da arttığını görebilirsiniz. Bu da terk edilmiş bağ ve bahçeden tutun da ekilmeyen tarlaya kadar sonuçlar doğurabilecektir. Bu örnek göstermektedir ki, belli bir kural veya kurum, bazen önümüzde bir engel gibi dururken, aslında kamunun başka ve daha büyük menfaatlerini bütünsel olarak koruyor olabilir.

2. İyi yetişmiş bir kamu yöneticisi, birim yönetimlerinde her bir kademedeki elde edebileceği verim düzeyini, her bir personelin kendi kurum kültürü içinde edindiği tecrübeler ışığında ne kadar bir katma değer yaratacağını gayet iyi gözlemlerken; özel sektör kültüründen gelen yöneticilerin her bir personel ve birimin verimini eşit sayarak işe başlaması kuvvetle muhtemel bir durumdur. Bu, daha çok özel sektörün işe, işine yarayan personeli alırken, başarı elde edemeyeceğini düşündüğü başvuruları sadece 'şirket menfaati' ile reddetmesi nedeniyle kadrolarında belli seviyede bir ortalamayı yakalaması ile söz konusudur. Çünkü kamu; ta öteden gelen devlet baba mantığından sosyolojik ve politik gerçekler ışığında, bütünüyle vaz geçmemesi yüzünden ciddi nitelik farkları olan bir kadro havuzu içinde yüzmek zorunda kalmaktadır.

Benzer durum, akademik kadrolardan gelen yöneticiler için de geçerli olacaktır. Akademik çevre, genelde birbiriyle bütünlük içinde olduğundan, beyanı veya veriyi doğru kabul etme yaklaşımı sık karşımıza çıkan bir olgudur. Verinin kaynağının

doğruluğundan ve sosyolojik karşılığında ziyade belirtilen kaynağın tek başına mevcudiyetinin esas alınması, orta ve uzun vadeli planlanan işlerin vaktinde yetişememesi sonucunu doğurabilecektir. Bütün bu yaklaşım farkları, özel sektörden gelen yönetici için ciddi handikapları da beraberinde getirecektir. Hangi birim personelinen ne düzeyde verim alabileceğini ele alırken işi ve özellikle de personeli "bir tutarak", aradan çıkacak yüksek verimliliğin maksimum faydasını elde etmek zor olacaktır.

3. Kamu profesyonel yöneticisi için de elbette bazı riskler söz konusu olabilmektedir. Mesela, uzun süre yeknesak yürütülen işlerin bir süre sonra performans düşüklüğünü beraberinde getirdiği görülebilmektedir. Bunu önlemenin yolu ise işi icra edenlere belli ve tatmin edici seviyede iş planlamasına ve karar alma sürecine katılım izni vermekten geçecektir. İşin sadece uygulama yönünü değil ama aynı zamanda plan ve projelendirme yönünü de yetki çerçevesine alan yönetici, zamanın ruhuna da uygun yeni projeler geliştirebilme ehliyeti ile kendini yenileyerek mevcut performansını da böylelikle arttırabilecektir.
4. Özel Sektör Yöneticisi, iş yönetiminde takım olarak her bir personeli, iş sürecine dâhil etme ve sorumluluk verme yatkınlığında olduğundan, kamu sektöründe hayatın olağan akışı içinde beklenen hızlı karar alma süreçlerinde gereksinim duyulan tek başına karar alma görev ve sorumluluğunu yerine getirmede zorlanabilecektir.

5. Özel Sektör idaresi temel olarak karlılık ve verimlilik üzerine kurulmuştur. Mesela, büyük bir kahve markası, gireceği bir pazarda günlük olarak ayak basan insan sayısından hitap edeceği kitlenin ortalama geliri, yaş grubu, tat ve lezzet zevklerinden davranış alışkanlıklarına varıncaya kadar ölçümler ve değerlendirmeler yapar. Diğer taraftan ise kamu idaresinin hedef kitlesi "müşteriler" değildir. Başta, ülkenin vatandaşları olmak üzere yabancılar ve diğer gerçek ve tüzel kişilerdir. Kârlı olmasa bile vatandaşlar için zorunlu olan hizmetleri karşılıksız yerine getirmek görev ve sorumluluğu vardır. Gerçek şudur ki; ne özel müesseseler gibi karlılık; ne de üniversite çevresinde görev alan akademisyenler gibi önceden kaleme alınmış genel ve soyut araştırmalara atıfta bulunmaya dönük akademik kaygı güder. Herkesin sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkı çerçevesinde kural olarak bedelsiz olan kamu hizmetleri verir.

Sonuç olarak, kamu idaresinde görev alması muhtemel özel sektör ve akademik temsilcilerin yukarıda ifade ettiğimiz yaklaşım farklarını gözetmek, hatta yürütme görevinde bulunan kamu idarelerine teknik alanda ihtiyaç duyulan danışmanlık ve bilirkişilik desteği vermek, idare görevinin gerektirdiği hizmet anlayışının toplam kalite çerçevesinde hızlı ve etkililiğini sağlayacağı, daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Aksi takdirde, geçmiş örneklerde olduğu gibi, spesifik yaklaşımlar idarenin bütünlüğü ve hizmet gerekleri açısından yeterli fayda vermesi her zaman mümkün olmamaktadır.