İŞÇİNİN SESİ
ÇEK-AL

Fabrikalardan makine sesinden
önce *İşçinin Sesi* gelecek!
Yıl:17, Sayı:414

Gün örgütlenme
günüdür !
11 Mart 1991

III
ÖRGÜT VE ÖRGÜTCÜ

R. Yürükoğlu

IV.II. Merkezilik-merkezdışılık dengesinden doğan sorunlar

"Güçsüz, tükenmiş ve geri bir ülkenin, dünyanın en güçlü ülkelerini nasıl yenebildiğini, bu tarihsel mucizenin altında yatan nedeni biraz düşünürsek, bunun merkeziyetçilik, disiplin ve ölçülemez özveri olduğunu buluruz." (Lenin, *Toplu Yapıtlar*, İngilizce basım, c.30, s.447)

Komünist partisi, ideolojisinin özü nedeniyle merkeziyetçi bir partidir.

Komünist partisinin bu merkeziyetçiliği günlük işleyişte kendisini ortamın istediği ve kaldırabildiği kadar ortaya koyar. Pratiğin gerektirmediği kadarıyla da ilkesel ve tüm üyelerin gönülden katıldığı bir hak olarak parti yönetiminin, parti kollektif otoritesinin elinde durur. Komünist partisi merkeziyetçidir demek, günlük çalışmanın en ufak bir detayında bile merkeziyetçi bir çalışma götürüyor demek değildir. Gerektiği kadar merkeziyetçiliği yaşam içinde uygular, fakat her zaman için bu ilke tüm gücüyle örgütün terbiyesinin içindedir. Partimiz bu anlayış içinde çalışmaktadır.

Hiçbir örgüt ne tam anlamıyla merkezi, ne de tam anlamıyla merkezdışı bir pratik çalışma içinde olamaz. ... Biz ideolojimiz ve örgütsel tutumumuz nedeniyle merkeziyetçi bir partiyiz. Fakat örgütümüzün günlük çalışmasında merkezdışı çalışmalara önemli yer ve ağırlık veren bir partiyiz. Bu önemli yer tutan merkezdışı çalışmaların da bir bölümü bilinçli karar sonucu, bir bölümü kendiliğindendir.

Bu söylediklerimizin doğruluğunu ölçebilmek için pratik çalışmalardaki merkeziliği ya da merkezdışılığı ölçmeye yarayacak birkaç ölçüt sayalım:

1. Bölge komitelerini yerinde denetleyen eşgüdümcülerin sayısı.
2. Bölge komitelerinin kendi önlerine gelen konuların ne kadarını çözümlemek üzere merkeze ilettikleri.
3. Bölge komitelerinin çalışmalarını kesin sınırlar içine koymak için merkezin çıkarttığı yönergelerin miktarı.
4. Bölge komitelerinin kendilerinin karar verdikleri konuların sayısı ve çeşitliliği.

Tüm bu ölçütler açısından partimizin çalışmasına baktığımız zaman, 1979'dan 5. Kongre'ye dek hatta ağırlığıyla merkezdışı bir çalışma egemen olmuştur denilebilir. Partimizin bu kuruluş yılları için yukarıdaki ölçütlerin hiçbirisi merkezilikten yana yanıtlanmamaktadır.

Görünürdeki özelliklerine baktığımız zaman partimizin pratik çalışması merkeziyetçi değil, merkezdışı gibi gözükür, oysa biz her fırsatta merkeziyetçi olduğumuzu gururla söyleyen bir partiyiz. Bu bir çelişkiydi. Büyük ölçüde kuruluş yıllarının koşullarının yarattığı bir eksiklikti. Mutlaka merkeziyetçiliği, denetimi arttıracak yöne gitmekte yarar vardı, asıl üzerinde düşünmemiz gereken yan buydu. Merkeziyetçiyiz deyince, pratiğimiz de merkeziyetçi olmuyor. Önemli olan çizginin nereden çekileceğidir ve bu çizgi 5. Kongre'ye dek çok fazla merkezdışılığa doğruydu ve geri çekilmesi gerekiyordu. Beşinci Kongre bu olgunlaşmış görevi yerine getirdi. Kabul ettiği yeni tüzükle merkeziyetçi işleyişi geliştirdi ve önlemlere bağladı. Bundan sonra da işleyiş *tam olarak* merkeziyetçi olmayacaktır. Buna olanak yok, ayrıca bu doğru da değildir. Bir eksiklik vardı, düzeltilmesi gereken bir yan vardı ve düzeltildi. Fakat çok ilginçtir ki bu eksiklik bugün gururlanmamızı gerektiren bir özelliğimizi de içinde barındırdı. Bu yönetim felsefemizin başlangıçta belki farkında olmadığımız ama yaşam içinde geliştirdiğimiz ve bugün tümüyle bilinçli olarak kavradığımız bir yönüdür. İşte, örgüt çalışmamızın bu yönü, partimize suçlama getirmeye kalkışan aklıevvellerin hiç anlayamadıkları bu yön, yıllar içinde Türkiye devrimci hareketi çapında gerçekten üst düzeyde komünistler yetiştirme kapasitemizi içinde gizleyen bu yön, partimizin çalışmasının en başarılı yönlerinden biridir.

Merkeziliği kurmak koşullara bağlıdır. Merkeziliği kurmak için ne yapmak gerekir sorusuna ta 1979'da yanıt aradık. Nasıl bir örgüt, nasıl kadrolar, nasıl görevler var? Bir yandan bakınca büyükçe bir işletmedeki insan sayısı kadarız fakat öte yanda 7 ülkeye dağılmışız. Nasıl sağlanacak merkezilik? Partimiz liderliğinin örgütsel felsefesi hiçbir zaman görevlerinin başında bulunan yoldaşlara fazlaca karışmak yönünde değil, tam tersine onları görevleriyle karşı karşıya bırakmak yönünde olmuştur. Bunu yaparken örgütün merkeziyetçiliğini ise, bir başka yöntemle sağlamaya çalışmıştır. O da her düzeyde yönetici yoldaşlarımızın fikir yapılarını, inançlarını, değer yargılarını partinin ortak değerleri, fikirleri ve değer yargılarıyla aynılaştırmaktır. Böylece günlük çalışmada kendi kendine karar verebilen, sorunlara hakim liderler olan yoldaşlarımız aslında kendi davranışlarıyla merkezin otoritesini ve partinin merkeziyetçiliğini orada yaratacaklardı. Partimizin merkeziyetçiliği asıl olarak, örgüt felsefesinde ve siyasal ideolojide birlik sağlama yoluyla yaşama geçiriliyordu.

Partimiz *o koşullarda çalıştığı sürece* başka bir seçim yoktu. O koşullarımızda, o olanaklarımızda merkeziliği sağlamanın tek etkin yolu inanç ve düşünce birliğiydi.

O dönemde öyle ele almak zorundaydık, başka olanak yoktu. Bu nesnel zorunluluk, bazı tepe yöneticilerin yapılarıyla da birleşince iyice güçlendi ve örgütte yerleşti. Daha sonraları bu zorunluluk azaldığı, merkezi çalışmayı ve denetimi arttırma gereği yükseldiği halde zamanında farkedilemedi ve sürdü.

Şimdi olanaklarımız, sayısı hâlâ az olmakla birlikte yetişkin kadrolarımız var, bu yönü düzeltebilecek bir mekanizma yaratmak gerekir. Eksiğimiz, aksayan ve eskiyen yanımız böyle bir mekanizmadan yoksunluğumuzdur. O düzeyde yeni bir örgütlenme yaratıp denetimi güçlendirmek gerekir.

Beşinci Kongre örgüt çalışmamızdaki bu eskiyen ve aksayan yanı açık olarak saptadı ve düzeltilmesi yönünde somut kararlar aldı. Şimdi bu kararları yaşama geçiriyoruz.

Parti çalışması içinde zaman zaman her nedense komünist adını kullanan burjuva liberallerinden (AHK gibi), kanayan kalpli "demokrat"lardan, demokrasiyi çekiştire çekiştire anarşizme vardıranlardan (AHK gibi) yükselen "diktatör" suçlamasıyla karşılaşıyoruz. Oysa merkeziyetçilikle diktatörlük aynı şeyler değildir. Merkeziliği aşırıya götürdüğün, organın karar mekanizmasını ortadan kaldırdığın zaman, işte o merkeziyetçilik diktatörlüğe dönüşür. ... Tabii işin bir yanı daha var, onu da görmek gerekir. Bize diktatörlük suçlaması getirenler nedense hep klikleri vb., ya da "hep birlikte" (tüm örgüt olarak, hatta yığınlarla(!) beraber) karar vermeyi savunuyorlar. Bu raslantı değildir. *Farklı* çıkarlar olunca, yapılan herşey bu farklı çıkar sahipleri için diktatörlüktür.

