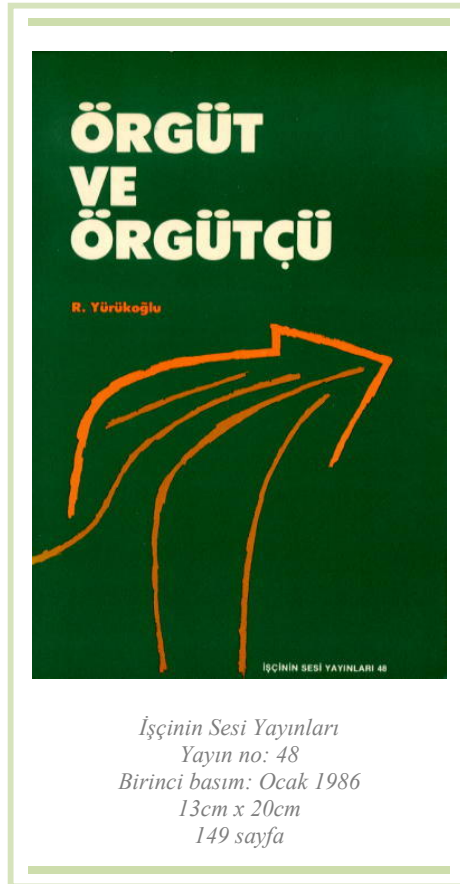


BÜTÜN ÜLKELERİN PROLETERLERİ BİRLEŞİN! KARKÊREN HEMÛ WELATAN YEKBIN!

# ÖRGÜT ve ÖRGÜTÇÜ

R. Yürükoğlu



## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	2
GİRİŞ .....	3
I. ÖRGÜT TEORİLERİ .....	5
I.I. KLASİK TEORİLER .....	7
I.II. YÖNETSEL TEORİLER (MENEJERLİK TEORİLERİ).....	10
I.III. BİRLEŞTİRİCİ EĞİLİMLER .....	15
I.IV. SONUÇ: ÖRGÜT TEORİLERİ YARARLANABİLEN İÇİN YARARLIDIR	19
II. MARKSİZM VE ÖRGÜT TEORİSİ .....	22
III. PARTİ ÇALIŞMASININ BİÇİMSEL ÖRGÜTLENMESİ VE EŞGÜDÜM SORUNLARI	35
III. I. PARTİDE GÖREVLER .....	35
III. II. GÖREV GURUPLAMA .....	40
III. III. EŞGÜDÜM SORUNLARI .....	42
IV. PARTİ ÇALIŞMASINDA İNSAN İLİŞKİLERİ VE ÇALIŞMA BİÇİMİ SORUNLARI	47
IV. I. İNŞAN İLİŞKİLERİNDEN DOĞAN SORUNLAR .....	47
IV. II. MERKEZİLİK–MERKEZDİŞİLİK DENGESİNDEN DOĞAN SORUNLAR	55
IV. III. SONUÇ .....	61
V. İYİ ÖRGÜTÇÜ ÖRGÜTÜ VE İNSANİ GELİŞTİRENDİR .....	63
V.I. HEDEFLERİ BELİRLEME .....	66
V.II. ÖVGÜ .....	70
V.III. ELEŞTİRİ .....	73
V.IV. SONUÇ .....	77
EK NO:1 .....	80
CPC VE CLD BAŞKAN YARDIMCILARI ARASINDA GÖREV DAĞILIMI ÜZERİNE	
ÖNERİLER .....	80
PÖLİTBÜRÖ İÇTÜZÜĞÜ İLE İLGİLİ OLARAK PLENUMA ÖNERİ .....	80
CPC BAŞKANININ VE BAŞKAN YARDIMCILARININ İŞ RUTİNİNE İLİŞKİN	
ÖNERİLER .....	81
KAYNAKÇA .....	83

“Her örgütün karakteri doğal ve kaçınılmaz olarak eyleminin içeriği ile belirlenir.”  
Lenin. *Ne Yapmalı?*

## GİRİŞ

1985 yılı baharında toplanan Türkiye Komünist Partisi-İşçinin Sesi 5(1). Kongresi, “*Parti İçi İnsan İlişkileri ve Çalışma Biçimi*” üzerine aldığı kararda şöyle dedi:

“Partimiz, hızla artan görevlerin gerektirdiği kadro boşluğunu, örgütsel biçimlenme ve insan ilişkileri konusunda doğru perspektiflere sahip, örgütün gelişme yolunu gören, tutarlı ve ilkeli yoldaşlar yetiştirerek dolduracaktır. Yönetici yoldaşlar yanında, tüm parti üyelerinin partinin yüklediği görevleri yerine getirebilecek düzeyde olmaları zorunludur. Bu nedenle, örgütsel biçim; çalışma stili ve insan ilişkileri konusundaki yaklaşım örgüt geleneğimizin canlı bir parçası olana dek bu sorunlar ve çözüm yöntemleri parti içinde yoğun olarak tartışılmalıdır.

