



Yasin YUNAK
Adaklı Kaymakamı

Mülki İdarenin Kırılganlığı Üzerine

Yeni milenyumun rüzgarını yakalayıp en derin dönüşümleri yaşayan ülkeler arasında hiç şüphesiz çocukluk çağını aşmış Türkiye Cumhuriyeti yer almaktadır. Devletin tüm kademe ve birimlerinde yaşanan bu değişimden merkez ve taşra yönetiminde önemli rol sahibi olan mülki idare de payını almıştır. Bu bağlamda İdareciler Gününde ideal yönetici profilini çizen Sayın Bakanımız Efkân Ala'ya göre bürokratikten demokratik cumhuriyete doğru bir paradigma kayması yaşanmaktadır. Değişik vesilelerle yeni yönetim anlayışında mülki idarenin ilgi alanı içerisine girmeyen herhangi bir konunun kalmadığını vurgulayan Ala toplumun her kesimine farklı alanlarda hizmet götürmeyi öncelikler arasında ilk sıraya koymuştur.

Sonuç olarak denilebilir ki başkenten atanan, halktan ve olaylardan kopuk statik bir idareci figürü yerine bireyin haklarına değer veren, toplumun tüm kesimleri ve küçük-bü-

yük paydaşlarla etkileşime giren, rutin işleri sürdürmek yerine bulunduğu alana vizyon kazandırabilen lider ve dinamik bir kaymakam/vali imgesi ön plana çıkmaktadır.

Bütün bu gelişmelerin ışığında mülki idare amirleri artık birbirinden çok farklı orijin ve taleplere sahip paydaşlar ve etkenlerle karşı karşıya bulunmaktadır. Bu makalede bir taşra idarecisinin başarıya giden yolda kendini içinde bulacağı denklem ve bu denklemde yer alan faktörler incelenmeye çalışılacaktır.

Ya içindesindir çemberin ya da...

Böylesine bir analiz iddiasında bulunmak haklı olarak metodolojik bazı soruları gündeme getirebilir. A'dan Z'ye bütün unsurlarıyla dönüşüm süreci geçiren bir organizasyonun mensubu olarak anılan organizasyonla ilgili çözümlemelerde bulunmak 'hızlı akan ve debisi yüksek bir nehrin içinde seyreden o nehrin yatağı, akış hızı, akış

Bir taşra idarecisi farklı paydalarla yüz yüze gelmektedir ve başarısı kendi içsel kalitesiyle bu kesimlerin meydana getirdiği faktörlerin tamamı arasında oluşturacağı bir uyuma bağlıdır. Bu ahenk çok hassas dengeler üzerine bina edildiğinden başarı göstergeleri her zaman ve her yerde değişime son derece açıktır.

istikameti ve başka nehirlerle olan ilişkisi konusunda fikir yürütme' şeklinde anlaşılabilir (Davutoğlu, Stratejik Derinlik, Önsöz syf. VI). Olgunun içerisinde bulunduğunuzdan mevcut durumu tam anlamıyla kavramak ve buradan yola çıkarak çıkarsamalarda bulunmak zorlaşmaktadır. Böylece tek taraflılık ve sürüklenmeye maruz kalınabilir.



**Mülki lider zamanlama,
algılama ve girişim
reflekslerini keskinleştirerek
tüm faktörleri kendi
hesabına çalışır hale getirme
zorunluluğundadır. Böylece
stratejik aklıyla başarı
merdivenlerini sorunsuz bir
biçimde tırmanabilir.**

Aynı şekilde sürece tamamen dışarıdan bakmaya çalıştığınızda kuru bir izleyici statüsü edinilerek yabancılaşma problemiyle karşılaşmak olasıdır. Bu durum 'vali ve kaymakama sahiden ihtiyaç var mı?' gibi ontolojik soruların kolayca gündeme getirilmesinin altında yatan asli etmendir.

Çalışmada bu ikilem göz ardı edilmeden mümkün mertebe sorumluluk alanları gözetilerek aynı akışta yer aldığımı değerlendirdiğim kıymetli meslektaşlarıma bir analiz çerçevesi sunulmak istenmektedir.