Komünist partisi merkeziyetçidir, emir-kumanda zinciri ile çalışan, yukarıdan aşağıya bir partidir. Bir bölgede sekreter, "şu mahallenin yöneticisi sensin" diye bir yoldaşa görev verir. Bu "demokratik" bir işlem değildir. "Sen kim oluyorsun da bana görev veriyorsun! Mahallede kaç komünist varsa onların seçmeleri gerekir." Tabii bizim anlayışımız başkadır. Bu başka anlayış ele aldığımız konuda nasıl yansıyor? Örgüt hiyerarşisinde her katta tek lider vardır, yetki karmaşası yoktur. İki başlılık, üç başlılık, böyle şeyler yoktur.

Komünist partisinin çalışma tarzında diktatörlük ile merkezilik arasında fark vardır. Hücreyi alalım. Kongrede kabul edilen yeni tüzükte her düzeyde sekreterlerin yetkilerini güçlendirdik. Hücre sekretersiz toplandı, sekreterini değiştirdi, kendi bildiğini yaptı, öyle şey olmaz, çünkü sekreteri o hücre seçmiyor. Bölge komitesi toplandı, sekreteri değiştirdi. Olamaz. Bölge sekreterini onun üstü seçiyor. İllegal komünist partisinin mantığı böyledir. Tüzüğümüzde bu alanda boşluk vardı, düzeltildi. Sekreterin katılmadığı toplantı olmaz, sekreterinin oyunun tersine karar çıkarsa üste gider vb. Bu mekanizmaları kurmak gerekiyordu. Fakat öyle de yapmak gerekiyordu ki, sekreteri ile beraber toplandığı zaman organ bağlayıcı karar alabilsin. Liderlerin otoritesini, merkeziyetçiliği arttıralım, arttırmamız gerekiyor, ancak sekreterin yanındaki de göstermelik bir topluluk değildir. Yalnızca sekreterin dediği olacaksa toplanmak gerekmez. Toplanan kurulun aldığı kararın bir anlamı olduğu anda orada diktatörlük yoktur. Merkeziyetçiliği, dolayısıyla merkeziliği temsil edenlerin elindeki yetkileri arttırıcı değişiklikler yapmak gerekiyordu. Hangi sınıra dek? Organ kararlarının bağlayıcılığının bozulmamasına dek. Herhangi bir organda çoğunluğun hükmü yoksa, yalnızca yöneticinin kararı deftere geçecekse, orada örgütsel mekanizma olarak diktatörlük vardır. Organın organ olarak karar alma yetkisi varsa orada örgütsel mekanizma olarak diktatörlük yoktur. Yeni tüzüğümüzde bu konu şöyle bağlandı: Organ toplandığı zaman organın kararı bağlayıcıdır, ama sekreterin fikrine karşı bir karar bağlanmışsa, bu konu üste gider. *Karar gelene dek* organın kararı *bağlayıcıdır*. Bu tür değişikliklerle hem kararın bağlayıcılığını korumak, hem sekreterin otoritesini arttırmak olanaklı oldu.

Partimizin bu işleyişi diktatörlüğün önünü *şiddetle* kesiyor, diktatörlüğün yeşeremeyeceği davranış modelleri koyuyor. Merkeziyetçiliği, verimi, üretkenliği arttırıyor. Partimizde diktatörlük yoktur, olmamıştır. Bu nasıl diktatörlük? İdeolojimizde merkezilikle övünüyoruz ama pratik çalışmalarımızda henüz gereğince merkeziyetçi bile olamadık. Merkeziyetçi olmayan bir diktatörlük çok hoş olurdu!

Konunun bir başka yönüne daha kısaca değinelim. Parti içi denetimle yoldaşça güven arasında bir çelişki var mıdır? Düşünce düzeyinde böyle bir çelişki yoktur. Yoldaşça güven başka, örgütsel güvensizlik başka şeylerdir ve birbirlerini tamamlayıcı, güçlendirici rol oynarlar. Ne var ki, denetimle yoldaşça güvenin pratikte çelişiyormuş gibi gözüktüğü durumlar ortaya çıkabilir. Hele bugüne dek denetime hiç alışmamış bazı yoldaşlarda, "ne oluyor, bize güvenilmiyor mu?" yollu bir endişe doğabilir. Böyle bir düşünce son derece yanlış olur. Bir yerde, insanlardan kurulu bir örgüt varsa, orada denetimin mutlaka etkin yürümesi gerekir. Yoldaşlarımızın birlikte çalışmaları, birbirlerine olan güvenlerini gösteriyor. Yoldaşlarımızın birlikte bu partide çalışmaları onların partiye güvenlerini gösteriyor. Yoldaşlarımızın orada çalışabiliyor olmaları da partinin onlara güvenlerini gösteriyor. Aslında yoldaşça güven her davranışımızın orta yerinde duruyor.

Örgüt çalışmasında merkeziyetçilik ve merkezdışılık açısından parti bütünü için söylenebilecek bu yönler dışında bir de, her düzeyde yönetici yoldaşımızın günlük çalışmasında merkezilik ve merkezdışılık sorunu vardır. Bu da, "ne denli merkezdışı olacağız" ya da "ne denli merkezi olacağız" sorularıyla belirlenir. Bu soruların da yanıtını vermek kolay değildir. Bir yaklaşım yaparsak, her düzeyde örgütçü-yönetici yoldaşlarımız için bir nokta çok açık olmalıdır: Eğer yoldaşlar tüm işleri üzerlerinde toplarlar, görevleri devretmezlerse, örgüt büyüdükçe bu gelecek başarılarımızın önünü kapatan en önemli ögelerden biri olur. Onun için hücre sekreterinden en tepe sekretere dek her düzeyde yönetici

yoldaşlarımız mutlaka görev ve yetki devretme isteğine ve yeteneğine sahip olmalıdırlar.

Düzgün yetki ve sorumluluk devretmeyi öğrenememiş bir yönetici kendi yapmakta olduğu görevlere yoldaş atasa bile kısa zamanda görecektir ki, bu yeni yoldaşların atanmasıyla üzerindeki yük azalmamaktadır. Örgütün genel sorunlarını düşünebilmek için kendisine zaman artmamaktadır.

Yönetici yoldaşlarımız ne denli merkezilik vb. soruların pratikteki yanıtlarını kendileri için vermek zorundadırlar. Bu soruların yanıtı örgütten örgüte, örgütün de çeşitli gelişme aşamalarına göre değişebilir.

Her yöneticinin yanında çalışan kadroların, bilgi ve deneyim düzeyi de, ne derece merkezdışı bir çalışmanın uygulanabileceğini belirler. Merkezdışı bir çalışma kadronun yetişkinliğini varsayar. Ancak yetişkin olan bir kadro parti normlarını çiğnemeden, sağa sola savrulmadan düzgün kararlar alabilme ve uygulayabilme yetisine sahiptir.

Günlük çalışmada merkeziyetçi yönetimin de, merkezdışı yönetimin de çeşitli iyi ve kötü yanları vardır. Yönetici yoldaşlarımız bunların tümüyle farkında olmalıdırlar. Ancak böylece iki yönün yararlarından en çok yararlanabilecek bir bileşimi sağlayabilirler. Merkeziyetçiliğin üstünlükleri, öteki yanıyla merkezdışılığın güçsüz yanlarını oluşturur. Güçsüz yanları da merkezdışılığın üstünlüklerini oluşturur.

Merkezdışılığın üstünlükleri: 1. Girişimi arttırır. 2. Alt ve orta yönetim görevlerini daha ilgi çekici yapar. 3. Bu nedenle de uzun dönemde yöneticilerin niteliğini, 1 ve 2'nin birlikte etkisiyle geliştirir. 4. Kendi bölgelerinde karar verme yetisine geniş olarak sahip olan alt yöneticilerin başarısını ölçmek daha kolaylaşır. 5. Kararları, genel olarak o kararların sonuçlarını yaşamak zorunda olan insanların almasını sağlar. 6. Somut ortama en yakın yoldaşların karar almasıyla bu kararların daha gerçekçi olma eğilimi artar. 7. Kararlar daha çabuk alınabilir.

Merkezdışılığın güçsüz yanları: 1. Üst yönetim için alttaki yönetici yoldaşların neler yaptıklarını, hatta ne kararlar aldıklarını denetleyebilmek zorlaşır. 2. Alt yöneticilerin görüş açılarının darlığı tehlikesi vardır. Onlar konuları daha çok yerel kazanımlar açısından düşünebilirler. 3. Örgüt içinde çeşitli görevlerin gerçekleştirilmesinde çifte sayma ortaya çıkabilir. (Örneğin sahte evrak yapmak. Her bölgede ayrı ayrı başarılması gerekmez.)