“Bu süreci biçimlendirecek, bu konuda ideolojik ve örgütsel yaklaşımımızı belirleyecek bir çalışmanın çıkartılması Kongremiz tarafından karara bağlanır.”

Kongremizin bu kararı gerçekten önemlidir. TKP-İşçinin Sesi 1979’dan 1985’e sayılamayacak zorlukların ve özverinin üzerinden uzun bir yol yürüdü: İşçi sınıfının *tek* partisi olma hedefini hiçbir zaman unutmadan kongreye geldi ve kongre kararlarıyla toplumsal ortamın önünde yürüyen *tek* parti olduğunu bir kez daha kanıtladı. Partimiz, tüm emekçi halkın gönül verdiği öncü parti olacaktır.

Öncü parti, yönetici partidir. Parti, üyeleri eliyle yönetici olur, üyeleri eliyle yönetir. Bu nedenle, her komünist iyi bir örgütçü, yani iyi bir yönetici, lider olmalıdır. Bu, ideolojimize, sınıfımıza ve partimize borcumuzdur.

1979’dan bugüne parti örgütü büyüyor. Kongrede, temsil edilebilmek için gerekli üye sayısı barajını aşan 14 komitenin delegeleri yer aldı. Bu barajı henüz aşmamış komiteler de var. Türkiye dışında altı ülkede daha parti örgütleri var. Kongrenin direktifi işte bu çerçevede derin anlamını kazanıyor.

Küçük bir örgüt, hele belli bölgede yoğunlaşmış ise ufak bir biçimsel yapı ile iyi çalışma yürütebilir. Oysa örgüt büyüdükçe, “örgüt” kavramına daha fazla dikkat vermek gerekir. Coşku, istek, koşturmaya artık yeterli olmaz. Yaratıcı bir kaos, yeni fikirlerin en geniş esneklik ve en az planlama ve eşgüdümle coşkulu biçimde yaşama uygulanması küçük bir örgütün çalışmasında ne denli başarılı olabilirse, örgüt büyüdükçe giderek pahalıya mal olur ve örgütün artık çeşitlenmiş eylemleri arasındaki uyumu bozar. Bu nedenle örgütün büyüme sürecinde öyle bir an vardır ki çalışmanın ve ilişkilerin nasıl örgütlenmesi gerektiği üzerine yoğun düşünmek ve yoğun çaba harcamak gerekir.

Partimizde bu an geldi!

Her örgütün yaşamında çeşitli yetersizlik olur. Yerine getirilmeyen görevler, yapılmayan işler, bölümler, bürolar, yerel birimler arasında çekişme ve çatışmalar, hiyerarşinin altından üstüne, üstünden altına doğru haberleşme eksiklikleri, örgütün çeşitli yerlerindeki çalışmalar hakkında bilgilenme güçlükleri vb. Bunlar ve daha pek çok zorluk her örgütün yaşamında vardır. Yoldaşlarımız tüm güçleriyle, tüm varlıklarıyla çalıştıkları ve Türkiye devrimci hareketinde belki de kişi başına en yüksek iş üreten örgüt ya da örgütlerden biri olduğumuz için bu sorunlar bizim için daha da önemlidir. Bundan sonra örgütün verimini arttırmak, çalışmanın daha bilimsel, daha bilgili yapılmasıyla sağlanabilecektir. Yoksa gereksiz yere zaman, enerji ve sinir kaybı ile karşılaşacağız.

Bugün partimizde tüm örgüt çapında *başta gelen* eksliğimiz hücre sekreteridir. Siyasal ve örgütsel ustalığa erişmiş, hücrelerini sonuç alıcı biçimde çalıştırabilen sekreter. Önümüzü koyduğumuz “yığınları kazanma” hedefi bu sıkıntıyı azdıyor, ileride daha da azacağını anlatıyor. Bu konuda yapılacak çalışmalara yardımcı olabilmek amacıyla hazırlanan bu kitap asıl olarak bu yoldaşlar düşünülerek yazılmıştır.

Her örgütün amacından ve yürüttüğü çalışmanın niteliğinden doğan çeşitli özellikleri, bir başka deyişle silahları vardır. Kapitalist işletmelerde para vardır, iyi çalışırsan şu kadar ikramiye, 4 haftalık tatil vb. Menşevik partide Sovyetler Birliği ögesi vardır. Bizim de bir silahımız var: İdeolojimiz. Örgüt çalışmalarımızda çeşitli eksikliklerimize karşın, güzel bir havayı bunca yıldır sürdürmemizin sırrı ilerleyen bir ideolojiye sahip olmamızdadır. Militan bir yapıyı, coşkuyu ve hiç azalmadan ilk günkü gibi giden idealizmi sürdürmemizin nedeni ideolojimizdir.

