

İŞÇİNİN SESİ ÇEK-AL

Fabrikalardan makine sesinden

önce İşçinin Sesi gelecek!

Yıl:17, Sayı:413

Paylaşım savaşına hayır!

Sınıf savaşına evet!

25 Şubat 1991

Bugün örgüt konusu, Türkiye işçi sınıfının gündeminde çok önemli bir yer tutmaktadır. Yürükoğlu yoldaşımızın, örgüt biçimi, çalışma stili ve insan ilişkileri konularına ışık tutan çalışmasını içeren *Örgüt ve Örgütçü* kitabından bazı bölümleri, konunun taşıdığı önem nedeniyle, 301. sayımızda kısaltarak yayınladığımız biçimiyle bir kez daha yayınlıyoruz.

II

ÖRGÜT VE ÖRGÜTÇÜ

R. Yürükoğlu

III.

Parti çalışmasının biçimsel örgütlenmesi ve eşgüdüm sorunları

Örgüt çalışmasında sık rastlanan bazı sorunlar ve bunların çözümlerine yaklaşımlara ayırdığımız bu bölümde ideolojinin örgütle olan karşılıklı etkileşimi üzerinde durmadan, ele aldığımız sorulara yalnızca örgütsel çalışmanın mantığı içinde yanıt arayacağız. Değineceğimiz örgütsel sorunları seçerken de partimizin bugününü yakından ilgilendiren konuları ele alacağız. Yoksa genel olarak örgüt çalışmaları, örgütlenme gerçekten geniş bir konudur.

Her örgütsel biçim son çözümlenmede o örgütün önüne koyduğu amaçları gerçekleştirmede ne denli yararlı olduğu açısından değerlendirilir. Partimizin bir bütün olarak ya da tek tek parti örgütlerinin, hücrelerinin vb. önüne koyduğu amaçları burada tartışmaya çağız. Yalnız şunu söyleyelim ki, bir örgütün ne denli verimli çalıştığını ölçebilmek için *en başta* örgütün yalnızca genel (devrim amacı gibi) değil, o günkü somut amaçlarının da açıkça tanımlanmış ve belirlenmiş olması gerekir. (Bu cümleleri okuyunca birçok yoldaşın telaşlanacağını görür gibi oluyorum!)

Örgütsel sorunlar için düşünülen ve uygulanan her çözüm çoğunlukla yeni düzeyde yeni sorunlara yol açar. Bunu baştan bilerek konuya yaklaşmalıyız. Ayrıca her çözüm, değişik seçeneklerin

olumlu ve olumsuz yanlarını tartma sorunu olarak ortaya çıkar. Çok az sorunda, herkesin görebileceği kesin yanıtlar vardır. Büyük çoğunlukta ise çözümler bir çeşit uzlaşma, yararlar arasında bir çeşit denge seçimidir. Bu nedenle örgüt teorisini öğrenme asıl olarak örgütte ortaya çıkabilecek sorunların çeşitlerini, nedenlerini ve göstergelerini anlamaya yardımcıdır. Yöneticiye karşılaştığı sorunları çözmede reçete vermez.

III.1. Partide görevler

Çeşitli düzeylerde yönetici yoldaşlarla yaptığımız görüşmelerde klasik bir hata çok sık ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir yönetici yoldaş kendisine bağlı olarak yapılan çalışmaları anlatırken asıl olarak

bu görevleri yapan yoldaşları düşünmekte ve anlatmaktadır. ... Örgütü düşünürken insanı düşünmek iyidir ama çalışmaların biçimsel örgütlenişini düşünürken insanı dışarıda bırakıp, yalnızca görevleri ve görevlerin amaçlarla bağını düşünmek gerekir. Örgütün o günkü amaçlarına ulaşabilmesi için ne gibi çalışmalara, ne gibi görevlerin yaratılmasına gereksinim vardır? Bu görevler insandan ne gibi özellikler ister?

Komünist partisi hem bir bütün olarak yöneticidir, hem de onun her bir üyesi tek tek yöneticidir. Her komünist, partisinde ya da işinde, okulunda, mahallesinde, derneğinde yöneticidir, liderdir. Biz burada yönetici-örgütçü-lider gibi kavramlarla asıl olarak hücre sekreterlerinden başlayarak parti hiyerarşisi içindeki yöneticileri düşünüyoruz fakat

söylediklerimiz her üye için geçerlidir. Partide gerekli görevler konusunda yönetici yoldaşlarımız her zaman mutlaka önce şu soruyla işe başlamalıdır: Bugünkü amaçlarımız karşısında (ki bunların daha önceden açıkça tanımlanmış ve belirlenmiş olması gerekir) ne çeşit

Partide her düzeyde görev dağıtan yoldaşların, verecekleri görevleri iyice belirlemeleri, ki buna örgüt teorisinde "görev tanımlama" deniliyor, en başta kendilerinin o görevleri daha derin düşünmelerini getirir. Böylece görev veren yoldaşlar görevi kendileri daha iyi tanımış, daha iyi anlamış ve insanda isteyecekleri nitelikleri ona göre daha iyi seçmiş olurlar.

görevler oluşturmamız? Bu sorunun yanıtları her somut durumda değişecektir.

Ne çeşit görevler oluşturmamız sorusunu sorup yanıtlarını saptamanın hemen ardından sorulması gereken iki soru daha vardır ki bizi burada asıl olarak bunlar ilgilendirmektedir:

1. Görevlerde uzmanlaşma ne düzeyde olmalıdır?

2. Görevler ne denli kesin tanımlanmalıdır?

Örgütte uzmanlaşma düzeyi: Bugün dünyada genel eğilim uzmanlaşmanın artması yönündedir. Fakat bu, bizim önümüzdeki görevleri ne denli uzmanlaştıracağımız sorusuna bir yanıt vermez. Partimizde uzmanlaşma 1979'dan bu yana özellikle bazı çalışma alanlarında hızla gelişmiştir. Örgütsel gelişme düzeyinin, düşünanımızın kullandığı ve bizim karşılık vermek zorunda olduğumuz teknolojik düzeyin yükselmesi sonucunda çeşitli alanlarda uzmanlık isteyen görevlerin artacağı kesindir. Fakat bu da, bugün, her çalışma, her görev için gerekli ya da zorunlu bir doğru olarak değerlendirilmemelidir.

Örgütte çeşitli görevleri gözden geçirirken, ya da yaratırken ne denli uzmanlaşma gerektiği konusunda her düzeydeki yönetici yoldaşların, özellikle bölge sekreterlerinin önemle eğilmeleri gerekir, çünkü bu oldukça hassas bir konudur. Bir ya da birkaç göreve yüksek bir uzmanlık ve teknolojik düzey getirmek hiçbir zaman çok zor değildir. Ne var ki, örgütün genel düzeyinin çok üzerinde bir teknolojiyi kullanmaya kalkışmak örgütü çökertebilir.

