



Dr. Mustafa ÖZARSLAN
Mersin Yenişehir Kaymakamı

“Başarısız”

Mülki İdare Amiri Modelleri

Bir kişinin çok güçlü yönlerinin yanında çok zayıf yönlerinin de olabileceği herkesçe bilinen bir gerçektir. Fakat bir yöneticinin çok zayıf yönlerinin olması; bu güçlü yönlerini altüst edebilir. Mitolojideki Aşil efsanesi, insan doğasının bu yönüne ışık tutmaktadır. Ne kadar güçlü olduğumuzun veya bir şeye ne kadar iyi hazırlandığımızın hiçbir önemi yoktur. Hepimizin sahip olduğumuz tam potansiyele erişmemizi engelleyen bazı zayıf yönlerimiz vardır. Eksiklikler görünmez, karanlık ve sinsi bir yerdedir.

Aileden başlayıp çok uluslu şirketlere, bir ilin-ilçenin merkezi ve yerel yönetimine kadar uzanan geniş bir yelpazede, kurumların başarı ya da başarısızlıkları büyük oranda kurumların işleyişinde görev alan insanların kişiliklerine bağlıdır.

Bebeklikten başlayarak devam eden sosyalleşme süreci, insanlara rollerinin gereklerini öğretir. Rollerini

nin gereklerine uymayan ya da bu kuralları görmezden gelen Mülki İdare Amirleri, oyunun bütünlüğünü, sistemin işleyişini tehlikeye atarlar. Bu kişiler sistemden dışlanır, itibarsızlaştırılır ve onun statü isteğine-hırsına son verilir. Kısacası yöneticilerin anlamakta zorlandıkları şey, şu an itibarıyla kendilerine kazandırdıklarını düşündükleri şişirilmiş egolu tutum ve davranışlarının uzun dönemde onları tercih edebilir yapmayacağı, bu durumun devamlılık gösteremeyeceğidir.

Her insanda olduğu gibi Mülki İdare Amirlerinin (MİA) de rollerini tanımlama ve “oynama” kabiliyetlerinde önemli bireysel farklılıklar vardır. Usta oyuncular bu yarış oyununda daha iyidirler. Aynı rolleri olan Mülki İdare Amirleri rollerini aynı şekilde yerine getirmezler. İnsanların rollerini oynama tarzları kimliklerine, yani kendilerini kim olarak gördüklerine göre değişir. Dolayısıyla rol performansı (yöneticilik yeterliği) ki-

şisel kimlikten fazlasıyla etkilenir. Ne yazık ki bazı insanların bazı rollere (yani görevlere) daha uygun olduğu gerçeği herkesçe kabul edilemez. Kurumlar/ Bakanlık rutin bir şekilde MİA kişiliğini dikkate almadan bireyleri mesleğe alır ve görevlere atama yapar.

Yazımızın konusu da işte rollerini iyi oynayamayan başarısız Mülki İdare Amirleri ve başarısız olmalarına neden olan davranış biçimleri. Eğer bazı şeyler sizin anlamadığınız bir şekilde geliyor ve tekrarlıyorsa çok büyük olasılıkla aşağıda tanımlanan davranışlardan birini gösteriyorsunuz demektir. Waldroop ve Butler (1998) Fortune’da yayınlanan makalelerinde “En İyileri Mahveden Sekiz Kusurlu Hareket”i listeliyor. Biz de bu yazıdan esinlenerek başarısız mülki idare amirlerini 7 (yedi) tipe ayırdık:

Aceleci Hasatçılar(The Early Harvester); MİA mesleğine gir-



dikten sonra özellikle Kaymakam Adaylığından itibaren kendilerini vali adayı olarak, pazarlarlar. Kendilerine çok fazla değer biçerler. Hak ettiklerinin üzerinde makam-mevki beklerler. Kendisinin kişisel gündemi, kamu hizmetlerinin önündedir. Fatih'in İstanbul'u fethettiği yaşlarda ilçenin Mülki Amiri olmasının yarattığı ego patlaması bu tiplerde 35'li yaşlarda vali olma hırsına neden olur.