Pratik çalışmada merkeziyetçi ve merkezdışı yönlerin birleşmesinde yaratılacak denge zaman içinde de değişebilir. İki yönün iyi ve kötü yanları arasında mutlak ve değişmez bir denge yoktur. Bazı durumlarda bir yöne daha fazla ağırlık vermek gerekir.

Örgüt çalışmasında yerel yönetici yoldaşların dikkat etmesi gereken bir nokta da, bu iki çeşit çalışmadan hangisine geçilirse geçilsin ilk başlarda yeniliğin, yeni bir çalışma biçimine geçişin getireceği önemli bir verim artışının ortaya çıkmasıdır. Çok sayıda araştırma bunun böyle olduğunu göstermektedir. Sonra zaman içinde bu yeni yöntem kanıksanmakta ve çalışmalar bir anlamda rutinleşmektedir. Bunu dikkate alarak, ortam elveriyorsa yalnızca bu ilk başlangıcın verimini örgüte taşıyabilmek için de olsa, zaman zaman bir çalışma türünden ötekine örgütü geçirmek usta bir yönetici için her zaman düşünülmesi gereken bir yöntemdir. Bu şekilde bir yöntemden ötekine geçiş, aynı zamanda, kadroların da dönemlere daha iyi hazırlanabilmeleri, bir yönteme sarılıp onun dışındaki bir yöntemi psikolojik olarak reddetmelerini önleyici, eğitici bir yön de taşır. Buna *ilk ivmenin etkisi* diyebiliriz. Büyük tekeller yalnızca bu etkinin getirdiklerinden yararlanabilmek, bunun sağladığı üretim artışını kazanabilmek için bilinçli olarak belirli dönemlerde yeni biçimlere geçerler. Belirli bir süre sonra bu değişiklik etkisi azalır ve yok olur, ama amaç, zaten o ilk etkinin ürününü toplamaktır.

Yetki devrini belirleyen ölçütler

Buna genel olarak verilecek yanıt şudur: En önemli kararlar en tepede, orta derecede kararlar orta düzeyde, en az önemli kararlar da en alt düzeylerde karara bağlanmalıdır. Fakat bu genel bir yanaşımdır, biraz daha ileriye gitmekte yarar vardır.

Hangi kararları hangi düzeylerin vereceği konusunda şu noktalar ölçüt görevi görebilir:

1. Bu kararı almak için ne çeşit enformasyon gerekmektedir ve bu enformasyona kim sahiptir?
2. Bu kararı almak için nasıl bilgi gerekmektedir ve bu bilgiye kim sahiptir?
3. Gerekli bilgiye sahip olanlara enformasyon ne denli hızlı, tam ve ucuz olarak ulaştırılabilir?
4. Yanlış karar vermenin olası sonuçları nedir? En iyi kararı vermek örgütün bütünü açısından ne denli önemlidir?
5. Karar ne derece acildir, gecikmenin sonuçları neler olabilir?

Bu unsurlara bakarak yoldaşlar ne derece yetki devredeceklerini, ne derece merkezdışı bir çalışmaya gireceklerini her somut durumda kendileri ortaya çıkartmak durumundadırlar.

Bazı kararlar iki çeşit bilgi gerektirir. Biri, yerel koşulların bilgisidir, ötekisi, bu yerel koşulun genel çerçevenin içine nasıl oturduğu hakkındaki bilgidir. Yerel yönetici yoldaşlar, böyle ikili bilgi isteyen durumlarla karşılaştıkları zaman genel olarak ikincisi çeşit bilgiye sahip değildirler. Böyle durumlarda yerel koşulun genel çerçeve içine nasıl oturduğunu bilen fakat zorunlu olarak o yörenin koşullarını tam olarak bilmesi gerekmeyen daha yukarıdaki yoldaşlar daha sağlıklı ve daha doğru karar verirler.

Bu konuda son olarak bir noktaya dikkat çekelim. Her düzeyde yönetici yoldaşlar hangi kararların kendileri tarafından alınacağını, hangi kararların kendi altlarındaki yöneticiler tarafından alınacağını belirlemelidirler, fakat bu, işin yalnızca bir yanıdır. Hiçbir yönetici yoldaş bu soyut belirlediklerinin yaşamda da böyle gerçekleştiğini düşünmemelidir. Pratikte nasıl uygulandığını sürekli denetlemelidir.

IV.III. Sonuç

Tüm parti örgütleri belirli aralarla, örgütlenme biçiminin o günün gereksinimlerine yanıt verip vermediğini gözden geçirmelidirler. Bu hem partinin tümü, hem de birimleri açısından gereklidir. Örgütü günün gerekleri açısından belirli aralıklarla gözden geçirmek, hele komünist partisi gibi bir savaş aracı için canalıcı öneme sahiptir.

Her örgüt kurulduğu zamanın gereksinimlerine yanıt verme çabası içinde kurulur. Aradan geçen zaman somut görevlerin ve gereksinimlerin önemli bir kısmını ortadan kaldırıp yenilerini getirdiği halde örgütlenme biçimi çoğunlukla büyük ölçüde aynı kalır. Bu, örgütlerde sık rastlanan bir hatadır.

Partimizde de 1978-79'un gereksinimlerine göre kurulan örgütlenme, ondan sonra gelen yıllarda yine gereksinimlere bağlı olarak, ama büyük ölçüde kendiliğinden ve perakende bir şekilde belirli bir değişim göstermiştir. Fakat önemli olan bunun bilinçli kararla yapılması, örgütlenme biçimimizin bugünkü gereksinimlere yanıt verip vermediğinin kesin olarak belirlenmesi, yanıt vermeyen eskimiş, aksayan yönlerin de düzeltilmesidir.

Bunun için yapılması gereken birinci şey, günün amaçlarını yeni baştan ve kesin bir şekilde formüle etmektir. Beşinci Kongre bu görevi başarıyla yerine getirmiştir. Örgütlenmenin çeşitli yönleri bu amaçları karşılamakta mıdır? Bu sorulara da yanıt vermiştir. Amaçlar hakkında kafa açıklığına sahip olmak gerektiği hiç kimsenin reddetmediği bir doğrudur. Fakat pratikte en sık rastlanan da, bu genel doğrunun yinelenmesi ile yetinip, gerçekten plan yapmaya yetecek denli somut amaçların ortaya serilmemesidir. "Partimizin amacı devrim yapmaktır" gibi bir amacı kağıdın üzerine yazmak, bugün gereksinimlere yanıt veren bir örgüt şeması ve örgüt işleyişi ortaya çıkaracak bir planlama için yeterli değildir. "İstanbul bölge komitesinin görevi bu bölgedeki işçileri devrime, en ilerileri de partimize kazanmaktır" gibi bir amaç da yine genel ve planlama yapmaya yetmeyecek bir amaçtır. Yine aynı şekilde "şu semt komitesinin görevi, semtte etkinliğimizi arttırmaktadır" gibi bir amaç yuvarlak bir amaçtır. Örgütlenmenin gereksinimlere yanıt verip vermediğini anlayabilmek için bize gerekli olan, somut, örgütün *tüm ana eylem alanlarını kapsayacak bir amaçlar setidir.* Ancak bunu yaptıktan sonra varolan örgütlenmenin bu amaçları gerçekleştirmek için en uygun yol olup olmadığını düşünme olanağını kazanırız.

V. İyi örgütçü örgütü ve insanı geliştirendir

Örgütçü, burada kullandığımız anlamıyla yönetici, daha doğrusu lider demektir. Tarih boyunca ve de bugün liderlere, hele en tepede duran liderlere "herşey" gözüyle bakılmıştır. Hatta tek rol liderlere ait sanılmıştır.

Bu düşünce biçiminin daha yumuşamış bir uzantısı olarak belirli bir göreve, o görev için "biçilmiş kaftan" bulunduğu zaman hiçbir sorun kalmaz. Örgüt içinde de genel olarak böyle düşünülür. Yönetici ya da lider, her sorunu bir anda çözebilecek tılsımlı kişidir.

Bu çeşit bir anlayışın, felsefi ve sosyolojik yanlışları bir yana, örgütsel açıdan temel olarak iki zayıf noktası vardır: *Birincisi,* örgütte liderin ya da her düzeyde liderlerin canalıcı önemi olduğu su götürmez. Çoğu zaman da örgütün başarısında en büyük rol onlarındır. Ancak, yalnızca onların değildir ve onların da ne yapıp yapamayacağı, hem örgüte, hem zamana, yere, hem görevlere doğrudan bağlıdır. *İkincisi,* belirli bir görevi, bazı özelliklere sahip insanlar belki daha iyi yapabilirler. Fakat yalnızca bunlara bakmak, tüm yöneticilerin görevlerinde başarılı olabilmeleri için örgüt olarak gösterebileceğimiz bazı yollar, yapabileceğimiz bazı genel uygulamalar olduğunu unutturabilir. Oysa, gerçekten her insanın görevlerini layıkıyla yerine getirebilen bir örgütçü olması için, bazı örgütsel gerçekleri dikkate alarak çalışması yeterlidir dersem çok abartmış olmam.