İdarecinin başarı denklemi ve faktörleri

Ülkemizde belki de çeşitlilik ve adet açısından en fazla faktörle yüzleşmekte olan mülki idare amirlerinin başarı denkleminin unsurlarını bir kısmı 'içsel' diğerleri 'dışsal' olarak iki sınıfta gösterebiliriz. Denklem içsel faktörler (İF) boyutunda yer alanlarını tecrübe(t), birikim(b) ve stratejik akıl(s) halinde dışsal faktörleri(DF) de valinin/üst idarecinin tutumu ve liderliği(v), astların yetenek ve kabiliyetleri(a), yerel ve il bazındaki seçilmişlerle ilişkiler(i), halkla doku uyumu seviyesi(h) ve diğer

etkenler(d) biçiminde tanımlarsak başarı formülü:

$$B = IF \times DF = (t+b+s) \times (v \times a \times i \times h \times d)$$

olarak gösterilebilir.

İçsel Faktörler

Eşitliğin bu kısmında yer alan etkenler yöneticinin kendinden(geçmişinden, çalışmalarından) kaynaklanan unsurlardan oluşmaktadır. İdarecinin akademik geçmişi, görev yaptığı yerlerde edindiği tecrübeler denklemin bu kısmındadır. Başarı hanesinde bir mülki amirin doğrudan etkileyebileceği asıl faktörler içsel faktörlerdir.

Bu etkenler arasında birikim idarecinin akademik geçmişi ve okul hayatı dışında kendisine kattığı değerler şeklinde açıklanabilir. Kişinin formel eğitim kapsamında aldığı bilgiler iş hayatında yerine getireceği görevlerde kendisine yardımcı olurken yine bu ortamda kazancağı bakış açısı ve dünya algısı yöneticilik fonksiyonunun icrasında iz bırakmasını sağlar. Dolu dolu geçen ve hedefe yönelik malumat kazandıran bir akademik hayat ve mesleğin başındaki staj/yetişme dönemi evresi mülki idarecinin devlet ve kurumlarıyla olan münasebetleri yönlendirmesinde birincil önemdedir. Ayrıca günü gününe takip ederek ve merakla inceleyerek edinilen mevzuata hakimiyet yönetim sırasında karşılaşılan güçlüklerde gemisini dalgaların arasından yürüten bir kaptaninki gibi ustaca manevralar yapma imkanı tanıyacaktır.

Yöneticinin vizyonu bulunduğu yerin ve yaptığı işin tanımını değiştirmesi olanağını doğuracaktır. Bu olgu sayesinde ki üretilen projeler ve

çizilen planlarla birlikte meslekte yeni açılımlar gerçekleşirken aynı zamanda adı sanı duyulmadık ilçelerin uzay zamandaki konumu değişip gündemde ön sıralara taşınmaları neticesinde yerelden evrensele köprüler kurulabilmektedir.

Önemli bir kısmı yazılı olan birikim faktörünün aksine tecrübe ifadesinin hareketlerde bulan zamanla doğru orantılı bir öğedir. Meslek yıllarıyla birlikte artan tecrübe yinelenmesi muhtemel sorunların çözümünde bir kolaylık getirmektedir. Bununla birlikte meslek büyüklerinin örnek olaylar üzerinden aktardıkları deneyimler de bu etkene pozitif katkılar yapabilmektedir.

Yukarıda zikredilen iki unsuru denklemin diğer kısmına bağlayan ve bu iki unsurun aslında bir bileşkesi demek olan stratejik akıl idarecinin olayların ruhunu ve mekanın boyutlarını kavrama kapasitesinin göstergesidir. Stratejik akıl sayesinde mülki amir ilçesinin ve çalışma ortamının imkan ve kabiliyetlerini/zayıflık ve tehditlerini algılayarak kendisine bir yol haritası çizebilecektir. Bu noktada yapılacak bir okuma hatası niyeti iyi de olsa eylemin neticelerinin olumsuz olmasına sebebiyet verecektir. Rahmetli Vali Yazıcıoğlu'nun halkın tepkisini doğru tahmin ederek Denizli'de giriştiği düzenleme çalışmaları riskli olmasına karşın müspet sonuçlar doğurmuştur. Öte yandan sosyal yardımların seçim zamanlarına denk gelmesi mülki idarenin tarafsızlığı imajına zarar verebilecek haberlerin sayısını çoğaltırken ilçenin mahrumiyetine bir nebze olsun son vermek amacıyla ürün çeşitliliğini arttıracak girişimlere ön ayak olunması yerel esnafa infiale neden olabilmektedir.