Bu kitapta konulara yalnızca örgüt dinamiği açısından yaklaştık. Komünist partisinin en önemli özelliği ve işlevi olan ideoloji, ideolojiyle örgütün ve örgütsel görevlerin ilişkisi konusunu işlemedik. Örgütçülük konusunun bugün bizim için hedeflenmesi gerçekçilik sınırını aşmayacak bazı yönleri üzerine genel bir yaklaşımı vermeye çalıştık. Bunu pratik çalışmalar içinde zenginleştirmek, törpülemek ve parti terbiyemizin ayrılmaz bir parçası yapmak merkez organ üzerinden olabilir. Gazete tüm bölgelerdeki yoldaşlarımızın vardıkları sonuçları birleştirir, geneller. Yoldaşlarımızın yönetim deneylerini anlattıkları yazılar arttıkça, parti çapında bir örnek örgütçülük stiline ulaşmaya olanak açılır. En yaygın biçimde bu konuyu düşünmek gazete aracılığıyla olur.

TKP – *İşçinin Sesi*’nin sağlam adımlarla ilerleyebilmesi ve yığınlara öncülük görevini yerine getirmesi için, kuruluş döneminin çalışma yöntemlerinden daha ileri yöntemlere geçmesi gereklidir. Bunun için de her düzeyde yönetim ve yönetici niteliğini yükseltmek başta gelen görevdir.

## I. ÖRGÜT TEORİLERİ

Günümüz örgütler dünyasıdır. Hepimiz bir örgütte doğuyoruz (hastane, doğumevi vb.), örgütte eğitim görüyoruz (okul), yaşam boyu ya bir örgütte çalışıyoruz (işyeri, fabrika vb.), ya bir örgüte (parti, dernek vb.) üyeyiz. Örgüt konusu son yıllarda üzerinde en çok araştırma yapılan, kitap yazılan konulardan biridir. Yalnızca yazılanların miktarı değil, ele alınan konuların ve sorunların çeşitliliği şaşılacak denli geniştir. Bilimlerin her yanından örgüt teorisine katkılar yapılmaktadır. Örneğin psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji, siyasal bilimler, ekonomi, iş yönetimi, vb.

Bu bölümde, örgüt anlayışının gelişmesine katkısı olmuş belli başlı örgüt teorilerini değerlendireceğiz. Çalışmamız pratik için olduğundan teorik konuları ancak pratikteki gereksinimlerimiz çerçevesinde ele alacağız.

Önce, “örgüt” kavramını tanımlayarak başlayalım. *Örgüt, belirli bir hedef için şu ya da bu ölçüde amaçlı, kararlı, bilinçli biçimde kurulan toplumsal guruplaşmadır.* Bu tanıma göre örneğin komşuluk bir örgüt değildir.

Komünist partisi modeline burjuvazi “bürokratik” diye saldırır, Bu arada, burjuvazinin en can alıcı örgütlerinin (ordu, gizli servis, tüm ekonomik işletmeler vb.) en bürokratik örgütler olduğu gerçeğini de gizler. Lenin’e, Bolşeviklere bürokratik diye saldırılmasından bu yana bu suçlamadan kendini kurtarabilmiş bir gerçek komünist yoktur. Partimizin de eskiden, çünkü–bugünkü düşmanları bizi “bürokratik” buluyorlar. Yarınki düşmanlarımızın da öyle bulacaklarına eminiz!

Bürokrasi nedir? Günlük anlamında bürokrasi aşağılayıcı değer yargısı taşıyan bir sözdür. Genel olarak araçları amacın önüne koymayı, verimsizliği, yavaş işleyişi, işi kurallara boğmayı, kırtasiyeciliği, yetkinin kötüye kullanılmasını, evet–efendimciliği vb. anlatır. Oysa sosyoloji ve örgüt sosyolojisi düzeyinde bürokrasi kavramının başka bir anlamı daha vardır. Bürokrasi, belirli bir örgüt biçimidir.

Bürokrasinin nasıl bir örgüt biçimi olduğuna geçmeden önce, bu kavramın bilimsel düzeyde de farklı kullanımlar taşıdığını söyleyelim ve bunların bazılarını kısaca değindim.

Bazı yazarlar bu konuda en etkin düşünür olan Weber’in sıraladığı özellikleri alırlar ve bunlar varsa örgüt bürokratiktir, yoksa bürokratik değildir derler. Bunlar için bürokrasi en rasyonel örgüttür.