Liderliği belirli bir karakter özelliğine bağlamaya çalışmak son derece kof bir çabadır. Araştırmalar sonucunda tutarlı bir çizgi ortaya çıkmamaktadır. Bu nedenle, tarih içinde çok eski ve yaygın bir görüşün hatasını tekrarlayarak, liderliği örgütsel ve çevresel koşullardan soyutlayıp, yönetmek için dünyaya gelmiş, kaderi yönetmek olan bir insan gurubu olarak ele almamalıyız.

Gerçekten, *neyin,* hangi özelliğin insanı lider yaptığını söylemeye imkan yoktur, fakat iyi liderin *ne yapması* gerektiğini söylemeye imkan vardır.

Bir önceki bölümde genel geçerli bir "en iyi yönetici" stili yoktur demiştik. Oysa bu bölümde sizleri böyle bir stilin olduğuna inandırmaya çalışacağım. Doğal olarak, söyleyeceklerim, doğruluğuna şiddetle inandığım şeylerdir ama sizin de kabul edip etmeyeceğiniz size kalmış birşeydir.

Siyasal örgüt içinde geçirdiğim yıllar içinde yüzlerce yönetici gördüm. Bunların hepsi değişik insanlardı. İyi kalplisi, kötü kalplisi, yalancısı, dürüstü, çeşit çeşit. Bu kişileri, kişisel özelliklerini bir yana bırakır da, örgütçülük açısından değerlendirmeye çalışırsam, iki büyük bölümde toplayabilirim:

1. Sonuca önem verici lider, 2. İnsana önem verici lider.

Türkiye'de yöneticilik "mesleğinin", hangi örgütte olursa olsun, en yaygın biçimi *"sonuca önem verici liderlik"*tir. Zaten dünyada en yaygın olanı da budur.

Sonuca önem verici lider, otoriter yöneticidir. Bu çeşit yöneticilik altında örgütler şu ya da bu derecede kazançlı çıkarlar, fakat insanlar kaybederler. Otoriter yöneticilerin üstleri genel olarak onların iyi yönetici olduklarını, altında çalışanların çoğunluğu da iyi yönetici olmadıklarını düşünürler. Otoriter yöneticiler, sonuç alıcı olmalarıyla, el attıkları işi canlandırmalarıyla, örgüt içinde her duruma her an egemen olmalarıyla övünürler. Gerçekten de, bu çeşit yöneticilerin ele aldıkları örgütler canlanır, sonuç vermeye başlar. Fakat birlikte çalıştıkları insanlar aynı hızla ilerlemezler. Örgüt içinde "diktatörler" bu çeşitten yöneticilerdir.

*"İnsana önem verici liderlik"*in toplumumuzda yeri çok azdır, çok az rastlanır. Rastladığım bir tanesi, tanıyan yoldaşlar için söyleyebilirim, şimdi değişmiş midir bilmiyorum, Cafer Çulaz'dır. İnsana önem veren lidere en tipik örnektir. Başarısız yöneticiydi. Yönetici tiplerinden birini iyilikle eşitlemeyesiniz diye söylüyorum. Böyle yöneticilerin yanında insanlar kazanırlar, fakat örgüt kazanmaz hatta kaybeder. Herhalde temel olarak bu nedenle, böyle yöneticilerin üstündekiler, genel olarak, bunların iyi yönetici olmadıklarını düşünürler. Mantık, altında çalışanların ise, onları iyi yönetici olarak değerlendirmeleri gerektiğini söylüyor. Fakat öyle değil, altında çalışanların bir kısmı iyi yönetici olduğunu, bir kısmı olmadığını düşünüyor. Bu çeşit yöneticiler, demokratik bir yönetim tarzı işletmeleriyle, katılımcı olmalarıyla, yanlarında çalışanları destekleyişleriyle, anlayışlı ve insancıl olmalarıyla övünürler. Fakat insanların bir örgütte biraraya gelmelerinin temel nedeni olan örgütsel amaçları ilerletme yönünde örgüt genel olarak kazançlı çıkmaz.

Sonuçları düşünen de, insanları düşünen de iyi yönetici değildir. İki tip de ancak bir yanıyla, birisi örgütsel amaçları elde etmede, ötekisi insanlara yaramakla başarılıdır. Bunlar için, başarılı oldukları yön dikkatimizi çekip de başarılı demememeliyiz. Böyle yöneticilere yarım yönetici demek gerekir, çünkü yöneticilik, hem örgütü, hem insanı düşünmektir. İyi örgütçü yanında çalışanları öyle yönetmelidir ki, bundan hem insanlar, hem örgüt kazançlı çıkmalıdır.

Böyle bir yönetici var mıdır, yoksa bu ideal midir? Böyle yöneticiler vardır ve partimizde de az değildir. Ancak, çeşitli nedenlerle, ortamın aşırı karmaşıklığı, kadroların az yetişkinliği gibi nedenlerle kısa erimde tam olarak anlaşılmayabilirler. Uzun erimde kesin olarak biliyorum ki, bu yoldaşlarımız herkes tarafından hem de bu stilleriyle tanınacaklardır. Yalnız, bizim de örgüt olarak bu iyi davranış biçimlerini bilince çıkartıp kurumsallaştırmak, yöneticilerimiz için davranış modeli haline getirmek, böylece iyi yöneticiliği genelleştirmek zorunluluğumuz vardır. Bu, komünist partisi olarak boynumuzun borcudur.

Daha fazla ilerlemeden, iyi yöneticiyi seçmede bazı ipuçları verebilirim. İyi yöneticinin (örgütün çıkarıyla, örgütteki insanın çıkarını birlikte düşünen ve geliştirmeye çalışan bir yöneticinin) zamanı genel olarak *boldur.* Herhangi bir nedenle istediğinizde randevu alabilirsiniz, hemen görüşmek isterseniz, hemen görüşebilirsiniz. Genel olarak örgütlerin yaşantısını ve yapılması gereken işlerin ne denli kabarık olduğunu düşünürseniz ilk akla gelen, "bu ne biçim yönetici ki, her an görüşmeye zamanı var" olur. Fakat işte bu, örgütü ve insanı düşünen yöneticiyi ele veren ipuçlarından önemli bir tanesidir.

Bir başka nokta da, bu çeşit yöneticinin, yanında çalışanların karar alış

süreçlerine karışmaktan ısrarla kaçmasıdır. Onları zorunlu olmadıkça görevleriyle başbaşa bırakmasıdır.

Hem örgütü, hem insanı düşünen örgütçü, iyi örgütçü, sonuçlarla ilgili değil midir? Tam tersine, onun da herkes gibi istediği en başta, örgütsel sonuçlara ulaşmaktır. Fakat insanlar kanalıyla değilse, başka hangi araçlarla örgütsel sonuçlara ulaşılabilir? Örgüt insanlardan oluşmuştur, insanların çalışmasıyla vadır ve iyi örgütçü şunu çok iyi bilir ki, ancak kendileri hakkında iyi duygular besleyenler, yaptıklarından doyum alanlar çalışmalarında iyi sonuçlar alır, verimli olurlar. Sonuç almak istiyorsak bu duyguyu ayakta tutmak zorundayız. Bu nedenle iyi örgütçü, yanında çalışan yoldaşların kendilerinden tatmin olmalarını sağlamak zorundadır. Ancak bu şekilde sürekli ve ilerleyen bir sonuç alma işlevi doğabilir.

İyi örgütçü insanları düşünür ama bu, uzun terapi oturumları yapmak değildir. Tam tersine, iyi örgütçü uzun laflamalardan sürekli olarak kaçınır. Kısa, özlü, sonuca gidici ve bağlayıcı bir haberleşme yönteminin örgütte kurulmasına çalışır.

Bu ipuçları bir yana, iyi bir örgütçünün *üç anahtar* tutumu vardır, olmalıdır. Bunlar sırasıyla 1. hedefleri belirleme, 2. övgü, 3. eleştiridir. Şimdi bunlara daha yakından bakalım.

V.I. Hedefleri belirleme

İyi bir örgütçü, birlikte çalıştığı yoldaşlarla, öyle günde birkaç kez ya da her gün hatta üç dört günde bir bile görüşmez, görüşmemelidir. Zorunluluklar dışında bundan kaçınır, fakat biraz önce söylediğimiz gibi, onların her aradıklarında görüşülecek zamanı vardır ve de hazırdır. İyi yönetici, yanında çalışan yoldaşın özellikle yeni görev aldığı durumlarda, onunla birlikte birinci anahtar olan "hedef belirleme" işlevini yerine getirmelidir.