Bu ilk parantezde yer alan ifadeler idarecinin geçmişinden bugüne yanından getirebildiği ve oranlarını kendisinin belirleyebildiği yegane unsurlardır. Bunların kompozisyonu bireyi diğerlerinden ayıran yönetici kişiliğini ve son derece öznel idare tarzını oluşturmaktadır.

Dışsal Faktörler

İkinci kısımda mülki amirin görevine atandığında karşılaştığı/hazır bulduğu faktörleri barındırmaktadır. Öyle ki kendini bu koordinatların içinde bulan yöneticinin etkileme/değiştirme şansı ya yoktur ya da çok azdır. Atama sırasında yaptığı tercihlerle söz gelimi bir ihtimal valisini belirleme şansı olsa da diğer etmenler kendisinden bağımsızdır.

Taşrada çalışma bir yönetici için en önemli etken doğrudan emir ve talimatlarını aldığı birinci üstünün tutumudur. Aynı il için birlikte gayret sarf ettiği kaymakam/vali yardımcılara sahip çıktığını hissettirip değer vererek gelişmelerine imkan tanıyan, vizyonerliğiyle bir hayal ve hedef gösterdikten sonra motivasyon yükseleterek yönlendiren ve sonunda ödüllendiren bir vali/üst yöneticiyle çalışmak herkes için çok büyük şanstır. Böyle durumlarda kendisini değerli hisseden mülki amir normalde göstereceğinin çok üzerinde bir performans sergileyebilir. Ne var ki bunun zıttı söz konusuysa, oluşacak negatif bir hava içerisinde kendini kenara itilmiş ve boşlukta hisseden idareci yaptıklarının herhangi bir neticesinin olmayacağını, hatta çabalarının kıskançlık nazarlarını çekerek olumsuz geri bildirimlere yol açacağını düşünerek ortaya koyacağı proje ve planlarda ertelemeye gidebilir.

Dışsal olarak değerlendirilebilecek ikinci husus, idarecinin mesai arkadaşlarının kapasiteleriyle ilgilidir. Yeniliklere açık ve dinamik bir personelle karşılaşan mülki amir tecrübesizlik ve maddi imkansızlıklar gibi sorunlara rağmen proje bazlı düşünme mantığını yerleştirebilir ve görev yaptığı ilçenin kaderini değiştirerek kalıcı izler bırakma şansına sahip olur. Öte yandan birbirleriyle sürekli çekişen, şikayet mekanizmalarını zorlayan, mevcut iş yükünü değiştirecek projelere kapalı astlara rastlama talihsizliğine uğramış yönetici tecrübesi ya da birikimi ne olursa olsun deyim terindeyse patinaj yapmaya başlayacak ve yönlendirilmiş geri bildirimlerle yılmaya başlayabilecektir. Bu da sonuç olarak böyle gelmiş böyle gider anlayışını doğurarak başarı hanesine nötr kalacak yahut menfi göstergeler ekleyecektir.