Uzmanlaşmanın genel olarak herkesin kabul ettiği bir zaafı vardır. Uzman, gitgide daha az şey hakkında daha fazla bilen insandır. Bunun örgüt çalışmasına getireceği iyi ya da kötü yanları vardır. Bunları dengelemek yöneticinin görevidir. Gitgide daha detay konular hakkında daha fazla şeyler bildiğimiz zaman,

örgütün geneli hakkında, genel siyasal savaşım hakkında yanlış yorumlarda bulunma olasılığı fazladır. Bu çeşit görevlerin dar yapısı kesimsel çıkarları öne koyma eğilimini artırır.

Uzmanlaşma düzeyi bir yana, örgüt-çü-yönetici yoldaşlarımız görevleri gözden geçirirken ya da örgütün o gün önüne koyduğu amaçları gerçekleştirmek üzere görevler yaratırken şu noktalara çok dikkat etmelidirler: Parti içinde yaratılan her görev, çalışma sürecinin belirli bir yönünü temsil etmeli ve o görevi alan yoldaş yaptığı işin sonucunu izleyebilmelidir. Her görev belirli bir iş başarma zevk ve gururu taşımalıdır. Sonra her görev mutlaka belirli bir meydan okuma taşımalı, belirli bir hüner ve değerlendirme yetisi istemelidir. Her tekil görev bu özellikleri taşımayabilir. Hiç olmazsa birlikte çalışan bir gurup için bu istemler varolmalıdır.

Örgütte görev tanımlama: Bu konuda bir görüş, bir görev birisi atandığı zaman, o görevden istenenler kendisine iyice anlatılmalı, her yönüyle belirlenmelidir der. Bir başka görüş ise, her insan kendi görevini kendisi biçimlendirmelidir, görevi genel olarak vermek yeterlidir der. Genellikle hiç kimse verilen görev hiç belirlenmemelidir dememektedir. Tartışma, görevin taşıdığı sorumlulukların ne denli tanımlanacağı çerçevesinde geçmektedir.

Görevin geniş tanımlanması görüşünü savunanlar, bunun örgüt çalışmasında belirsizliklerin ortadan kalkması ve belki de daha önemlisi, yapılacak çalışmanın izlenip değerlendirilebilmesi için zorunlu olduğunu söylerler. Sınırları iyi tanımlanmamış görevler karşısında başarı ve başarısızlığı anlayabilmek olanağının olmadığını söylerler. Görevlerin geniş tanımlanmasına karşı çıkanlar ise, bunun görevleri ve insanları daraltacağını, dolayısıyla insanların yalnızca o görevleri yapıp, yanibaşlarında duran ve o an için gerekli olan görevi el sürmeyeceklerini söylerler.

Bir komünist partisi için bu konuda alınacak tutum, önce hiç ikircimsiz görevlerin geniş tanımlanmasından yana olmalıdır. Belki başka çeşit örgütlerde dar tanımla görev dağıtımı uygun ve yararlı olabilir. Fakat kurulu düzeni devrim yoluyla yıkmayı amaçlayan, hele Türkiye gibi bir ülkede illegal koşullar altında kavga yürüten bir savaş aracı mutlaka görevlerin iyice tanımlanmış olmasını istemek zorundadır. Bunun tersi bir tutum en başta ciddi güvenlik riskleri taşır, örgütü sızmalara ve provokasyonlara karşı daha savunmasız bırakır. Genel olarak iki görüş arasında tarafımızı belirledikten sonra, parti içinde bazı görevlerin daha esnek ve daha dar tanımlanmak zorunda olduğunu da söylemeliyiz. Buna biraz sonra yine döneceğiz.

Partide her düzeyde görev dağıtan yoldaşların, verecekleri görevleri iyice belirlemeleri, ki buna örgüt teorisinde "görev tanımlama" deniliyor, en başta kendilerinin o görevleri daha derin düşünmelerini getirir. Böylece görev veren yoldaşlar görevi kendileri daha iyi tanımış, daha iyi anlamış ve insanda isteyecekleri nitelikleri ona göre daha iyi seçmiş olurlar.

Partide görev verilen yoldaşa mutlaka şu bilgiler de verilmelidir:

1. İçinde çalıştığı örgüt biriminin o günkü somut amaçları ve bu amaçlara ulaşmada kendisinden beklenen katkı.

2. Kendisinin üstte bağlı olduğu yoldaş kimdir? Nasıl görüşecektir? Altında çalışacak yoldaşlar kimlerdir?

"Görev tanımlama" örgütün kurumlaşmasının bir yanısıdır, daha geniş bir sorunun da parçasıdır. O sorun şudur: Herhangi bir görev, o göreve gelmiş kişi tarafından ne denli biçimlendirilip geliştirilecektir?

Görevin yapısı ne denli girişime ve yaratıcılığa açıksa, görevi üstlenenin onu o denli yoğurup geliştirme olanağı vardır. Genel olarak örgüt hiyerarşisinde yükseldikçe görevleri kişiye göre değiştirme

ve yoğurma olanağı fazlalır.

Öte yanda kişiler tarafından bir görevin ne denli yoğrulup değiştirileceği örgütün bürokratiklik düzeyine de bağlıdır. Örgütün bürokratikliği ne denli yüksekse, görevlerin sınırları o denli kesinleşir, oynama olanağı o ölçüde azalır. Yine aynı şekilde, örgüt ne denli küçükse, kişilerin görevi yoğurma, değiştirme, geliştirme ve hatta yaratma olanakları o denli artar. Örgüt büyüdükçe, bu olanak giderek en tepe görevlere doğru sınırlanır.

Göreve göre insan

Yönetici, o günün hedeflerine uygun görevleri saptayıp içeriğini belirledikten sonra bu görevleri birlikte çalıştığı yoldaşlar arasında dağıtacaktır. Bunu yaparken, belirli bir süre yöneticilik yapmış her yoldaşın refleksif biçimde yaptığı bir işi biraz daha dikkat vererek, üzerinde durarak yapmakta yarar vardır: Göreve göre insan seçme.

Her görevin insandan isteyeceği özellikler değişiktir. Örneğin yığın çalışması alanına giren görevler genel olarak yüksek ajitasyon yeteneği, ikna gücü, kendine inandırma ve güvendirme özellikleri ister. Bunlar da genel olarak sıcak kanlı, heyecanlı, dışa dönük coşkulu insanlarda olur. Propaganda görevleri teorik bilgi, soğukkanlı düşünme, sağlam mantık gibi özellikler ister. Teknik, gizli basım gibi görevler, geride durmayı bilen, sakin ve sabırlı insan ister. Kurul, komite çalışmaları genel olarak farklı yapılarıdaki insanların uyumlu işbirliğiyle daha iyi yürür.