İkinci olarak bazı yazarlar Weber’in ideal bürokrasi tipinin bazı özelliklerini alır, bazılarını değiştirir ve kendilerine göre bir bürokrasi kavramına ulaşırlar.

Üçüncü olarak bazı yazarlar yine Weber’in kavramlarını kullanırlar ama bu özellikleri örgütten örgüte değişen ölçütler olarak değerlendirirler. Böyle olduğu zaman bu özelliklerin birbiriyle olan korelasyonları bürokrasi kavramında yeni tanımlara yol açar. Bir örgüt aynı anda bir özelliğe göre çok bürokratik, bir başka özelliğe göre az bürokratik olabilir.

Dördüncü olarak, bazı toplumsal bilimciler bürokrasiyi günlük dildeki gibi kötü (pejoratif) anlamlarıyla ele alırlar. Örneğin biçimcilik, amaçların kayması vb. özelliklerle belirlerler.

Beşinci kullanım biçimi, Weber'in "bürokratik örgüt rasyonel örgüttür" fikrini alır ve rasyonellik araçların amaçlara uyumlaştırılmasını anlatır, bu da verimlilik demektir der. Bu kullanımı kabul edenler arasında bir gurup yazar şöyle bir açmaz getirir: Örgüt ne denli bürokratik ise (yani ne denli rasyonel ve verimli ise), üyeler o denli basit vida olurlar.

Altıncı kullanım biçimine göre bürokrasi güç ya da iktidar çerçevesinde belirlenir. Bu tanımda erkin, iktidarın, gücün kötüye kullanılması anlamında günlük anlama yakın bir tanım vardır. Örneğin bürokrasi aşırı merkezizetçilik, otoriter denetim, demokratik karar verme mekanizmasının yokluğu ya da gücün kötüye kullanılması gibi özelliklerle belirlenir.

Bu sıralamadan kolayca anlaşıldığı gibi bürokrasi kavramı yalnızca günlük dilde değil, toplumsal bilimlerde de değişik biçimlerde kullanılan bir kavramdır.

Bizce en doğru yaklaşım, bürokrasiyi bir örgüt biçimi olarak anlamak ve günlük kullanımda taşıdığı olumsuz vurguları da (ki bunların bazıları gerçekten bürokrasinin var oluş biçiminin sonuçlarıdır) bunun içinde ele almaktır.

Bir tanım vermek gerekirse şöyle diyebiliriz: *Bürokrasi, piramit biçimi bir hiyerarşi içinde yukarıdan aşağıya örgütlenmiş, birörnek ve genel geçer (herkese aynı) kurallar ve işleyişler altında çalışan görevlilerden oluşan profesyonel guruptur.*

Bürokrasi kavramı örgütü bir bütün olarak mı anlatır, yoksa yalnızca örgütün yönetsel aygıtını mı anlatır? Bu konuda çeşitli zorluklar vardır. Duruma göre bürokrasi kavramı ikisini de anlatır biçimde ele alınabilir. Dahası, çoğu durumda kim örgütün üyesidir, kim yönetsel kadrodur, ayırmak güçtür. Aynı şekilde örgütün sınırlarını belirlemede de zorluk vardır. Örneğin pek çok araştırmacı için hisse senedi sahipleri o örgütün üyesidir, ya da bir işletmenin müşterileri o örgütün üyesidir. Günümüzde yazılanlarda da bürokrasi hem örgütün bütünü hem yönetsel aygıtını anlatır biçimde kullanılmaktadır.

Bürokrasi kavramı bir yana, "örgüt" kavramında da farklı kullanımlar vardır. Bazen "örgüt" kavramıyla, yürütülen çalışmaların yalnızca biçimsel yapısı anlatılır. Görevler, sorumluluklar, görev gurupları, bölümler vb. Bazen ise "örgüt" kavramı, bu biçimsel yapının içindeki insan topluluğunu anlatır biçimde kullanılır. Bizce "örgüt" kavramı hem örgütün biçimsel yapısını, hem de bu biçimsel yapıya can veren, onu işleten insanları içine alır biçimde kullanılmalıdır.

Örgüt konusunda çeşitli düşünürlerin geliştirdikleri teorilerin en önemlilerini ele almaya geçmeden önce bir soruyu yanıtlamakta yarar vardır. Bizim pratikte bin bir zorlukla boğuşan örgütçü yoldaşlarımıza bu teorilerin, bu "kitabî" bilgilerin ne yararı olur? Bir doktor hastayı muayene ederken ya da iyileştirmeye çalışırken önce hastadaki bozukluğun yer aldığı alanı belirlemez mi? Bozukluk sinir sisteminde ya da hazım sisteminde demez mi? Örgüt teorileri de buna benzer biçimde, örgütçü yoldaşlarımızın karşılaştıkları sorunları teşhis edebilmelerinde bir çerçeve getirir. Şunu da söylemeliyiz ki örgüt teorisi konusunda son söz söylenmiş, örgüt konusu tüm derinliğine çözümlenmiş değildir. Dolayısıyla söz konusu teo-

rilerin hepsi de karşılaşılabilecek örgütsel sorunların bugün için çözümünden çok teşhisinde daha yararlıdır.