Hedef belirleme, etkin bir örgütçünün birinci ve en temel özelliğidir. Bunu önceki bölümlerde örgütsel çalışma açısından "görev tanımlama" olarak ele almıştık. Şimdi ise, örgütçünün stili açısından "hedef belirleme" olarak konuya yaklaşacağız.

Görevlerin neyi kapsadığı, görevleri yapanlara ve onların yöneticilerine sorulduğunda, aşağı yukarı her örgütte, ortaya iki farklı görev listesi çıkabilmektedir. Böyle olduğu zaman, o insan görevinde nasıl başarılı olabilir? Neyi yapacağını, kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilmeden nasıl sonuç alıcı olabilir? Partimizde de durum farklı değildir. Farklı görev tanımlama nedeniyle, bazen bir yoldaşın yapmak durumunda olduğunu bilmediği için yapmadığı işten dolayı eleştirildiğine hepimiz tanık olmuşuzdur.

İyi bir yönetici görev verirken, görevi alan yoldaşına mutlaka bu görevin taşıdığı sorumlulukları en açık biçimde anlatmalı ve de en az bunun kadar önemli, bu görevde kendisinden hangi yönlerden hesap isteneceğini açıklamalıdır. Görevi alan yoldaş hangi yönlerden yöneticiye hesap verecektir, bu açıkça karşılıklı olarak bilinmelidir.

Şimdi, bu söylediklerimiz pratik olarak nasıl yapılmalıdır, ona bakalım.

Yönetici görev verirken önce genel olarak görevin tanımlanmasını yapar. Bunu, ya kendisi önceden belirlemiştir, ya da işin yapısı öyle gerektiriyorsa, görevi alan yoldaşla oturur, tartışır ve görevin sınırlarını belirler.

Partide her görevin çeşitli yönleri vardır, her görev acil ya da acil olmayan çeşitli hedeflerden oluşur. Görev tanımlarken yapılması gereken bu görevi oluşturan hedefler arasında *en önemlilerini* seçmektir. Görev içindeki en önemli hedefleri belirlemek, hedef belirleme denen işlevdir. Bunu, yöneticinin, görev verdiği yoldaşla birlikte yapması gerekir.

Böylece hedef belirleme tamamlandıktan sonra sıra, bu en önemli hedefleri bir kağıda yazmaya gelir. Diyelim ki 4 tane en önemli hedef var. Bu 4 hedef başarıyla gerçekleştirilirse, o görevi yapan yönetici en az %80 başarılı olacaktır. Geriye kalan 20-30 iş ise toplam %20 kadar önem taşıyor demektir! En iyisi, bu 4 hedefi birer-ikişer paragraf içinde bir *daktilo sayfasına* sığdırmaktır ki, en fazla iki-üç dakikada okunabilsin. Hazırlanan kağıdın bir kopyasını görevi veren yönetici kendinde tutmalı, bir kopyasını da göreve başlayan alt yönetici yoldaşa vermelidir. Gelişmeyi ölçebilecekleri cetvel, bu yazılan kağıtlardır.

Böyle bir kağıda gerek duymuyorsanız ya da koşullar elvermiyorsa, yöneticinin ve görevi alanın kafasında böyle bir kağıt olabilir. Oturup, güzelce herşeyi konuşurlar, iki taraf da hedeflerin neler olduğunda kesin olarak anlaşır.

Böyle yapılan bir hedef belirleme, görevi alan yoldaşın görevini tam olarak anlamasını getirir. Öte yanıyla ve onun kadar önemlisi, üst yöneticinin kendisinden ne isteyeceğini gösterir.

Şimdi, bu söylediklerimizi maddeleyebiliriz:

1. Görevin içerdiği hedefleri belirlemek.

2. Bunların en önemlilerini (ki, 6'yı geçmemelidir) bir daktilo kağıdına mümkün olduğu kadar az sözle yazmak. Kağıtların bir kopyası yöneticide, bir kopyası görevi alanda kalmalı.

3. Arada bir çıkarıp bakmak ve çalışmanın sonuçlarını ölçmek. Zaman içinde, günlük çalışmanın basıncıyla hedefler kayabiliyor. Yaşamda hedefin önemi azalmıyor, fakat günlük istekler, sıkıntılar, basınçlar kafamızda hedefleri kaydırıyor. Bunu hepimiz bin kez yaşamışızdır. En önemli hedef bellidir, fakat günlük çalışmada yaşamın bindirmesiyle başka başka şeyler yaparız. Bu nedenle, o kağıdı arada bir çıkarıp bakmak gerçekten önemlidir.

Görev tanımlamayı ve sonra da hedef belirlemeyi düzgün yapmıyoruz. Bazı görevler için böylesi uygun düşüyor ama görevlerin çoğunluğu için uygun düşmüyor. Hangi yöntemle olursa olsun, ister bu önerdiğim yöntemle, ister kendi geliştireceğimiz bir başka yöntemle, fakat hedef belirlemeyi mutlaka alışkanlık durumuna getirmemiz gerekiyor.

Bir benzetme yapayım. Özveri taarruzlarında spor karşılaşmaları yapıyoruz. Örneğin birkaç yıl basketbol turnuvaları yapıldı. Oyunu seyreden ve oynayanlar, kendimiz ya da takımımızın bir üyesi basket attığı zaman sevinçten alkışlayıp bağırıyorduk. Neden örgütte görevimizi yaparken böyle sevinç göstermiyoruz? Örgüt çalışmasında potanın nerede durduğunu pek bilmiyoruz. Acaba çalışmalarımız basket atıyor mu atmıyor mu? Bilemiyoruz. Hatta top potaya değiyor mu değmiyor mu, onu bile yeterince bilemiyoruz.

Partimizde genel olarak her yönetici, yanında çalışan yoldaştan ne istediğini biliyor. Fakat o yoldaşa yeterince anlatma, açıklama gereğini pek duymuyor. Bildiğini ya da bilebileceğini varsayıyor.

Örgüt çalışmasında insanı teşvik eden en önemli unsur, çalışmasının getirdiği sonuçlar üzerine bilgi sahibi olmasıdır. Bu bilgilenmeden illegalite koşullarında partinin durumunu, vb. hiç kastetmiyorum. Kendi yaptığı işin sonuçları. Bunun illegalitesi yok, kendisi yapıyor.

Genel olarak örgüt çalışmamızda çok eksik olan yönlerimizden biri budur. Çalışmaların sonucunun bilinmesinin ne denli önemli olduğunu kavramış yönetici yoldaşlar bile bu konuda yeterli enerji göstermemektedirler. Aynı örneği sürdürürsek, *en iyi yöneticimiz bile,* yoldaş potaya şutu attığında sayı yaptıysa, sayı yaptığını bağırıyor. Fakat yine de yoldaşın kendisi potanın nerede olduğunu tam olarak görmüyor. Yönetici yoldaşlarımızın *çoğunluğu* ise şöyle yapıyorlar: Birisi 10 tane şut attı ve potaya iki tanesi girdiyse", "iki tane girdi" de demiyor, "8 tane kaçırdın" diyorlar.

Neden böyle yapıyoruz? Genel olarak örgüt çalışmasını ve onun dinamiğini bilmemekten böyle yapıyoruz. Örgüt çalışmasının mantığı hakkında yeterince bilgi sahibi olmadığımız zaman *bilinç altında* bir çeşit savunma mekanizması işliyor.

Genel olarak tüm insanların düşüncesinde bir "normal dağılım eğrisi" vardır. Belirli sayıda herhangi birşey karşımıza geldiğinde (insanlar, otolar, ağaçlar, herşey olabilir) bunun bir kısmının orta olması gerektiğini düşünürüz. Örgüt içinde de öyle. İyi bir yönetici yanında çalışanların bir kısmına iyi, bir kısmına kötü, bir kısmına orta karar demek zorundadır gibi yanaşıyoruz. Sanki tüm yoldaşlar çok iyi çalışıyor dense tuhaf karşılanacakmış gibi geliyor.

Sonuç olarak, "normal dağılım eğrisi"nin örgüt içinde de ortaya çıkmasını elimizle teşvik ediyoruz. Bu şekilde bir çalışmada görevler içinden bir kısmı iyi yapılır, bir kısmı orta karar, bir kısmı yapılmaz. Bunda bizim bu şekilde bir görev dağıtımı yapmamızın etkisi yok mu?

Bir insanı böyle bir ilişkiye koyup sonra sonuçlarının çok başarılı olmadığına bakarak kötü komünist, ya da kötü işçi, kötü çalışan bir insan olarak değerlendirmek doğru değildir.