Göreve uygun insan saptayabilmenin ilk adımı görevlerin düzgün biçimde tanımlanmasıdır. Görevin istediği özellikler ne denli açık ortaya çıkarsa, o görevi üstlenecek yoldaş seçmek de o denli kolaylaşır.

Göreve göre insan seçme, yöneticilik sanatının ince yönlerinden biridir ve yöneticinin başarısı büyük ölçüde bununla belirlenecektir.

III.II. Görev guruplama

Her örgütte olduğu gibi, komünist partisinde de çeşitli görevler birlikte ele alınarak bölümler, birimler, ya da görev gurupları yaratılır. Parti çalışmasının bazı alanlarında böyle birimler, bölümler yaratmak oldukça kolaydır. Örneğin çeşitli toplumsal katmanlar arasında çalışanlar, illegal yayın dağıtım görevini götürenler, basın, basım, teknik çalışma-

lar vb., kendi içlerinde birleştirilerek kolaylıkla ayrı bölümler durumuna getirilir. Bazı görevleri ise guruplama içine sokmak gerçekten zor olur. Bu çeşit görevler daha çok partinin henüz açılmadığı ya da yeni açıldığı alanlar, az sayıda yoldaşın çalıştığı alanlar ya da görevin yapısı gereği birden fazla bölüm içine girebilecek olan çalışmalardır.

Partide görevler işlevlerine göre (uzmanlaşma göre) guruplaştırılırsa, bunun önemli bir sonucu, partide uzmanlaşma düzeyini yükseltmesidir. Bu çeşit guruplaşmalar özel bilgi sahibi yoldaşları biraraya getirir, çalışma alanlarındaki özel birikimi zaman içinde artırır, uzmanlaşmayı geliştirir. (Bak: Şekil I)

Öte yanda, uzmanlaşmanın o alanda çalışan yoldaşların kafasını daraltma ve yalnızca kendi yaptıkları işle ilgilenmelerini getirme gibi bir tehlikesi vardır. Bu çeşit işlevsel guruplaşmalarda gurubun özel görevlerini ve işlevlerini örgütün bir bütün olarak işlevinin önüne çıkartma eğilimine sık rastlanır. Örgüt büyüdükçe bu çeşit işlevsel parti guruplarının kendi çıkarları doğrultusunda miyoplaşmaları ve birimler arasında eşgüdümün giderek zorlaşması tehlikesi de artar. Bunun önlemlerini düşünmek gerekir.

Parti görevlerini guruplaşmada dikkat edilecek ölçütler

1. **İyi Eşgüdüm:** Görevleri, eşgüdüm sorununu en az düzeye indirecek biçimde guruplama tüm örgütler için önemli bir konudur. İnsana ve örgüte yönelmiş güvenlik riskleri altında çalışan komünist partisi için bu daha da çok böyledir.

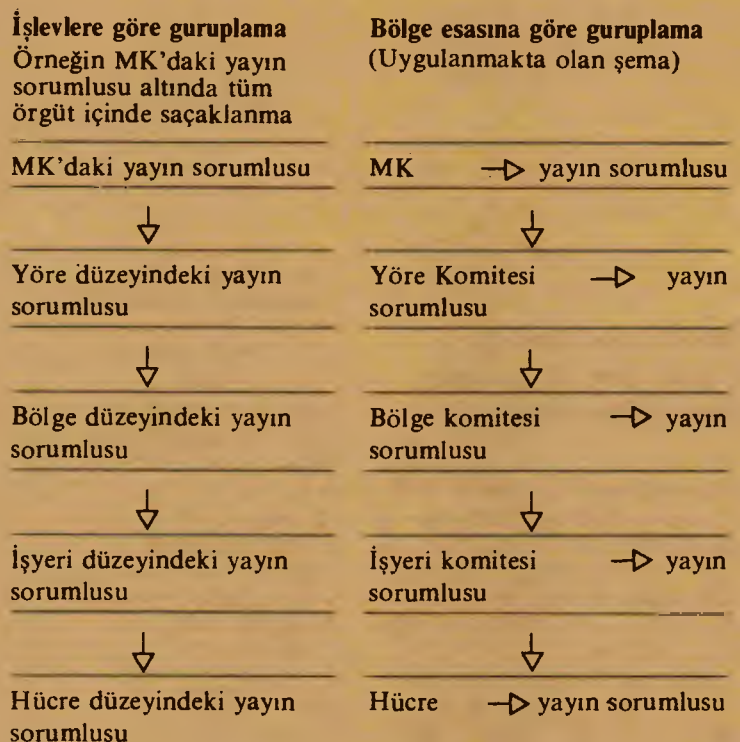
Örgüt büyüdükçe eşgüdüm sorunu ağırlaşır. Bu nedenle, işlevlere göre guruplama, parti hiyerarşisini bu guruplama çevresinde oluşturma, örgüt büyüdükçe bir yana bırakılması gereken bir yöntemdir. Yoksa, eşgüdüm sorunlarının içinden çıkılmaz olur. (Bak: Şekil I)

2. **Yerel koşulları dikkate almak:** Parti örgütlenme şemasında partinin bölge örgütleri biçiminde örgütlenmesi, bu ilkenin yaşama geçmesidir. (Şekil I)

3. **İşbölümünün berraklığı:** Kollektifin yapacağı görevde en ufak bir belirsiz yön olmamalıdır. Özellikle, hangi görevden hangi kollektifin sorumlu olduğu kesin olarak belli olmalıdır. Belirsizlik, eşgüdüm sorunlarını iyice ağırlaştırır.

Çalışma birimlerinin yetki ve sorumluluk alanları açıkça belirlenmeli, fakat

ŞEKİL I:



ortamın elverdiği koşullarda, "bu benim görevim değil, karışmam" yollu eğilimlere yol açabilecek denli de katı görev tanımlamaları olmamalıdır.

Bu ölçütler arasında hangisinin daha önemli olduğu, o günkü amaçlarımıza ve değerlendirme ölçütlerimize bağlıdır. Örgütün amaçlarının değişmesi ile, ilkelere arasında önem sırası değişebilir. Öte yanda, görev hakkında yönetici yoldaşın kafası ne denli açıksa, bu ilkelerin hangisinin bugün daha önemli olduğuna o denli kolay karar verir.

Denetim alanı

Partide yeni görevler yaratırken, ya da varolan görevleri guruplarken ortaya çıkabilecek önemli bir soru da şudur: Bir yöneticiye kaç yoldaş bağlanmalıdır? Bu, örgüt teorisinde üzerinde çok tartışma yürüten "denetim alanı" denilen sorundur.