Bugüne dek geliştirilmiş örgüt teorileri üç büyük grupta toplanabilir. Bu üç grup teorisi, değişik zamanlarda geliştirilmiş olmalarına karşın bugün her üçü de canlıdır. Bunlardan birincisi ve en eskisi “klasik teoriler”dir ve biçimsel örgütlenmenin genel ilkeleriyle, yetki ve sorumluluk konularıyla ilgilenmiştir. İkincisi, daha sonra gelen “menajerlik teorileri”dir ve örgüt insanının gereksinimleri ve tepkileriyle ilgilenmiştir. Üçüncüsü ve en yenisi, “birleştirici eğilimler” dediğimiz, örgütü bir sistem olarak ele alan, örgütün çeşitli bölümlerinin ve örgütle çevrenin karşılıklı etkileşimlerini inceleyen teorilerdir. Şimdi bunlara daha yakından bakalım.

## I.I. KLASİK TEORİLER

### WEBER

Weber’de modern toplumun anahtar kavramı sınıf değil, bürokrasi. Weber, bürokrasi kavramını, teorisinin ana konusu olan “hükmetmenin (*domination*) ideal tipleri”ni tanıtırken geliştirmiştir. Ona göre herhangi bir hükmetme sistemi iki temel özelliklerle belirlenir. Birincisi, erki kullanmayı meşru kılan inançlardır. Bunlarsız hiçbir yönetim kalıcı olamaz. İkincisi, yöneten ve yönetilenler arasında köprü görevi gören idari (*administrative*) aygittir.

Weber üç ideal hükmetme tipi belirlemiştir. Karizmatik, geleneksel ve yasal (ya da kuralsal).

Karizmatik lider olağanüstü özellikleri olan ya da olduğuna inanılan ve bu özelliklerin onun yönetiminin temelini oluşturan kişidir. (Karizmatik sözcüğü Yunancadan geliyor ve “tanrı vergisi” anlamını taşıyor.) Dolayısıyla bu yönetim tarzında iktidarı liderin olağanüstü özelliklerine olan inanç meşrulaştırır. Böyle liderlik altında yönetsel bir aygıt varsa, bu yalnızca liderin yakın adamlarından oluşur.

Geleneksel hükmetme biçiminde yönetimin meşruluğunun tabanı geleneklerin kutsallığına olan inanç, eskiden gelen yollara, yöntemlere saygıdır. Geleneksel yönetici, devraldığı statü nedeniyle yönetir. Feodal örgütlenmeler bunun en güzel örneğidir.

Yasal yönetim tipinde ise, yasaların (ya da kuralların) ortak kabulü, yönetimin meşruluğunun temelini oluşturur. Yönetilenler yöneticiye, olağanüstü özellikler ya da irsi statüler taşıdığı için değil, o konuma ortak kabul gören kuralları izleyerek geldiği için uyarlar. Yasal yönetim biçiminin tipik yönetsel aygıtı bürokrasi.

Bürokratik bir örgütlenme içinde yönetici her istediğini yapamaz. Hem yönetilenin, hem yöneticinin bu anlamda yetkileri sınırlanmıştır. Yönetilen, ortaklaşa kabul edilmiş kurallar çerçevesinde kaldıkça iş ölçütleri üzerinde belli bir özerkliğe sahiptir. Öte yanda, genel siyaset açısından kendi görüşlerini kenarda tutarak, yukarıdan gelen kararları uygulamakla yükümlüdür. Tabii, bu “profesyonel özerklik” ve “siyasal tarafsızlık” arasındaki hassas dengeyi bulabilmek kolay değildir.

Weber'e göre, en tepe yönetici karşısında bürokrasinin gücü ve yeri her somut örnekte değişebildiği halde, bürokrasinin sürekliliği ve teknik olarak modern toplumda vazgeçilmezliği değişmez. Modern çağlarda toplumdaki sınıflar ve guruplar arasındaki iktidar ilişkilerini, güç konumlarını temelden değiştiren devrimler bile bürokrasiyi ortadan kaldıramaz. Siyasal rejim ne olursa olsun, toplumda ne yönde değişiklikler olursa olsun bürokrasi kalıcıdır.