Her insan potansiyel olarak başarılı bir işçi, başarılı bir komünisttir. Genel olarak sınıflı toplumun ortamını partimizde elimizden geldiği kadar düzelttiğimiz bir çerçeveye ulaştıramazsak, doğal olarak bazı yetenekleri daha yüksek olanlar başarılı olacaktır. Ama, örgüt içinde yapabileceğimiz herşeyi yaparsak inanıyorum ki, bu söylediklerim kanıtlanır. Her insan potansiyel olarak başarılı bir işçi, başarılı bir komünisttir. Bazılarında bu daha gizlenmiş durumdadır, bazılarında açıktadır. Fakat görünüş bizi aldatmamalı, tüm yoldaşlarımızın eline başarılı olabilmelerinin araçlarını verebilmeliyiz. Bu yöneticiliğin bir borcudur. Her komünist bir yönetici olduğuna göre, sonuçta örgütün borcudur.

Buraya dek söylenenlerden çıkartılacağı gibi, yöneticinin elinde, kadro yaratmak için üç temel yol vardır: Birincisi, gerçekten üstün yetenekli insanları biraraya toplamak. Bu hiçbir zaman geniş ölçüde olanaklı değildir. Yaşamda böyle şey olmaz. Burada da normal dağılım eğrisi işler ve her örgütte çeşitli yetenek düzeylerinde normal insanlar biraraya gelir. Tümüyle üstün yetenekli insanlar bulamıyorsa, yönetici, ikinci yol olarak çevresindekileri sistemli, sıkı ve uzun dönemli bir eğitime sokar. Her insan potansiyel olarak şampiyon olma özelliğine sahip olduğu için, sistemli bir eğitimle yanındakileri başarılı bir insan haline getirir. Eğer bu ikisini de yapmak istemiyorsa, yönetici için son bir yol kalmıştır: Allaha dua etmek. Birisini bir göreve koyar ve sonra "inşaallah görevinde başarılı olur" diye dua eder.

Öyleyse yoldaşlar, bir kere daha altını çizerek söyleyeyim: Yukarıda ele aldığımız gibi hedef belirleme, *üretken davranış* için en temel araçtır. Mutlaka ana hedefler karşılıklı olarak tek bir kağıda yazılmalıdır. Tek bir kağıda yazılmalıdır ki, sık sık çabukça okunabilsin.

Sonuç olarak şöyle bir belgi getirebiliriz: "Dur ve hedeflerinle çalışmanı karşılaştır."

V.II. Övgü

Yukarıda, insanın başarılı ve verimli bir çalışma götürebilmesi için yaptığı çalışmanın sonuçları hakkında bilgilenmesinin canalıcı önem taşıdığına değinmiştik. Bu nokta, iyi bir yöneticinin ikinci olarak uygulaması gereken tutumun da nedeni olmaktadır.

Diyelim ki yönetici, yoldaşıyla birlikte görevin çerçevesini güzelce çizdi (görev tanımlama), görevin içine giren o günün en önemli hedeflerini belirledi (hedef belirleme) ve bunları bir kağıda yazarak bir kopyasını da yanındaki yoldaşına verdi. Göreve yeni başlayan insanın elindeki hedef belirleme kağıdına bakarak nasıl çalıştığını kendisinin değerlendirebilmesi kolay olmaz. Bu nedenle çalışmanın sonuçlarını bilebilme açısından özellikle ilk başlarda yöneticinin önemli katkısı olacaktır. Yönetici yoldaş görevi verirken en başta, görevinde başarılı ya da başarısız olduğu yanları hiç zaman geçirmeden en açık biçimde bu yoldaşa göstereceğini söylemelidir. Yönetici bunu söyleyerek ve söylediğini yaparak, ilk başlarda, yoldaşının çalışmanın sonuçları hakkında bilgi sahibi olması için kendisi özel bir görev yüklenmektedir.

Yöneticinin, görevli yoldaşın çalışmalarının sonuçlarını anında kendisine duyurabilmesi için iki yol izlemesi gerekir. (Bu söylediklerimizin illegalite koşullarında çeşitli güçlükler yaratacağı bellidir. Ancak burada en çok verim getirecek yollardan söz etmek doğru olur. Bu söylenenleri illegalite koşullarına uyarlamak görevli yoldaşların üstündedir.)

1. Görevli yoldaşın çalışmaları hakkında detaylı notlar (rapor) tutmasını ve bu notları yöneticiye belirli aralıklarla iletmesini istemek.

2. İşin başlarında görevli yoldaşın yakınlarında durmak ve dikkatle izlemek, gözünü üzerinde tutmak.

Görevli yoldaş işinde oturduğu zaman bu ikinci yola gerek kalmayacak, çalışmanın gelişimi hakkında yoldaşın vereceği raporlar sorunu çözebilecektir.

Neden yönetici böyle davranacak, o yoldaşı başlangıçta yakından izleyecektir? Sorsam hepinizin aklına çeşit çeşit nedenler gelecektir. Oysa iyi yönetici bu yolu yalnızca *tek bir amaçla* tutar. Görevli yoldaşını yanlış yaparken değil, asıl olarak, doğru, iyi, güzel bir davranış yaptığında yakalamak için uğraşır. Ve hatta, böyle yapacağını başından kendisine söylemekte zarar değil, yarar vardır: "Ben, şimdi, iyi bir davranışını yakalayabilmek için seni izliyorum."

Yakalayabilmek deyimini kullanıyorum, çünkü başlangıçta en güzel çalışabilmek kolay değildir. Bu nedenle başlangıçta hatta övmek için güzel şeyler yapmasını beklemek de doğru değildir. Önemli olan, işin o aşamasında, istenen tutuma en yakın ne ise onu övmektir.

Tüm örgütler dünyasında alışılmış bir davranış vardır. Yönetici her zaman yanında çalışanın yanlışını yakalamaya çalışır. Partimizde bu tutumu tersine çevirmek gerekir. Komünist bir yönetici, mutlaka yanında çalışan yoldaşın doğrusunu yakalamaya çalışmalıdır.

İşte yoldaşlar, yönetici, yoldaşının doğru yaptığı, güzel yaptığı birşeyi gördüğü anda ne yapar? İkinci anahtarını eline alır ve yoldaşını över. *Övgü!*

Övgü nasıl yapılmalıdır? Genel olarak komünist çalışma içinde şöyle bir anlayış yerleşmiştir: Söyleyeceğin ne varsa organ toplantısında söylersin. İyi ya da kötü ne gördüysen bir yana not alırsın, organ toplantısına gelirsin ve orada söylersin. Bu tutum doğrudur, partinin temel çalışma yöntemidir. Ancak burada ilgilendiğimiz çerçeve içinde doğru olmayan bir tutumdur. Tam tersine yönetici, yoldaşının doğrusunu gördüğü *anda* zaman geçirmeden övmelidir. (Daha sonra, gerekli görürse organ toplantısına da konuyu getirebilir.) Ve de, neyi doğru yaptığını yoldaşa açıklıkla söylemelidir: "Şunu çok güzel yaptın, sen de mutlusun, ben de mutluyum, partimiz bundan yarar sağladı." Kısa, sade, fakat neyi doğru yaptığını, neden övüldüğünü söyleyerek.

Yönetici övgüde de, herşeyde olduğu gibi tutarlı olmalıdır. Örneğin o gün canı sıkkın, ya da işleri iyi gitmiyor bile olsa, eğer yoldaş iyi birşey yapmışsa, o yoldaş övülmelidir. İşlerin geneli iyi olmasa bile övgü kullanılmalıdır.

Dolayısıyla övgü nasıl yapılmalıdır konusunda dört noktaya dikkat edilmelidir:

1. Övgü toplantıları beklemeden, sıcağı sıcağına, kişi kişiye yapılmalıdır.

2. Neyin güzel yapıldığı iyice açıklanmalıdır.

3. Bu konuda tutarlı davranılmalıdır.

4. Övgü kısaca yapılmalıdır.

Böyle davranılırsa yeni görev alan yoldaş hangi noktaları iyi yaptığını, ya da nasıl davranırsa parti yönetimi tarafından iyi, doğru kabul edileceğini kesin olarak anlamış olur. Ve o tutum, sonrası için, o yoldaşın davranış kuralı olur, sürekli öyle davranır. Ötekisi, yani yanlışı düzeltme, olumsuzundan geliyor, yerine doğrusunu koymuyor. Bu ise insanın kendi pratiğinden doğru davranışı kuruyor.

Bir noktayı yinelemekte yarar var. Tüm görev süresi boyunca yönetici, görevli yoldaşın çevresinde dönüp, gözleyip övecek midir? Öyle birşey olmaz. Söylediğim özellikle görevin başlarında yapılması gerekendir. Başarılı çalışma, görevli yoldaş için standart durumuna gelmeye başladığında yönetici kendi işlerine ayrılacak, o yoldaşı çalışmasıyla başbaşa bırakacaktır. Bundan sonra, görevli yoldaş artık işinin girdisine çıktısına egemen olduğu için, başta hazırlanan hedef belirleme kağıdını zaman zaman çıkartıp, çalışmalarının neresinde övgüye hak kazandığını kendisini bulabilir, hatta kendi kendini kutlayabilir. Bu düzeyde artık yöneticiye gerek kalmaz.