Bu soruya 1950'lerde 5, en fazla 6 diye yanıt veriliyordu. Bugünlerde ortak kabul gören sayı daha yukarıdadır. Fakat doğrudan denetlenebilecek insan sayısının sınırlı olduğu da tartışma götürmez. Bu sınırlı ne olacağı, örgütün niteliğine, üst yönetimin amaçlarına ve felsefesine doğrudan bağlıdır. Örgütte detaylı bir denetim, merkezîyetçi bir yapı özleniyorsa, sayının az olması gerekir. Öte yanda, bir örgüt ne derece merkezî ise yöneticinin denetleyebileceği insan sayısını o derece arttırmak olanaklıdır.

Bunların yanısıra örgütün somut durumu da denetim alanının nereden çizileceğini yanıtlamada yardımcıdır. Örneğin örgüt üyesinin deneyim ve bilgi düzeyi denetim alanını en başta etkileyen bir ögedir. Üye bileşimi bilgili ve deneyimli bir örgütte denetim alanı daha geniş tutulabilir. Görevin zorluk derecesi yine denetim alanını doğrudan etkiler. Özellikle konspiratif işlerden denetim alanı çok dardır. Görevler basitleştikçe denetim alanının genişleme olanağı büyür. Dolayısıyla her örgütün alt düzeylerinde görevlerin görece kolaylığı denetim alanını genişletme olanağı getirirken, üye bileşiminin az yetişkinliği bu eğilime karşı çıkar. Yönettiği yoldaşlarla her gün yüzyüze olan yöneticiler için ise denetim alanı daha dar tutulmalıdır. Böyle durumlarda yönetim içine insan ilişkileri de yoğun olarak girer ki, bu ilişkilerin ne denli çok sayıda baş ağrıtıcı sorun yarattığını, bunlarla ilgilenmenin ne denli zaman yediğini her yönetici yoldaş yakından bilir.

Denetim alanı ile örgüt hiyerarşisi arasında doğrudan bir bağ vardır. Denetim alanı dar belirlenirse, örgütün katları o denli çoğalır. Aynı şekilde denetim alanı ne denli geniş belirlenirse, örgütün hiyerarşik katları da o denli az olur.

Denetim alanının, görev tanımlama ile yakından bağı vardır. Denetim alanının dar, örgüt katlarının fazla olduğu örgütlerde görevlerin içeriği o denli daralır. Denetim alanının geniş, örgüt katlarının az olduğu örgütlerde ise görevlerin alanı ve derinliği o denli büyür.

Denetim alanının örgüt içi iletişim ile de yakından bağı vardır. Denetim alanının dar, örgüt hiyerarşisinin çok katlı olduğu örgütlerde kanallar arası iletişimde güçlükler daha fazla olur. Denetim alanının geniş olduğu örgütlerde iletişim güçlükleri daha az olur.

III.III. Eşgüdüm sorunları

Parti içinde yoldaşların ve örgüt birimlerinin tüm eylemlerini ortak genel çıkarlarla en uygun biçimde uyumlaştırabilmek, her örgütün olduğu gibi partimizin de en önemli sorunlarından biridir. İdeal bir örgütte eşgüdüm sorunları diye bir konu olmaz. Böyle bir örgütte tüm üyeler en akıllı ve aktif, en coşkulu biçimde kendi özel çıkarları ya da zaman zaman rastlanan biçimiyle kendi bölümsel çıkarları için değil, tüm

örgütün genel çıkarları için çalışırlardı. Herkesin kendi bölümünde yaptığı çalışmaların örgütün bir bütün olarak etkinliğine ve verimliliğine katkı olduğu gayet iyi bilinirdi. Ancak hiçbir "insan yapısı örgüt"te böyle mükemmel davranış beklenemeyeceği için her örgütte

**Partiye
sadakat konusunda
yanlış
anlaşılan bir şey
vardır:
Sanki yöneticiler
partiye daima sadıktır
ve partiye sadakat
üyelerin sorunudur
diye düşünülür.
Oysa çoğunlukla
tam tersidir.
Klikler "üstlerden"
biri yakalanmadan
yaratılmıyor.
Bu nedenle asıl
sorun yöneticileri partiye
sadık yapmaktır.**

eşgüdüm sorunları vardır ve önemlidir. Amacımız bunları *en aza* indirmektir.

Örgütlerde eşgüdüm sorunları çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Üyelerin, çalışmalarının öteki bölümlerin çalışmalarıyla nasıl bağlandığını, onları nasıl etkilediğini yeterince bilmemelerinden kaynaklanabilir. Görev dağılımının, görev tanımlamanın iyi yapılmamış olmasından ya da görev guruplaşmalarının yeterince başarılı olmamasından kaynaklanabilir. Bir neden de çıkar çatışmasıdır. Çıkar çatışması bireyler arasında, görev gurupları arasında, bölümler arasında ya da örgütün bütünüyle bölümlerden birisi arasında olabilir.

Örneğin partinin genel çıkarlarıyla yerel çıkarların çatışması. Belli bir siyasal tutum, örgütün bütünü ve sınıf savaşımı için o gün daha yararlı iken, belirli bir bölgede çok yararlı olmayabilir, hatta zararlı sonuçlar getirecek olabilir. Komünist partisi her zaman örgütün bir başından öteki başına ortak siyaset izlenmesinde direteceği için böyle durumlarda örgütün bütünüyle, yerel örgüt arasında bir çıkar çatışması söz konusu olabilir.

Ya da çıkar çatışması bir başka biçimde ortaya çıkabilir. Bir bölgede yoldaşlar herhangi bir tutuma girdiklerinde o bölgede yararlı sonuçlarla çıkabileceklerini düşünebilirler ve bu doğru olabilir. Bu arada bu tutumun örgütün bütününe dışarıyla olan ilişkilerinde ne sonuçlar vereceğini düşünmeyebilirler, düşünseler de bilmeyebilirler. Bu durumda da bir çatışma ortaya çıkabilir. (Doğal olarak kasıtı, kasıtlı davranış dışarıda bırakıyorum.) Yerel yöneticiler kendi bölgelerindeki çıkarları, örgütün genel çıkarlarını iyi bilmemekten ya da başka nedenlerle daha öne koyabilirler.

Çıkar çatışmaları bölümler arasında ortaya çıkabilir. Her örgütte olabileceği gibi partimizde de bunun örnekleri zaman zaman çıkmış, ancak bölüm yöneticilerinin örgütün genel çıkarını *gerçekten* düşünebilmeleri ile çözülmüştür. Yönetici yoldaşların kendi bölümlerinin çıkarlarından önce partinin bütününe çıkarlarını gözetmeleri ile çıkar

çatışması denilen kavram ortadan kalkar.