Hırs (ambition), başarı yönelimi olarak ele alındığında, bir MİA'da bulunması gereken önemli bir özelliktir. Ancak açgözlülük, sahip olduklarıyla yetinmemek ve onları riske atarak daha fazlasına yönelmek, nerede duracağını bilmemek, bu tiplere ait özelliklerdir.

Meritokratlar (The Meritocrat); MİA'ya girdikten sonra bile, sınıfın "en iyi- en yüksek notunu alan öğrencisi" zihniyetini devam ettirenler. Doğru yanıtları bulmak için çok çalışırlar, keşfettikleri çözümleri ilm-i siyaset kurallarını göz ardı ederek kurumda dikte ettirmeye çalışırlar. Sonra ortaya kendi çevresine yabancılaşmış kibirli, sevimsiz bir tip çıkar. Aslında parlak, hırslı ve yetkindir.

Meritokrat MİA, hemen her konuda doğru olduğuna inanan biridir. Sağlam fikirleri vardır. Bu problemle karşılaştığınızda onun zekasının o problemi çözebileceğinden emin olabilirsiniz. Tavırları ve fikirleri kendisini tehdit olarak algılayanlar tarafından kabul görmez. Meritokratik (Yeteneğe Dayalı Sistem) olduğu iddia edilen bir yapıda, MİA'nın zeki ve yetenekli olmasına karşın neden hala "başarısız" olduğu sorusunu cevaplamak, bu tiplerin yüreğinde çok keskin bir acı ve utanç hissi

uyandırır.

Barışçılar(The Peacekeeper); Bu tarz insanlar ortamı yumuşatmakta mükemmellik gösterirler. İş dayanışmasından yanadırlar. Barışçılar gerçekte çok etkin değillerdir. Kavga ortamlarında ürkerler. Fikirlerini savunmada beceri eksiklikleri vardır. Herkes ile uyumlu ilişkiler kurup, statüsünü devam ettirirler. Birileriyle ters düşmekten hoşlanmamaları ve kendi görüşleri için mücadele etme konusundaki isteksizlikleri etkili olmalarını engeller. Onaylanma ve sosyal desteğe aşırı ihtiyaç duyarlar. Bundan dolayı kararları çok geç verir. "Nezaket" zırhıyla kendilerini çatışan gruplardan uzak tutup, suya sabuna karışmama politikası yürütürler. Kavgaların ne kazandı ne kaybedeni olurlar. Kavgadan kaçınma eğilimi iktidar ve nüfuzunu azaltır ve çoğu zaman onun kadar müşkülpesent olmayan biri tarafından mağlup edilmesine yol açar.

Kahramanlar(The Hero); iki karakteristik özelliğe sahiptir.

- Başka kolay bir yolu olsa bile, bir projeyi/işi tamamlamak için en zor yoldan gitmeye istekli olma,
- Kontrolü tamamen elinde tutma ihtiyacı ki bu da mikro yönetime, çalışanlarına hiçbir inisiyatif tanıma ve çalışanların işten soğumasına yol açar.

Kahramanlar başarılı bitmiş işleri sahiplenirler ve bu işlerden kendilerine pay çıkarmakta üstlerine yoktur. Meslektaşları onları tuğladan duvarların üzerinde yürüyen kahramanlar olarak tanımlarlar. Hep bir şekilde çıkış yolu bulabilirler. Daha hızlı ve daha kolay alternatifleri hep vardır. İnsanları köle gibi kullandıkları düşüncesi yaygın olduğundan

kendileri ile çalışacak kişi bulmakta zorlanırlar. Diğerlerinin görevi kendileri gibi yapabileceklerine inanmak istemezler ve böylece "Mikromanager" olarak etiketlenirler. Onlar için imkansız diye bir şey yoktur. Sadece bazı şeyler zaman alır.