Bu yöntem, başarılı çalışmayı yaygınlaştırmada çok etkin bir yöntemdir. Hele görev tanımlama, hedef belirleme güzel yapılırsa, kendisinden ne beklendiğini yoldaş açık seçik bilirse, ondan sonra da bu beklenenin bazılarını yaptığı anda takdir görürse, böyle bir davranış ilişkisi içinde ilerlerse, kısa zamanda herkes için iyi örgütçü, iyi yönetici olma şansı vardır.

Böyle bir övgü yöntemiyle çalışmak neden önemlidir?

İyi bir komünist örgütçü olmak isteyen herkes, en başta şu basit gerçeği hiç unutmamalıdır ki, insan koyun değildir. Hiçbir insan güdülmekten, manipüle edilmekten hoşlanmaz. Bu gerçeği tanımak ve buna saygı göstermek iyi örgütçülüğün başta gelen özelliklerinden biridir. İkincisi, tüm insanların kötü duygular duydukları şeylerden kaçma, iyi duygular edindikleri şeyleri ise yineleme eğiliminde olduklarını unutmamak gerekir. Bu nedenle yöneticilerin birlikte çalıştığı yoldaşlarında manipüle ediledikleri yolunda doğabilecek izlenimleri, en başta ne beklediğini ve kendisinin nasıl davranacağını söyleyerek ve bunu tutarlılıkla izleyerek ortadan kaldırmak ve sonra iyi yaptıkları şeyleri överek çalışması gerekir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi, bizde de yaygın davranış bu değildir. Yeni göreve gelen bir yoldaşı, genel olarak, önce çevredeki yoldaşlarla tanıştırırız. İşi hakkında genel bir konuşma yaparız ve sonra onu göreviyle başbaşa bırakır, ilk günden görevini iyi yapmasını bekleriz. Büyük olasılıkla yapmayınca da eleştiri gelir. O zaman "eleştiririz"!

Sonuç olarak, yerinde ve gecikmeden gelen övgü, örgüt insanının enerji kaynağıdır.

V.III. Eleştiri

Her örgütte yanlışlar karşısında eleştiri ve gerektiğinde cezalandırma, örgütsel amaçlara ulaşma, üyeler arasında uyumlu çalışmayı koruma açısından vazgeçilmez bir araç, her yerde ve her zaman uygulanan bir yöntemdir. Ancak, hele komünist partisinde eleştiri-özeleştiri örgütsel gelişmenin yasasıdır. Eleştiri-özeleştiri mekanizmasını düzgün ve geniş işletmeyen bir komünist partisinin iç dinamiği giderek ölür ve gelişmesinin, önüne koyduğu hedefleri gerçekleştirmesinin yolları tıkanır. Bu nedenle Stalin, *"eleştiri-özeleştiri komünist partilerinin büyüme yasasıdır"* diyor.

Bugün burada söz konusu edeceğimiz eleştiri, partinin genel eleştiri-özeleştiri mekanizmasının tümü değil, onun bir parçası, bir yönüdür. Yönetici ile alt yönetici yoldaş arasında, ikili, yüzyüze geçen eleştiridir. Organlarda, organ eliyle yapılan eleştiri-özeleştiri partinin genel çalışmaları açısından son derece önemli, burada konuştuğumuz çerçeveden de önemli fakat burada ele almayacağımız bir işleyiştir.

Sözünü ettiğim yüzyüze eleştiriyi, olabildiğince, partide eskimiş, görevlerini her yönüyle öğrenmiş, deneyimli yoldaşlara yöneltmekte yarar vardır. Bu yoldaşlar parti çalışmasında iyice deneyim kazanmışlardır. Bunlarla, örneğin, yeni bir görev verirken bile biraraya gelip hedef belirlemesi yapmanın çok bir gereği olmaz. Çoğu zaman bu tür yoldaşlara görevi verip, hedeflerini kendilerinin belirleyip, ama yine bir kağıda yazarak kopyasını yöneticiye getirmesi istenebilir. Sık sık ortaya çıkan uygulamalarımız bu söylediklerimi kanıtlar. Bu çeşit yoldaşlarla, onları doğru ya da doğruya yakın şeyler yaparken yakalamak üzere zaman yitirmenin de bir gereği yoktur. Bunu verdikleri notlardan izlemek mümkündür ve sorunun acilliği ortadan kalkmıştır. Zaten bu yoldaşlar doğru yaptıkları durumları farkedip, kendilerini kutlayabilecek denli nesnel bir çalışma tarzı içindedirler. O zaman böyle yoldaşlarla asıl yapılması gereken, yanlış yaptıkları noktalarda eleştiri yöneltmektir. Bu tutum doğal olarak övgüyü tümüyle ortadan kaldırmaz. Burada göreceli ağırlıklar söz konusudur.

Bu söylediklerimi bir başka biçimde anlatmaya çalışırsam, yöneticinin en dış halkasından, kendine en yakın çalışan, günün çoğunluğunu birlikte geçiren yoldaşlara doğru bir çizgi çizersek, en dışarıya en fazla övgü, en yakına daha fazla eleştiri şeklinde ağırlıkların yer değiştirmesi söz konusudur. Tabii her düzeyde, her ikisi de birlikte olmak şartıyla.

Şimdi yüzyüze eleştirinin nasıl yapılması gerektiğine daha yakından bakalım:

Önce şunu belirleyelim: Bu çeşit eleştiri yukarıda söylediğim gibi, asıl olarak görevinde uzunca bir süredir çalışmakta olan, dolayısıyla bu görevin nasıl iyi yapılabileceğini öğrenmiş yoldaşlara yöneltilmelidir.

Böyle deneyimli ve görevinin içini dışını bilen yoldaşın yaptığı yanlışa karşı yönetici eleştiriyi derhal, anında yöneltmelidir. Bu düzeydeki eleştiri için de organ toplantılarını beklemek pek doğru değildir. Kişi kişiye, sıcağı sıcağına yanlışı eleştirmek gerekir.

Yöneticinin, önemlice bir yanlışı öğrendiği anda ilk yapması gereken şey, olguları doğrulamaktadır. Olguları, kendisine yansıyan bilgileri doğru olup olmadıklarını denetlemektir. Bu önemlidir, çünkü hepimiz biliyoruz ki örgüt yaşantısında zaman zaman pekçok abartma, pekçok yanlış bilgilendirme ortaya çıkabilir ve telefon oyunu gibi ondan ona büyüyerek ilerleyebilir. Önce bu tehlikeyi ortadan kaldırmak, işin doğrusunu bilip bilmediğini denetlemek için bir kez daha söz konusu yoldaştan olayla ilgili bilgileri dinlemek gerekir.

Herhangi bir yoldaş hakkında gelen eleştiri ya da şikayetin doğru olup olmadığını mutlaka denetlemek gerekir. Ancak gelen bilginin doğruluğu öğrenildikten sonra, yanlışı yapan yoldaşa en kısa, en özlü biçimde ama en kesin anlatımla yapılan yanlışın ne olduğu ve neden yanlış olduğu anlatılmalı, bundan bizim de kendisi kadar üzüntü duyduğumuz söylenmelidir.

Genel olarak tüm yönetici yoldaşlarda eleştiriye övgüden daha fazla yakınlık vardır. Eleştiri yaygın olarak yapılır. Eleştiri konusunda yapılmayan ise şudur: Yoldaşlar eleştirdikleri anda o noktada dururlar. Yapılan yanlışı anlatırlar, örgüt için neden zararlı olduğunu ve belki kendilerinin de buna üzüldüklerini anlatırlar ve orada dururlar. Oysa, eleştirinin çok önemli bir yönü bu noktada durmamaktır. Tam tersine, kısaca yanlışı gösterip, üzüldüğümüzü de anlattıktan sonra, yanlışı yapan yoldaşa onun böyle bir yanlış yapmaya layık olmadığını, çok daha iyisini yapmış ve yapabilecek bir insan olduğunu, partinin ve kendimizin yoldaşa kesin olarak güvendiğimizi anlatan yine kısa birkaç şey söylemek son derece önemlidir. Yalnız bunları anlatabilmek için gerçekten *hissedebilmek* gerekir, bu tiyatro oyunu değildir.