Dolayısıyla Weber, bürokrasinin komünizmde ortadan silineceği yolundaki Marksist görüşte çelişmektedir. Tam tersine, her alanda büyük çaplı örgütler ve yönetim araçlarının hiyerarşinin tepesinde toplanması, yani bürokratik örgüt tipi genişleyecek ve her yanı saracaktır.

Weber, Marks'ın tarihsel iyimserliğine ters düştüğü gibi, kendinden sonra gelen oligarşik görüşlerin karamsarlığıyla da uyuşmamıştır. Oligarşik görüşler, teknik olarak vazgeçilmezliği nedeniyle, bürokrasinin siyasal egemenliğinin ortaya çıkacağını söyleyen görüşlerdir. Weber'e göre, bürokratik vazgeçilmezlik otomatik olarak siyasal egemenliği getirmez. Eski çağlarda köleler de teknik olarak vazgeçilmezdi ama bunlar hiçbir zaman siyasal iktidara bu nedenle sahip olmadılar. Bürokrasinin rolü, tepe yöneticiye hizmettir.

Klasik burjuva teorilerinin özelliği ve kendinden sonra gelen teorilere üstünlüğü konuyu toplumla bağlamasıdır. Ancak toplumun o aşamasını mutlak ve ebedi sayma gibi bir eksiği de vardır.

Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra örgüt sosyolojisi ya da genel olarak örgüt teorisiyle ilgilenenler Weber'in görüşlerinden geniş ölçüde etkilendiler. Bu nedenle başka teorilere geçmeden önce, onun görüşlerinden ideal bürokrasiyi özetleyelim.

Weber'e göre ideal bürokraside şu özellikler vardır:

1. Yüksek düzeyde uzmanlaşma,
2. Sınırlı yetki ve sorumluluk alanlarıyla hiyerarşik bir otorite yapısı,
3. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin kişisellik dışına çıkması,
4. Üyelerin ya da çalışanların yetenek ve teknik bilgi temeline göre göreve getirilmeleri.

Bu özelliklere bakınca görürüz ki, Weber'in anlayışı içinde bürokratik sistem rasyonel kurallar üzerinde kurulmuş, teknik bilgiye dayanan ve en yüksek verimliliği amaçlayan bir örgütlenmedir. Dolayısıyla, bir örgütü az ya da çok bürokratik yapan, kuralların varlığı değil, bu kuralların niteliğidir. Feodal örgütlenmelerde de kurallar vardı, fakat bürokrasi ile arasındaki temel ayrım bu kuralların teknik bilgiye, rasyonel düşünceye değil, geleneklere dayanmasıydı.

Weber'den sonra pek çok "Weber-sonrası" teoriler ortaya çıkmıştır. Örneğin Selznick, bürokrasi açısından şöyle bir açmaz getirmektedir: Örgütler büyüdükçe, örgütsel görevler karmaşılaştıkça, merkez dışılık, ara katlara yetki devri kaçınılmaz olmaktadır. Bunun sonucunda amaçların, örgütün hedeflerinin ve Çıkarlarının konumunda kayma ortaya çıkabilmektedir. Özerk alt birimler örgütün genel hedefini ve genel çıkarlarını gözden kaçırabilmekte, kendi özel çıkarları ile ilgilenebilmektedir. Bu ikisi arasındaki çatışmada durum azıttığı zaman merkezi otoritenin sıkılaştırılması zorunlu olmak-ta, bu da aynı süreci



baştan başlatmaktadır. Merkezi fakat büyük ve karmaşık bir örgüt, dolayısıyla yetki devri gerekiyor, yetki devrediliyor ve yeniden yetki kısılması gereksinimine varılıyor. Bu çeşit Weber sonrası teoriler çok sayıda vardır.

### OLİGARŞİK TEORİLER

Oligarşik teorilerin ilk ve en önemli temsilcisi Robert Michels (1876–1936) adlı Alman toplumbilimcisidir.

Michels'in Weber'den farkını şöyle anlatabiliriz: Weber için bürokrasi, kim kontrol ediyorsa onun elinde verimli, etkin bir araçtır. Michels için ise, bürokrasi artık araç değil, kendisi beydir, buyurandır. Bürokrasinin siyasal egemenliği de bürokrasinin iç dinamiği nedeniyle kaçınılmazdır.