İl idaresi kapsamında karşılaşılabilecek diğer bir durum çok çeşitli beklenti ve amaçları olan siyasetçi/yerel idarecilerle geliştirilecek ahenk düzeyidir. Bu kapsamda nüfusu onlarla ifade edilebilecek köy muhtarlarından bir ilde parlamenter olan bakan ya da son büyükşehir yasasıyla kırsala da taşan yüz binlerin oyuyla göreve gelene büyükşehir belediye başkanına, ayrı siyasi partilere mensup olma ihtimali bulunan il genel meclis üyelerinden dördüncü dönemine gelmiş belediye başkanlarına varan son derece farklı düşünce yapısı, kültür ve siyaset anlayışından insanların oluşturduğu bir yelpazeyle karşılaşılmaktadır. Birbirine sevgi ve saygı besleyip gösteren, demokrasi kültürünü içselleştirmiş politikacıların seçilmişliklerinden gelen gücüyle kaymakamların stratejisyenliği bulunduğu Başkentten ilçe ge-

neline aktarılacak fon miktarında önemli oranda artışlar yaşanabilir. Mülki amir konusuna göre ilgili yerel idareciyi yanına diğerlerinin desteğini arkasına alarak çaldığında açılmayacak kapı hemen hemen kalmayacaktır. Bununla beraber siyasetçilerin hizmet üretmek yerine ayak oyunları ile birbirini yıpratmaya çalıştığı, kardeşlik ve aynı yer için çalışma duygusunun olmadığı atmosferde idareci enerjisinin önemli bir kısmını bu arızaları gidermek veya tarafsız kalmak için harcamaktadır. Hatta farkı makamlardan gelen istekler birbiriyle çeliştiğinde/ çatıştığında her hareketi lokal güç odakları tarafından farklı şekillerde yorumlanarak yönetim süresince oluşturulan gerginlik ve huzursuzluk yöneticinin inisiyatif kullanmasının önüne geçebilecektir.

İçinde bulunduğu coğrafyanın bütün özelliklerini taşıyan ülkemiz çok değişik kültürel, dinsel, dilse ve etnik kodlara sahip toplulukları bir arada barındırmaktadır. Öyle ki zaman zaman komşu ilçeler ve hatta köyler arasında önemli anlayış farklılıklarına rastlanmaktadır. Bir önceki görev mahalindeki halkın kendisine yakın gelen gelenekleriyle harika bir doku uyuması yaşıyan ve buraya alışan kaymakam yeni atandığı ilçede farklı görenek ve alışkanlıklara sahip vatandaşlar arasında kendini en azından adaptasyon sürecinde garip hissedebilir, istenen ölçüde kaynaşma yaşayamayabilir. İlçe ahalisi açısından bakıldığında da benzer bir durumun oluşma olanağı vardır: çok sevilen bir kaymakamı uğurladıklarında yerine geleni genellikle kendi olarak kucaklamak yerine nostaljik bir anlayışla selefiyle kıyas etme, dolayısıyla benimseyememe tutumunu ge-



liştirmeleri söz konusudur. Neticede oluşacak proje ve girişimlerinde idareciyi desteklememe/eleştirme eğilimi mülki amirin normalde yakalayabileceği başarıyı aşağılara çekecektir. Kendileri için çabaladığı halkıyla bütünleştiğinde taşra idarecisinin moral-motivasyonu artacak böylece göğüsleyeceği güçlüklerle daha kolay başa çıkacaktır.

Yukarıda sayılanların haricinde dış faktörler kümesine maddi-manevi birçok unsur eklenebilir: yıllardır uğraş verilen ek gösterge-maaş iyileştirmeleri, ilde yer alan özel idare genel sekreterinden alay komutanına il şube başkanlarıyla ilişkilerin boyutu, Bakanlık merkez bürokrasiyle geliştirilen yakınlık vb. Ancak bunlar denklemi uzatıp anlamsızlaştırmaktan kaçınmak ve çoğu zaman diğer faktörlerin yanında yer alan görece tali elemanlardan olduğundan hep birlikte ifade edilmiştir. Örneğin Vali-kaymakam arasındaki soğukluk ya da sıcaklık ister istemez il idare şube başkanlarıyla gerçekleşecek temasları da düzenlemektedir. Burada vurgulanmak istenen diğer faktörlerin başarı yolunda tali unsurlar oldukları değil denklemde daha önce zikredilen hususlar üzerine bina edilecek olmalarıdır. Öte yandan ağızının tadı kaçmış, mutsuz bir kaymakamın maaşı ve sosyal hakları katlansa da performansı büyük yükselişler sergilemeyecektir.