Fakat öyle durumlar olabilir ki, çıkar çatışmasının ortadan kalkması ile bir takım nesnel farklılıklar ortadan kalkmayabilir. Çıkar çatışması ortadan kalkmış olabilir, fakat görevlerin nasıl yürütüleceği konusuna bakış açıları hâlâ geniş bir farklılık olabilir, ki bu da değişik bölümlerin kendi özel ve gerçek çıkarlarından ve sorunlarından kaynaklanıyor olabilir. Bu son çeşit yaklaşım farklılıklarına en iyi örnek Basın-Yayın örgütünün iki kolu arasında zaman zaman ortaya çıkan durumdur. Üretimden sorumlu yoldaşlar, olabildiğince düzenli akan ve önceden kestirilebilen bir üretim isterler ki hem insan, hem makina gücünü en verimli biçimde değerlendirebilsinler. Öte yanda yayınların hazırlanmasından sorumlu olan yoldaşlar ise olabildiğince yazıların en yeni bilgilerle, en iyi çıkmasını, son dakikaya dek bazı yazıları bekletip son haberleri almayı isterler. Görüldüğü gibi bu iki yaklaşımda iki ayrı bölümün kendi özel sorunları ve gereksinimleri yansımaktadır.

Örgütlerde ortaya çıkan eşgüdüm sorunları çoğu zaman, örgüt içindeki kötü ya da eksik iletişime yorulur. İletişimin düzeyi hakkında söylenenler doğru olabilir, fakat bu hiçbir zaman iyi bir yönetimin yerine gerekçe olarak öne sürülemez. Parti içinde en iyi iletişim sistemi bile bölümlerin başındaki yönetici yoldaşların birbirlerine yardımcı olmalarının bu sorunları çözmedeki yerini tutamaz. Dolayısıyla tüm yönetici yoldaşlarımız "çıkarların" çatışabileceği noktaları, değişik bakış açılarının ortaya çıkabileceği durumları iyi kavramalı ve buna göre tutum almalıydılar. Bu, iyi bir iletişim sisteminin önemini küçümsemek anlamına gelmez.

Eşgüdüm sorununu hafifletmede bazı yöntemler

İnsanın söz konusu olduğu her yerde eşgüdüm sorunu olur. Eşgüdüm sorunu olmayacak demek fazla iddialıdır. Kaldırılmaz, ancak azaltılabilir. İyi bir örgütlenme hem eşgüdüm gereksinimini, hem de sorunlarını azaltabilir.

Her örgütün bu alanda uygulayacağı yöntemler kendi koşullarına göre olur. Örneğin dış çevreni ya da kendi iç gerçekliği hızlı bir değişim içinde olan örgütlerde hem eşgüdüm sorunları fazlalır, hem de eşgüdümün önemi artar. Göreceli olarak daha yerleşmiş bir yapıya sahip olan ya da dış dünya açısından durgun bir çevrede yer almış örgütlerde bu gereksinim ve sorunlar daha azdır. Dolayısıyla hızlı değişim yaşamakta olan örgütlerin yöneticileri (ki, tüm Türkiye örgütleri bu çerçevede) mutlaka bilincle bir şekilde eşgüdüm sorununu gündeme getirmelidirler.

1. *Emir-kumanda zinciri*: Emir-kumanda zinciri parti üyeleri ve örgütlerinin eşgüdümünde partinin kullanacağı temel yöntemdir. Her düzeyde yönetici yoldaş için temel görevlerden biri, kendisiyle çalışan yoldaşların eylemlerini eşgütmektir.

2. *İyi guruplama*: Örgüt içinde görevlerin iyi guruplanması, eşgüdüm gereksinimini oldukça azaltabilir ve de gerektiği kadarını daha kolay yerine getirmeyi olanaklı kılabilir. Fakat görev guruplamanın biçimini eşgüdüm sorunlarından çok daha fazla belirleyen başka öğeler vardır. Bu çeşit başka öncelikler nedeniyle, guruplama yaparken, asıl olarak eşgüdüm sorunlarının düşünülmediği durumlarda yönetici yoldaşlar, kendilerine daima şu soruları sormalıydılar: Bu örgütlenme şeması içerisinde eşgüdüm sorunlarının en büyük olasılıkla ortaya çıkabileceği yerler nerelirdir ve bu sorunları azaltabilmek için neler yapabilirim? Bir başka deyişle kim, kiminle, nasıl görüşmelidir?

3. *Sürekli komiteler*: Parti çalışmalarımızda genel olarak legal bazı çalışmaların örgütlenmesi için başvurduğumuz

sürekli komite tipi çalışma bu gözle kullanılırsa, eşgüdüm sorununu hafifletmede yardımcı olur. Bunlar, örgütün düzenli hiyerarşisi içindeki komiteler değildir. Geçici, büyük çoğunluğuyla legal ve belirli bir amaca yönelmiş, o amaç ortadan kalktığında da herkesin yine kendi görevine döneceği tür komitelerdir. Özellikle Türkiye dışındaki parti örgütlerinin sık sık başvurduğu tür çalışmalardır.

4. *Gayri resmi tartışmalar*: Örgüt içinde gayri resmi tartışmalar örgütlenmesi yoluyla da, eşgüdüm sorunlarının hafifletilmesinde önemli yol alınabilir. Bu çeşit görüşmeler, gerektiğinde örgütleneneceği gibi, düzenli biçimde örgüt yaşamının parçası durumuna da getirilebilir. Örneğin Basın-Yayın ekibinin düzenlediği, çeşitli başka görevlerdeki yoldaşların katılmasıyla yürütülen haftalık toplantılar bir anlamda böyle bir işlev üstlenmiştir. Bu çeşit yatay bir toplantı, çeşitli statü sorunlarını ortaya çıkartmayacağı için, katılan yoldaşlar daha serbest konuşmakta, birbirlerinin kafalarını meşgul eden sorunları öğrenmekte, örgütün genel havası hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Yine de, illegalite koşullarında bu yöntemi çok dikkatli ve sınırlı, iyi düşünülmüş uygun örtüler altında uygulamak gerekir.

IV.

Parti çalışmasında insan ilişkileri ve çalışma biçimi sorunları

Her örgütte bazı alanlar sorun yaratma eğilimi taşır. Bunlar kişiler ve guruplar arasındaki ilişkiler, çeşitli örgüt biçimlerinin olumlu ve olumsuz yanları arasında yapılacak seçim ve örgütü etkileyen iç ve dış değişimler olarak toplanabilir.

Bu bölümde, bu potansiyel sorun alanlarından ilk ikisini, kişiler ve guruplar arası ilişkiler ile seçilen örgüt biçimini ele alacağız. Örgütü etkileyen iç ve dış değişimlerin yaratabileceği sorunlardan sıyrılabilmek de büyük ölçüde bu iki alanı iyi anlamaya bağlıdır.