Weber gibi Michels de bürokratik örgütlerin toplumun siyasal yapısına olan etkisini incelemeye çalışmış, dikkatini önce büyük çaplı örgütlerin iç işleyişine çevirmiş ve buradan kalkarak "*oligarşinin demir yasa*sı"nı ortaya sürmüştür. Buna göre toplumda her düzeyde artmakta olan bürokratikleşmeyle oligarşik eğilimler birbirine bağlıdır. Modern toplumda tüm örgütlenmelerde iktidar tepede, örgüt elitinin elinde toplanmıştır. Bu elit örgütü diktatoryal biçimde yönetir. Modern örgütlerin ve sorunların giderek karmaşıklaşması ile sıradan üyelerin karar verme sürecine katılmasının olanağı kalmamıştır. Tam tersine bir yanda üyelerin ilgisizliği, öte yanda giderek haberleşme araçlarının en tepede toplanması ile liderin konumu artık sorguya çekilmez durumdadır. Lider yalnızca enformasyon ve haberleşme ağını istediği gibi kullanarak potansiyel rakiplerini ortadan kaldırmakla kalmaz, aynı zamanda görevini böyle yürütürken, özelleşmiş bilgi ve siyasal hüner açısından da giderek ilerler ve örgüt açısından vazgeçilmez olur. Dolayısıyla hem yöneticinin, hem yönetilenlerin yapısal konumu nedeniyle iktidar giderek liderin elinde toplanır bir taban üyesinin buna hiçbir katılımı olmaz.

Michels'e göre bu bürokrasi örgütsel oligarşi demektir. Örgütsel oligarşi ise toplumda oligarşiyi getirir. Toplumdaki hiçbir örgüt (sendikalar, partiler vb.) demokratik biçimde çalışmıyorsa, toplumun bütününe demokratik olmasına olanak var mıdır? Bürokrasinin giderek artmasıyla oligarşik eğilimin topluma egemen olması, demokrasinin ortadan kalkması kaçınılmazdır.

Michels Alman Sosyalist Partisi üzerine detaylı bir inceleme yapmış ve kendince getirdiği görüşlere uygun sonuçlarla çıkmıştır. Bu görüşleri nedeniyle de yaşamının sonuna doğru sosyalist inançlarını bırakmış ve o sıralarda yeni ortaya çıkan Mussolini'nin görüşlerini benimsemiştir.

Dikkat edilirse Michels'in getirdiği görüşlerle, daha sonra James Burnham'la başlayan menajerlik teorileri (yeni menajerler sınıfı vb.) aşağı yukarı aynı şeylerdir. Burnham'ın yeni diye ortalığa sürülen görüşleri ("Managerial Revolution") aslında Michels'in görüşlerinin kopyasıdır.

Michels'den sonra da çok sayıda oligarşik teori çıkmıştır.

Buraya dek gördüğümüz Weberci ve oligarşik teorilerin Marksizm'le ortak oldukları bir yön varsa o da soruna yaklaşımlarıdır, büyük çaplı örgütlerin toplumun güç dengesine ve ik-

tidar yapısına etkilerini araştırmayı hedeflemeleridir. Şimdi geleceğimiz ikinci teori dizini ise farklı bir yanaşıma sahiptir.

## I.II. YÖNETSEL TEORİLER (MENEJERLİK TEORİLERİ)

Örgütü ele alan çalışmalarda ikinci büyük akım *Yönetmel Teoriler (Menajerlik Teorileri)* akımıdır. Frederick Taylor (1856–1915) tarafından yaratılmış olan *Bilimsel Yönetim Hareketi* ile başlamıştır.

### BİLİMSEL YÖNETİM HAREKETİ (TAYLORİZM)

Bu akımın ilgilendiği sorun erk ya da iktidar değil, üretkenliktir. Tüm yönetmel teoriler yalnızca örgütleri daha etkili, verimli çalıştırabilme sorunu çevresinde dönmüştür.

Taylor'un temel inceleme birimi toplum değil, işyerindeki bireydir. Hatta öteki bireylerden soyutlanmış olarak tek başına bireydir. Taylorizm denilen bu akımın temel amacı, insan ve malzeme kaynaklarının işyerinde nasıl daha rasyonel ve verimli değerlendirilebileceğini bulmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için deneysel bir çalışma yöntemi uygulayan Taylor'a göre her görev için bir tane en iyi, en verimli yol vardır. Taylor tüm çabasını bu en verimli yolu bulmaya harcamıştır. Bunu yapabilmek için “*zaman ve hareket*” çalışmalarını geliştirmiştir.

Zaman ve hareket çalışması kısaca şöyledir: İşçinin yaptığı iş dikkatle izlenmekte, iş sürecindeki tüm hareketler tek tek en basit parçalara bölünmekte ve bu tek tek hareketler için zaman tutulmaktadır. Sonra bu zamanlar ve bu tek tek parçalanmış süreç yeniden sistemli biçimde gözden geçirilmekte, gereksiz hareketler atılmakta ya da düzeltilmekte ve çok daha basitleşmiş ve rasyonel bir iş süreci yeni baştan birleştirilmektedir. Sonunda da her iş için bir ortalama zaman belirlenmektedir.