Sonuç yerine

Başarı Denkleminde bir mülki amirin her zaman karşı karşıya kalması

muhtemel faktörler evrenini tasvir ettikten sonra bunların başarıyla ilişkilerini göstermeye çalıştık. Yöneticinin kendisinin belirleyebildiği ve buna muktedir olmadığı alanları açıklayıp içinde bulunduğu koordinatlar itibariyle çok çeşitli/çelişen etmenlerle baş etmesi gerektiğinin altını çizdik.

Bu noktadan hareketle varılacak ufuklara işaret etmeden evvel denklemde göze çarpan bir unsur daha açıklanmalıdır. Eşitlikte birinci parantezin içerisindeki değerler toplam olarak ifade edilmişken diğerleri çarpım halinde gösterilmiştir. İçsel faktörlerin bu şekilde yer almasının sebebi başarıya yaptıkları etkilerin faktörlerin kendi içlerinde ki değerlişim kadar gerçekteleşmesidir. Misal tecrübedeki bir artışın sonuçta ortaya çıkacak başarı çitasındaki yükselmeyi bu artışın oranınca etkilemesidir.

Gelgelelim diğer etkenlerin durumu bundan çok farklıdır: onlardaki bir değerlişiklik bütün denklemin artı-eksi karakterine rengini verir. Birikimi ve tecrübesi çok ilerde olan yetenekli bir idareci kapsamlı icraatlara girişirken toplumun desteğini alamazsa ortaya çıkacak tepkiler neticesinde il içerisinde ve merkezi idare nezdindeki kıymeti azalacaktır. Benzer bir biçimde görevli olduğ u yerde büyük işlere imza attıktan sonra siyasilere girişilecek bir çatışma idarecinin bir anda persona non grata-istenmeyen adam ilan edilerek erken tayin görmesine ve dolayısıyla başarı yolunda hatırı sayılır bir

yara almasına neden olabilecektir. Yine astlarından yanıltıcı geri bildirimler alan yönetici bütün hızıyla yanlış yola sapacak ve hatta bir duvara toslayabilecektir. Öte yandan valinin/üst yöneticinin rüzgarını yelkenlerinde hisseden mülki amir sahip çıkılmasının vereceği güven ve diğer paydaşlara hissettireceği psikolojik üstünlük sayesinde ilçede var olan bütün gücü ortak hedeflere yönlendirerek başarı karnesindeki notları üst seviyelere taşıyacaktır.

Bütün bunlardan hareketle denilebilir ki bir taşra idarecisi farklı paydaş yüz yüze gelmektedir ve başarısı kendi içsel kalitesiyle bu kesimlerin meydana getirdiği faktörlerin tamamı arasında oluşturacağı bir uyuma bağlıdır. Bu ahenk çok hassas dengeler üzerine bina edildiğinden başarı göstergeleri her zaman ve yerde değerlişime son derece açıktır. İşte başlıkta belirtildiği üzere 'kırlangıclık' faktörlerin hemen hepsinin olumlu ve yeterli olması gerektiğini betimlemektedir. Bu unsurlardan birinin eksikliği/eksiliği başarının gölgelenmesini doğuracaktır. Söz konusu karmaşıklık içerisinde yöneticinin üzerine çalışarak etkileyebileceği ve son tahlilde güvенеbileceđi tek etken birikim ve tecrübesiyle olgunlaştıracağı stratejik aklıdır. Mülki lider zamanlama, algılama ve girişim reflekslerini keskinleştirerek tüm faktörleri kendi hesabına çalışır hale getirme zorunluluğundadır. Böylece stratejik aklıyla başarı merdivenlerini sorunsuz bir biçimde tırmanabilir.

* Makalede geliştirilen denklemde Dışişleri Bakanımız Sayın Ahmet Davutoğlu'nun kaleme aldığı ufuk açıcı Stratejik Derinlik kitabının giriş kısmında yer alan bir ülkenin güç eşitliğinden ilham alınmıştır.