IV.I. İnsan ilişkilerinden doğan sorunlar

Alt-üst ilişkileri

Her örgütte resmen belirlenmiş en temel ilişki alanı alt-üst ilişkileridir. Pekçok yönetici için anahtar ilişki, yöneticinin en fazla zamanını alan ilişki budur. Genel olarak örgüt içinde birimin başarısı büyük ölçüde alt-üst ilişkilerinin verimine bağlıdır.

Alt-üst ilişkileri, havası alınmış bir şişenin içinde değil, belirli tarihsel, kültürel, sosyo-psikolojik ve örgütsel özellikler taşıyan somut çevren içinde yer alır. Örneğin, ülkenin kültürü alt-üst davranış biçimlerini, rollerini etkilemede, hatta belirlemede çok önemli bir rol oynar. Hepimizin bildiği gibi, Türkiye'de alt-üst ilişkileri son derece resmi, Avrupa'da resmi, Amerika'da ise oldukça teklifsizdir. Alt-üst ilişkilerinin iyice resmi olduğu ülkelerde, örgüt liderliği stiline de bundan etkilenemeyeceği düşünülemez. Böyle ülkelerde liderliğin bir çeşit otokratik, otoriter ve üstten bir yönetim olması beklenir. Anlaşılabileceği gibi, örgütün içinde yer aldığı ülkenin özellikleri alt-üst ilişkilerini belirleyen *genel* çerçevedir.

Bu genel çerçevenin içinde, örgüt içinde geliştirilecek gelenekler yoluyla ülkenin koşullandırılmalarından doğru yöne doğru olabildiğince kopmuş davranış biçimleri ortaya çıkartılabilir. Örgütün geleneğini yaratarak, olabildiğince genel çerçeveye koşullanmamış ve bize doğru gelen bir yöntemi geliştirme şansımız vardır. Bu kitabın amacı da örgütsel çalışmanın geleneğini yaratma-

da, "nasıl bir gelenek yaratalım"ı ve o geleneği nasıl yaratacağımızı belirlemede yardımcı olabilmektir.

Üst açıdan durum (Yöneticinin beş görevi)

Her örgütte olduğu gibi, partimizde de her düzeyde yöneticinin bu alandaki *birinci* görevi, görevleri nasıl bölüştüreceğini belirlemek olmalıdır. Böylece görevin hangi parçalarını kendi altında çalışan yoldaşlara devredeceğini belirleyecektir.

Yetki devri üç yön taşır:

1. Görevleri kişilere vermek,
2. Bu kişilere bu görevleri yerine getirmelerine yetecek otorite vermek,
3. Bu görevlerden bu kişileri sorumlu tutmak.

Bir yönetici bu şekilde görev ve yetki devri ile kendi üzerindeki günlük çalışmayı hafifletir, fakat yönetim alanındaki örgüt işlerinden kendi kişisel sorumluluğunu ortadan kaldırmış olmaz.

Yönetici yoldaşlarımız en başta, *o* *günlük görevleri nedeniyle* mutlaka kendilerinin yapmaları gereken işleri belirlemelidirler. Örneğin, her düzeyde sekreterler için toplantı gündemini yapmak, parti kasasını tutmak, gerekli durumlarda her çeşit risk karşısında yönettiği örgütü temsil etmek, örgütü adına üstle ilişkileri götürmek vb., hiçbir zaman devredilemeyecek görevlerdir. Usta bir yönetici, mutlaka kendi yapması gereken işleri olabildiğince aza indirir ve kendisine örgütün daha genel sorunlarını, daha temelden düşünecek zaman bırakır. İyi bir yönetici, kendini örgütün günlük çalışmalarını içinde boğmayan, aynı zamanda yoldaşlarını iyi çalışmaya iten bir hava yaratır. Yöneticinin hiçbir zaman delege edemeyeceği bir sorumluluk da kendi genel yetki alanını denetlemektir.

Günlük yaşantıda hep gördüğümüz gibi, yönetici yoldaşlarımız bu saydığımız vazgeçilmez görevler dışında da binlerce, binlerce iş yapmaktadırlar. Buna gerekçe olarak da bu işleri beraber çalıştıkları yoldaşlardan daha iyi ve daha çabuk yaptıklarını söylemektedirler. Böyle bir düşünce iyi yöneticiliğe değil, kötü yöneticiliğe işaretir. Bugün gerçekten o yoldaş o işi yanında çalışanlardan daha iyi, ya da daha çabuk yapıyor olabilir. Fakat böyle sürdüğü sürece ne yanındaki yoldaşlar ondan daha iyi, ya da hiç olmazsa onun gibi yapabileceği şansına sahip olurlar ve ne kendisi günlük işlerden başını toparlayıp, örgütün bütününü düşünebilir. Dolayısıyla uzun dönemde örgütün önünü açabilecek tek çözüm, birimin canalıcı işlerini yöneticinin kendi üzerinde toplaması, gerisini planlı ve akılcı bir biçimde yanındaki yoldaşlara yetki ile birlikte devretmesidir.

Yönetici yoldaşımız, bir kere hangi görevleri, kendi üzerinde tutacağına ve hangi görevleri devredeceğine karar verdikten sonra *ikinci olarak* bu devredeceği görevleri nasıl ve kimler arasında bölüştüreceği konusu gelir. ...

İlk iki görevi tamamlayan yönetici için *üçüncü olarak* sıra, ne istediğini yanında çalışan yoldaşlara en iyi ve en açık biçimde anlatabilmesine gelir. İyi bir yönetici görevleri dağıtma süreci içerisinde karşısındaki yoldaşın görevler hakkında ne düşündüğüne büyük bir dikkat vermelidir.

Yönetici görev dağıtırken, en başta görevi ve görevin amaçlarını berrak biçimde tanımlamalıdır. Sonra bunların nasıl elde edileceğini anlatmalıdır ve ondan sonra da, gurubun ya da kişinin sonuçlarının nasıl değerlendirileceğini, nasıl ölçüleceğini anlatmalıdır.

Bu söylediklerimiz olağan parti çalışması içinde geçerli olan yöntemdir. Akışkan durumlarda, hızlı değişim içinde, hareketin yüksek olduğu ortamlarda yöneticinin böyle açıklamalarından çok, gurubun o görev için nelerin nasıl yapılması gerektiğini kendisinin sınavarak ortaya çıkarması daha iyi sonuçlar

verebilmektedir. Bu nokta özellikle Türkiye koşullarında büyük önem taşır.