Böyle bir eleştiri işletmenin önemli yanlarının bir kez daha altını çizelim. Bir kez, önemlice bir yanlış ortaya çıkar çıkmaz eleştiri yapmanın önemi vardır, yanlışın ne olduğunu açıkça tanımlamanın önemi vardır. Bu ikisi birlikte yöneticinin örgütün çalışmalarına egemen olduğunu gösterir. Böyle bir eleştiri, örgütte yerleştirilmeye çalışılan normun dışında bir tutumun, hele deneyimli yoldaşlar için hiçbir zaman kabul edilmeyeceğini de gösterir. Sonra, eleştiriyi yapan yoldaş, yanlışı yapan yoldaşı hiçbir zaman kişisel açıdan eleştirmeyeceği, tam tersine yapılmış olan bir *davranışı* ve yalnızca o davranışı eleştireceği için, kişiliğe yönelmiş eleştiri havası ortaya çıkmayacaktır. Dolayısıyla eleştiriyi karşılayan yoldaşın kendini savunma gereksinimi o denli az olacaktır. Sonra yöneticisinin tutarlı ve adaletli olduğunu böyle deneyleriyle kavramış olan yoldaşın, eleştiri karşısında yapılan hatayı rasyonalize etme, ya da suçu başkalarına atma gibi yollara başvurma olasılığı da az olacaktır.

Yüzyüze eleştiride, son derece önemli bir nokta daha vardır. Eleştiri kişiliğe değil, davranışlara yönelik olarak kısaca yapıldıktan sonra *biter*. Eleştiri yapılır ve sorun orada kapanır. Ondan sonra aynı yönde yeni eleştiri hak edecek bir davranış olmadıkça, o eleştiri söz konusu edilmez, hatta organ toplantılarına bile getirilmez.

İyi bir örgütçü, yoldaşlarına karşı insan olarak candan, müşfik, koruyucu fakat çalışmalara, davranışlara, sonuçlara karşı katı olmalıdır. Demokratik ya da otoriter yönetim biçimlerinden almamız gereken bu yanlardır. Sonuçlar karşısında katı, yanlışları kabul etmeyen, düşük verime, başarısız çalışmaya karşı ödünsüz, fakat kişiler karşısında anlayışlı ve koruyucu.

Davranışları eleştiren, insanı kayıran bir yönetim biçimi. Bunun için *duymak* gerekir. İnsanı kayırabilmek için, o insanı içinde duyabilmek gerekir. Bir yönetici, hem partinin, hem tek tek yoldaşlarının iyiliğini gözetmeli ve bunu karşısındakine de anlatabilmelidir.

V.IV. Sonuç

Buraya dek söylediklerimizi özetlersek, iyi bir yöneticinin en başta yapması gereken, görev verdiği yoldaşın görevini tanımlamak, hedeflerini belirlemek, hangi açılardan hesap isteyeceğini göstermek, alınan görevlerin nasıl iyi yapılabileceğini anlatmaktır. Bundan sonra özellikle yeni görev almış yoldaşları doğru bir çalışma yaparken, iyi birşey yaparken yakalamaya çalışmak ve övmek ve son olarak da, özellikle görevin içini dışını öğrenmiş yoldaşları yanlış yaptıklarında eleştirmek.

Böyle bir çalışma, partide çeşitli alanlarda görev yapan yoldaşları sonuçlar hakkında bilgilendirme gibi, başarılı örgüt çalışmasının en önemli araçlarından birini en güzel şekilde yerine getirir. Sonuçlar hakkında bilgilenme (feedback) son derece hızlı gerçekleşir.

Her yoldaşa çalışmalarında bir ısınma süresi tanımak gerekir. Dolayısıyla örgüt yaşamında görevlerin sık sık değişmemesi daha doğrudur. Ancak büyüme çağındaki örgütlerde bunun tersi işleyişler her zaman olmak zorunda kalıyor. Bu nedenle "örgütün içinde yaşadığı koşullar"ı bilince çıkartmalıyız. Soyutlama düzeyinde bir sorun yok ama durumları yaşamın içinde anlamaya çalışmalıyız. Bir yoldaşa görev veriliyor, ama hemen ardından, "yoldaş kusura bakma, o işi değil, şu işi yapacaksın" demek durumunda kalınabiliyor. O zaman *hoşgörü* örgüt teorisinde önemli bir öge durumuna geliyor. Övgü gibi, eleştiri gibi, hoşgörü de önemli bir ögedir.

Soyut düşünce düzeyinde de hızlı görev değişiminin kapısı açıktır. Görevlerin hızlı değiştiği örgütlerde çoğu kez görev tanımlama yerine, hatta hatta görevini kendisi tanımlaması için yoldaşa yetki verme. Özellikle Türkiye örgütlerinde böyle çalışmak gerekir demiştik. Demek ki her durumda yapılması gerekenler konusunda ipuçları vardır. Fakat bunların hiçbirisi yöneticinin sorunlarını ortadan kaldırmıyor. Bunların hepsi genel yaklaşımlardır ve yine unutmayalım ki, örgütte sorunlara getirilecek her çözüm yeni sorunları yanında getirecektir. Her çözüm bir uzlaşmadır, her çözüm insandan değerlendirme ister. Değerlendirme varsa mutlaka yanlışlar da vardır. Önemli olan yanlışı büyütmeden geri almaktır. Hoşgörü gerçekten son derece önemlidir.

Bu çalışma biçimini uygulayan bir örgütçünün zamanı da bol olur, kağıtlar, dosyalar arasında kaybolmaz. Partinin, ya da hangi düzeyde yöneticilik yapıyorsa o alanın daha genel ve önemli sorunlarıyla ilgilenmek, onlar üzerinde düşünmek olanağını bulur. Kendisini böyle bir konumda tutmak isteyen yönetici, birlikte çalıştığı yoldaşların kendi sorunlarını asıl olarak kendilerinin çözmelerini ister. Onlarla herhangi bir konuyu tartışırken *davranışsal, ölçülebilir* bir çerçeve içinde konuşur, kendisine de öyle konuşulmasını ister. Birlikte çalıştığı yoldaşlara "sorununu benim zamanımı değil, kendi zamanını harcayarak çözmelisin ve çözebilirsin" uyarısında bulunur. Ancak, gerçekten onların çözemeyeceklerini düşündüğü sorunlara el atar.

Bu kitapta örgütsel davranışın son derece genel bir çerçevesini çizmeye çalıştık. "Tutumları eleştir, insanı destekle." Bunu pratikte uygulamak, yetişkinliğe, ustalığa, değerlendirmeye bağlıdır. Birisi, "insanı düşünüyorum, davranışı eleştiriyorum" der, sonra "vay, bunu nasıl yapar" diye gidip ötekinin kafasını kırabilir. Ölçüsünü her yönetici yaşamda, somutta kendisi bulacaktır.

Örgütsel davranışta reçete arayışına gidersek bu söylediklerim yararlı değil, zararlı bile olmaya başlar. Birincisi, burada örgütsel ilişkileri ele aldık. Örgütsel ilişkiler ise çok daha geniş bir bütünün parçasıdır. Dolayısıyla bu bütüne bağlı olarak ele almak gerekir.

İkincisi, bir de bu örgütsel işleyişlerle somut yaşam arasındaki ilişki vardır. Çeşitli somutlardan çıkan genel eğilimleri belirledik. Bu demek değil ki, yaşamda her zaman böyle davranacağız. Öyle durumlar olacak ki, yeni gelen bir yoldaşı eleştirmek zorunda da kalacağız. Komünist partisinde örgüt sorununu tartışanlar olarak şunu unutmamak gerekir: Marks "komünistler pratik materyalistlerdir" diyor. Eleştirinin dozunu nasıl tutmak, ne kadar eleştirmek gerekir? Buna yanıt, yapılan hatanın yanısıra o denli çok şeye bağlı ki. Bu insan gelişiyor mu, geriliyor mu, bu koşullarda eleştirsem yararlı mı zararlı mı olur? Bin şeyin dikkate alınması gerekiyor. Bunlar nedir dediğimizde, diyalektiğin kategorilerini sıralayabiliriz. Herşeyi zaman ve mekan içinde ele almak. Genelle özel arasındaki ilişkiyi unutmamak. En azından reçete arayışı içine girmemek.

Sonuçta örgütsel sorunların çözümü yine sizlerin sırtınızdadır. Söylenen genel ilkeleri akılda tutan bir çalışma içinde sorunların çözümü daha kolaylaşacak, partimiz her açıdan kazançlı çıkacaktır.

Bu çalışma biçimi yalnızca partimizin yüksek verimle çalışması için değil, aynı zamanda yoldaşlarımızın hızla yetişmesi için de son derece yararlı bir çalışma biçimidir, en iyi örgütçüleri, liderleri yetiştiren bir okuldur.

Son olarak, burada ele aldığımız konuların önemli yanlarını belgileştirebiliriz:

1. Dur ve çalışmanla hedeflerini karşılaştır!
2. Çalışmayı başlatan hedefler, sürdüren ise sonuçlardır!
3. Sonuçları yoldaşınla paylaş!
4. Yoldaşını doğru yaptığıyla yakala!
5. Yanlış tutumu eleştir, insanı destekle!