Asiler(The Rebel); MİA'nın bu tipleri, yönetim gelenek ve kriterlerine aldırmadan yalnızca kendi bildiklerini okuyan başına buyruk kişilerdir. Bunlar, oldukları gibi görünmek gerekçesiyle farklı, alışılmadık, tasvip olmayacak görüşler ileri sürer, farklı giyinip, farklı sporlar yaparak oynadığı rolün kural ve normlarının büyük çoğunluğunu çiğnerler.

Her türlü yönetim sorunlarını kişisel bir tona büründürüp, davranışlarını/tutumlarını kurum sorunları veya sorunların içeriği ile ilgili olmaktan çıkarıp; bir kavgayı kazanma veya rakibe zarar verme hedefine dönüştürürler. Öfke yüklü, kişileri hedef alan ve hiçbir yapıcı sonuç doğurmayan bir yönetim tarzı sergilerler.

Mevcut statükoya adapte olmayı reddederler. Çok nadir oranda durumlarından habersizdirler. Kendilerini çok üstün ve değişim lideri olarak görebilirler. Bunu yaparken çevrelerini rahatsız ettikleri için dışlanırlar. Ancak, "kötü" insanların bazen büyük ve harika şeyler yaptığını, "iyi" insanların da bazen "kötü" şeyler yaptığını ya da çoğu zaman hiçbir şey yapmadığını öğrenmek aklımızı karıştırır.

Mr. Spock'lar(The Mr. Spock); Bilindiği gibi Mr. Spock, Uzay Yolu dizisinin başka bir gezegenden gelen, her şeyi samimi duygulara yer vermeden çözen karakterdir. Bu tip MİA'lar bilgi ve mesleki yeterlilik yönünden donanımlıdır. Kararla-



rının ve hareketlerinin insani ve idari sonuçlarını umursamayan kişilerdir. Empati yapmak gibi duygusal zekanın gerektirdiği davranışları oynayamazlar. Verdikleri kararlar rasyonel ve reel olduğu halde, düşüncelerini umursamadıkları kişilerin (ast-pay-daş-üst) düşmanlığını kazanırlar. Ve düşmanlarının dirençleri eninde sonunda onları alt eder.

Akrofobikler(The Acrophobe); “Yükseklik” korkusu olanlardır.Bu tip MİA’lar ulaştıkları başarıyı hak edip etmediklerinden kendilerine kuşku duyanlardır. Kendilerinin gizli derinliklerinde üst düzey yönetici kılığına girmiş bir “artist” gibi hissederler. Bazen başkanlık ettiği toplantılarda kendisini babasının takım elbisesini giymiş küçük bir çocuk gibi hisseder. Yetersizlik duygularını kontrol edemedikleri taktirde kendi kendilerini mahvedecek karar ve projeler uygulurlar. Böylece kendi iplerini kendileri çekerler, başarısızlıklarını garantilerler.

Güvensizlik ve düşük özgüven en belirgin eksiklikleridir. Çünkü, bilincinde olsun ya da olmasın, bu konuma gelmesini sağlayan şeyin yöneticilik becerisi ve iş tecrübesinden başka bir şey olduğunu bilir. Neyse ki bu tipler kendini çok da değersiz görmez. Şayet öyle olsaydı; o ve benzeri durumdaki pek çok yönetici hiçbir yönetsel statü kazanmamış olurdu.