Yöneticilik yolunda önemli bir hedef de birlikte çalıştığımız yoldaşlarla ortak dili geliştirebilmektir. Şunu unutmamamız gerekir ki, alt-üst ilişkilerinde daima bir iletişim zorluğu vardır. İki taraf da karşısındakinin isteğinden çok, asıl olarak kendisinin ona göstermek istediklerini anlatır ve iyi gitmeyen işlerin üstünü örtmeye çalışır. Ancak iyi örgütçü, alt-üst ilişkilerinde bu iletişim engelini aşabilir ve rahatça sorunları ortaya serebilecek bir ortam yaratır.

Yöneticinin *dördüncü* sorumluluğu, verdiği görevlerin yerine getirilmesini sağlamaktır. Yöneticinin, dağıttığı görevlerin başarıyla yerine getirilmesini sağlamak için uygulayacağı çalışma stiline *'liderlik stili'* denir. Bu konuda çeşitli kitaplar çeşitli sınıflamalar yapmaktadır. Biz yalnızca partimizin çalışmalarına en uygun iki yöntem üzerinde duracağız. 1. Resmi otorite yoluyla liderlik. 2. İkna yoluyla liderlik.

Resmi otorite yoluyla liderlik (parti tüzüğüne verdiği hakları ve yetkileri kullanarak liderlik) konusunda itiraz sesleri yükseltenler, genel olarak, ya partimize karşı kötü niyetliler, ya genel örgüt fikrine karşı anarşistçe eğilimler taşıyanlar, ya da karacahillerdir. Gerçek bir partinin çalışmasında iki tür liderliğin de belirli bir yeri vardır.

Otorite kullanımının çeşitli üstünlükleri vardır.

Otorite kullanımının güçsüz yönleri de vardır.

Genel olarak parti içinde bu iki yöntem, bir bölümde .bu, ötekinde şu değil, aynı anda *birlikte* kullanılır. İkisi de komünist partisi liderliği kavramı içindedir. Her yönetici için, aynı anda. Ortama göre hangisinin ağır basacağına, yönetici somut durumda kendisi karar verecektir. İyi bir yönetici ortama göre bunların hangisine ağırlık vereceğini bilir. Özel ve somut durumlar dışında konuşursak, genel olarak resmi otoriteye dayalı yönetim, örgüt hiyerarşisinin alt katlarında daha yararlı olur. Yukarı doğru çıktıkça, önemli olan, belli bir hareketi yaptırmaktan çok, belli yaklaşımlarda anlaşmak olduğu için, ikna yöntemi belirleyicilik kazanır.

Yöneticinin *beşinci* görevi, yapılmasını istediği görevlerin yapılabildiğini denetlemektir. Yönetici bu denetimin yöntemlerini içinde çalıştığı koşullara uygun olarak geliştirmek durumundadır. Çeşitli yöntemler kullanılabilir.

Genel olarak alt-üst ilişkileri kapsamında rastlanan bir güçlük de, yöneticinin kendini yanında çalışan yoldaşlara sevdirmeye yolundaki aşırı isteği ve aşırı çabasıdır. Bu aşırı istek yöneticiyi, yoldaşlarını haklı ve adaletli bir eleştiri den sakınmaya götürebilir. Eleştirirseniz yoldaşlarının sevgisini kaybedeceğini düşünür. Hepimiz şunu baştan öğrenmeliyiz ki, yöneticilik bazen *çok yalnız* bir görev olabilir. ... Önemli olan hiçbir geriliği okşamadan, örgütün ve son çözümlemede tek tek üyelerin de genel çıkarı için adaletli bir şekilde doğrunun peşini sürdürmektir. Uzun dönemde yöneticiyi en çok ve tek sevdiren de bu tutumdur.

Yöneticiler arası ilişkiler

Komünist partisinde, hele ille gal koşullar altında çalışma yürüten komünist partisinde örgütün etkinliği, verimli çalışması büyük ölçüde yöneticiler arası ilişkilerle bağlıdır. ... Nelerin yapılacağına rahatça bilindiği koşullarda ve örgütlerde yöneticiler arasında fazla bir ilişkiye gerek kalmadan hiyerarşi zinciri içinde işler yürüyüp gidebilir. Yapılması gerekenlerin, hızla değişen örgüt içi ve örgüt dışı ortamlar nedeniyle verili olmadığı, kolayca bilinmediği, tam tersine *bulunmak* zorunda olduğu komünist partisinde ise neler yapılacağı asıl olarak tartışma ile bulunur. Dolayısıyla partinin yöneticileri olan yoldaşlar birbirleriyle konuşma ve görüşme için başka örgütlerin verdikleri

zamandan çok daha geniş zamanı bilinçli biçimde ayırmak zorundadırlar.

Komünist partisinde erk yapısı

Her örgütte üst yönetim düzeyinde bir iktidar yapısı vardır. Bu iktidar yapısı içinde çeşitli nedenlerle elinde güç biriktirmiş bazı kişi ya da guruplar alınan kararlarda etkin olmaya çalışırlar. Alınan herhangi bir kararın altını biraz karıştırdığımız zaman, bunun, o örgütün güçlü eğilimine yarayan, onun isteğiyle alınmış bir karar olduğu çoğu zaman kolayca ortaya çıkar.

Komünist partisinin öteki örgütlerden bu konuda da temel bir farkı vardır. Komünist partisi klikleri, fraksiyonları yalnızca fikir düzeyinde tanımamakla kalmaz, onların örgüt içinde ortaya çıkmamaları için de çalışır. Bir komünist partisi için yalnızca ilkesel düzeyde klikleri, hizipleri kabul etmemek yetmez. Örgütün pratiğinde de bunlara yer vermemek, çıktığında yok etmek, çıkabilmesinin koşullarını ortadan kaldırmak gerekir. Amaç erk yapısının içinde güçlü bir eğilim yaratmak ve öteki eğilimleri onun disiplini altına sokmak değil, erk yapısını parti içinde tek eğilim yapmaktır.

Partiye sadakat konusunda yanlış anlaşılabilir bir şey vardır: Sanki yöneticiler partiye daima sadıktır ve partiye sadakat üyelerin sorunudur diye düşünülür. Oysa çoğunlukla tam tersidir. Klikler "üstlerden" biri yakalanmadan yaratılmıyor. Yöneticinin elinde güç birikmiş,leriyle birlikte yitireceği şeyler artmıştır. Bunlar hep nesnel şeylerdir. Bu nedenle asıl sorun yöneticileri partiye sadık yapmaktır.

Parti yönetimi için, *partiye sadakatı* sağlayacak, yönetim kadrolarının yakın bir dayanışma içinde çalışmalarını geliştirecek, dikkat edilmesi gereken noktalar vardır:

1. Tüm parti açısından sürekli ilerleyen ve *dinamik, doğru bir ideolojik-siyasal tutum* komünist partisinde en önemli yöndür.

2. *İyi tanımlanmış bir yönetim yapısı*: Bir partide yönetim kadrosu içinde iyi tanımlanmış bir yapının ortaya çıkabilmesi ancak yönetim kadrosunun uzun süre beraber çalışabilmesiyle olanaklıdır. Ancak böyle uzun bir çalışma içinde tüm yöneticilerin kendine özgü konuları ve işlevleri örgüt içinde belirir.

3. *Ortak değerler*: Ortak değerler yönetim kadrosunun ortak örgüt ve yönetim felsefesidir. Örneğin yönetim kadrosunun bir bölümü merkezi bir parti isterken bir bölümü özerklik yanlısı ise sadakatın yaratılacağı bir zemin yoktur. Bu nedenle *ortak bir örgüt felsefesine* gereksinim vardır.

Partide her düzeyde yönetici seçerken aranacak ölçütler nelerdir gibi bir sorunun yanıtı da asıl olarak yönetim kadrosunun ortak örgüt felsefesine, anlayışına bağlıdır. Bir örgütte yöneticide hangi özellikler aranacağı sorusu en doğrudan bu özellikleri arayacak insanların bu konudaki düşüncelerine bağlıdır.

4. *Teknik uzmanlığın tanınması*: Bu da ancak uzun bir süre beraber çalışan bir yönetim kadrosunda ortaya çıkabilir. Böyle bir kadro içinde her yönetici yoldaş, kendi konularının uzmanı olarak tüm yönetim kadrosu tarafından tanınır ve o çeşit özel sorunlar geldiği zaman bu yoldaşlara danışılır.

5. *Serbest fikir alışverişi*: Yönetim kadrosu içinde olabilen en açık tartışma ve görüşmeye yer vermek. Yönetici yoldaşların herhangi bir konuda geçerli bilgisi olanlardan bu bilgiyi alabilmenin yollarının sağlanması. Özellikle MK içinde mümkün olduğu kadar yaratıcı tartışma.

6. *Yönetimin kendini örgütlerle tanımlaması*: Bir başka deyişle, örgütün çıkarını, varlığını kendi varlığı haline getirmek

7. *Yönetim kadrosu içinde uyumu bozan davranışlara ceza*. Lenin, bunun önemini vurguluyor.

8. Uyumlu çalışan, klik oluşumunu en zor bir duruma iten ve klik yaratmaya çalışanlar ortaya çıktığında da ağzının payını veren bir parti için, partinin o günkü çalışmalarında en sık rastladığı sorunların hepsiyle başedebilecek kadar her konuda teknik, ideolojik ve örgütsel bilgi sahibi insanları birleştirebilmiş, *çeşitlenmiş bir yönetim kolektifi*.

Komünist partisinde *örgüte sadakat* çok önemli bir unsurdur. Fakat büyük yararları yanında yanlış yönlendirilmiş bir sadakatın bazı tehlikeler de taşıdığı belirtilmeden geçmeyelim. Eğer yöneticiler kendilerini örgütün varlığı ile özdeşleştirirken, örgütlerine eleştirel bir gözle bakma yeteneğini köreltirlerse, bundan örgüt hiç yararlı çıkmaz. Böyle bir duruma girmiş yönetici yeni fikirler üretmez, yeni fikirlere karşı duyarlı olmaz. Bu, örgütte donukluğa yol açar. Bu tüm büyük ve büyüyen örgütler için dikkate alınması gereken bir tehliktir. Özellikle partimiz açısından önem taşımaktadır. Biz, üyelerimizi ve yönetim kadromuzu öteki siyasal örgütlerden kazanmayı amaçlamıyoruz. Biz, üye ve yönetici yoldaşlarımızı halkın içinden (bu örgütlerin mümkünse dışından) çekirden kazanıp yetiştirmek istiyoruz. Ve öyle yapıyoruz. Dolayısıyla örgüt içinde "dünyaya gözünü açacak", örgütün ideolojisi ile yetiyecek yoldaşlarımız için örgüte eleştirel (ama dostça) gözle bakma özelliğinin körelme olasılığı daha büyüktür. Buna da bugünkü yönetimin yanını düşünerek dikkat etmesinde büyük yarar vardır.

Liderlik stili konusunda söylenebilecek birşey de, son yıllarda yapılan tüm araştırmaların açıkça gösterdiği gibi, "*en iyi liderlik*" biçimi diye birşeyin olmadığıdır. Örgütten örgüte, ortamdan ortama, hatta yapılan işe göre bölümden bölüme liderliğin değişik biçimlerinin daha sonuç verici olduğu ortaya çıkmıştır. Daha çok düşünmeye ve yaratıcılığa dayanan görevlerde katılımcı ve eşitlikçi bir stil daha verimli olmakta, daha rutin ve üretime benzer alanlarda genel olarak kesin bir liderlik daha verimli olmaktadır. Liderliğin genel geçerli en iyi biçimi yoktur.

Liderlik stiline ilişkin söylenebilecek son bir nokta, fakat belki de en önemli nokta şudur: Liderlik stilleri arasında genel bir "en iyi" yoktur fakat her yöneticinin belirli bir stili olmak zorundadır. Yöneticinin yanında çalışan yoldaşlar o yoldaşın nasıl bir yoldaş olduğunu, hangi durumlarda nasıl tepki gösterdiğini, nasıl bir yönetim biçimine sahip olduğunu kesinlikle bilmelidirler. Birlikte çalıştığı yoldaşlar yöneticinin nasıl bir stili olduğunu bilmezlerse, hangi durumlarda nasıl davranacaklarına bir türlü karar veremezler ve dolayısıyla bir huzursuzluk sürer gider.

Yönetici ve uzman

Günümüzde örgütlerin giderek genişleyen ve karmaşılaşan boyutları, hızla ilerleyen teknoloji, yöneticinin gitgide daha fazla sayıda uzmanlık görevleriyle ve uzmanla karşı karşıya kalmasını ve birlikte çalışmasını getirmektedir.

Partimizde asıl olarak Merkez Komite düzeyinde görülen bu duruma, bölge komiteleri düzeyinde aşağı yukarı aynı sonuçları taşıyan yaklaşık bir örnek bulabiliriz. Örneğin faşist cuntanın iktidara gelmesiyle Türkiye'den çıkmak zorunda kalan çok sayıda yoldaşımız Avrupa'da yönetim görevi üstlendiler. Bu örgütlerin bulunduğu ülkelerin dilini aşağı yukarı tamama yakını bilmemekteydi, hâlâ da büyük çoğunluğu bilmemektedir. Bu durumda, buldukları ülkenin dilini bilen yoldaşlar bu yönetici yoldaşlar karşısında bir anlamda uzman durumdadırlar.

Yöneticinin yapması gereken, uzmanın "olağan insan" gibi konuşmasını, kendi anlayabileceği dilden önüne sorunun almaşıklarını getirmesini sağlamaktır.