Bu yedi kategoridekilerin herhangi bir veya ikisinin özelliklerini taşıyan Mülki İdare Amiri’nin başı derde girer. Bir vali, kaymakam yönetim sanatının gerçeklerini neden dikkate almaz? Bunun cevabı: Kibir, mesleki tükeniş, reddetme, kendini kandırma olabilir. Kibir, her za-

man haklı olduğunuzu düşünmek ve başkalarının ihtiyaçlarına aldırış etmemektir. Kendinizi başkalarının dışına ve üzerine koymak, böylece onların desteğinden mahrum kalmaktır. Freud’un buna cevabı ise kişinin iç ve dış dünya arasındaki farkı görmesini sağlayan “gerçeklik testi” başarısız ise, kişi yedi grupta sayılan tiplerin içinde kendisini buluyor. Oysa ki; Mülki İdare Amirlerinin kendi kör noktalarını ve yetersiz oldukları alanları-konuları belirlemeleri ahlaki yükümlülüktür. Ancak bu tespit çok zordur. Çünkü, insan “zayıf” olarak yaratılmıştır. Başkaları tarafından belirgin biçimde fark edilen bazı davranışların tuhaflıklarının farkında olamazlar.

Eğer kendinizi bu yedi tipten birine yakın hissediyorsanız, henüz yolun başındasınız demektir. Ya da hiçbirinin özelliğini kendinizin taşımadığını düşünüyorsanız; kendini beğenmiş birisi olabilirsin ve aşağıda anlatılanları deneyebilirsin.

İnsanları yönetmek, duyguları yönetmektir. İdarecinin, yaşadığı duyguların kendi davranışlarını nasıl etkilediğinin farkına varması gerekir. Bunu yapmak çok kolay değildir, çünkü insanlar kendilerini, başkalarının onları gördüğünden farklı görür. Başarısız yöneticiler bu farka aldırılmaz. Kendini bilmek, iki yoldan gerçekleşir. Birincisi kendisini diğer Mülki İdare Amirleri ile kıyaslayarak bir değerlendirme. İkinci yol ise idarecinin performansı hakkında verilen geribildirimlerdir.

İnsanın “değişimi” ile ilgili birbirine zıt iki temel görüşten söz edilebilir. Bazıları, insanların doğumdan itibaren değişmeyen özelliklerinin

bulunduğunu ve bunların ömür boyunca kişilerin üzerinde bir yapısal özellik olarak yapışıp kaldığı görüşündedirler. Onlara göre “insan yedisinde ne ise yetmişinde de odur.” Kalıtsal özellikler kişilerin markasını ve kalitesini oluşturur. Onlara göre insan değişmez, ne ise odur. İnsanı değiştirmeye uğraşmak da boşuna sarf edilen bir çabadır. Bazen de kişilerin değişmiş gibi izlenim verdiklerine tanık olunur. Bu da aslında, çoğu kez geçici bir durumdur. Kısa bir süre sonra kişiler eski deyişle “aslına rücu” eder, yani eski haline döner. İkinci görüşte olanlar ise, çevresel koşulların etkilemesiyle insanların kalıtsal özelliklerinin etkilerinin hafifletilmesi ya da keskinleşmesinin mümkün olduğunu ifade eder.

İnsan kişiliğini değiştiremez. Ancak aldığı geri bildirimler ile davranışını değiştirebilir. Ancak Mülki İdare sisteminde bu yol çalışmaz (Nasıl çalışsın ki? Kim Mülki İdare Amirine negatif geri bildirimde bulunmaya cesaret edebilir?). İnsanlar amir konumlarındaki kişilere nadiren itiraz eder veya onların karşısına kötü haberlerle çıkarlar; kaldı ki, itiraz edilecek olsa bile, makam sahipleri, işlerine gelmeyen bilgileri reddetme eğilimi gösterirler.Geriye tek bir yol kalıyor. Feraset / içgörü... Bundan dolayı, “hidayet” e erme her zaman mümkün...

Ne dersiniz? Biz hangi gruptayız veya hangi tiplerin özelliklerini sergiliyoruz. Çevremize baktığımızda meslektaşlarımızı hangi tipe yerleştiriyoruz?

Ne diyelim;

Kendini fetheden dünyayı fetheder.