En iyi yol böylece belirlendikten sonra geriye kalan işçilere bu yolu öğretmektir. Taylor için bu da çok basittir, çünkü Taylor işçiyi öteki işçi arkadaşlarından bile ayırıp tek olarak ele almaktadır. Yapılacak şey maddi dürtüyü arttırmaktır. O zaman işçi bunu hemen öğrenir.

Görüldüğü gibi Taylorcu model, makine modelidir. İnsanı insan olarak ele almamakta, onu araçlardan biri olarak değerlendirmektedir. İnsan davranışını, psikolojik, toplumsal ve örgütsel bir davranış olarak anlamamakta, işçiyi dış dünyadan, toplumsal çevreninden soyutlamaktadır. Dolayısıyla dış dünyanın getirdiği ve her insan için geçerli ve etkin olan öğeleri unutmaktadır.

Bu ele alış biçimi bazı başarılarına karşın başta koyduğu amaca ulaşamamış ve maddi dürtü ile verimlilik sorununa başarılı yanıt getirememiştir. Taylor'un görüşlerinin altında tamamıyla ve çıplak biçimde burjuvaziden ve üst menajerlikten yana bir yapı vardır.

### BİÇİMCİ YÖNETİM TEORİLERİ (*FORMAL THEORIES OF ADMINISTRATION*)

Bu akımın babası Henry Fayol'dur. Temel kitabını 1908'de yazmıştır. Fayol'dan bu yana sorunlarda ve bazı görüşlerde değişiklik olmasına karşın Fayol'un getirdikleri bu okulun görüşlerinin temelini oluşturmuştur. Bu okula "Evrensel Menajerlik Okulu" da denmektedir.

Taylor'un amacı *tüm* örgütte bilimsel yönetim yöntemlerini geliştirmek ve yaygınlaştırmaktı. Fakat asıl araştırma alanı üretim yapılan yer (*workshop*) olarak kalmıştı. Biçimci teoriler ise pek çok açıdan Taylorizmi tamamlayan bir akım olarak ele alınabilir. Bu teoriler yoğunlaşma alanını, rasyonalizasyonda, verimlilikte bakılacak yeri atölyenin içi (üretim yapılan yer) olmaktan çıkartmış ve menajerliğin yönetsel sorunlarına kaydırmıştır.

Bu okulun amacı menajerin örgütü en verimli biçimde kurup yürütebilmesinin ilkelerini saptamaktır. Bu akım, örgütün yapısını, örgütteki her göreve ilişkin sorumlulukları ve hakları ve bunlar arasındaki nesnel ilişkileri belirleyerek ele alır. Dolayısıyla örgüt yapısı üzerinde çalışır, insanları dışarıda bırakır. Tüm çabası örgüt için *en iyi şemayı* ortaya çıkartmak ve bu şemanın yanında, menajere görevini yaparken yardımcı olacak ilkeleri saptamaktır. Örneğin *düz hiyerarşi* diye bir kavram getirmişlerdir. Hiyerarşik katların az olduğu bir örgütü alırsanız, burada örgüt içindeki haberleşme daha iyidir. Şöyle bir şey daha getirmişlerdir: Her insanın yönetebileceği insan sayısı sınırlıdır, buna göre sınır koymak gerekir. Dolayısıyla yetişkinliğin az olduğu örgütlerde hiyerarşiyi arttırmayı önermişlerdir. Niteliğin yüksek olduğu örgütlerde yatay bir örgütlenmeye gidilebilir demişlerdir.

Bu görüşlerin vurgu noktası örgüt içindeki guruplar, insanlar arasındaki gerçek davranışlar, ilişkiler ve dürtüler (motivasyon) değil, örgütsel yapının biçimsel yanları, örgüt şeması ve olması gereken davranışlar üzerindedir. İnsanlar nasıl davranıyorlar değil, en iyi nasıl davranılmalıdır üzerinde yoğunlaşmıştır.

Bu denli aşırı biçimci bir yaklaşımla genel evrensel ilkelere yarma hedefine ulaşmaları beklenemezdi. Ancak örgütün formel yönleri üzerine çok yararlı sonuçlar vermişlerdir.

### İNSAN İLİŞKİLERİ OKULU

İnsan İlişkileri Okulu, örgüt konusuna toplumsal bilimlere getirmiş ve bunu yapmasıyla Taylor'un mekanistik yaklaşımına ve Biçimci Okulun yanlılığına karşı tepki anlamı taşımıştır.

*Geniş Kapsamlı Yaklaşım Aşaması:* İnsan İlişkileri Okulu, başlangıcını 1927'de Hawthorn Western Electric (Illinois) işletmesinde yapılan çalışmalarda bulur. Hawthorn araştırmalarının ana hedefi iş koşullarının işçinin birimiyle olan ilgisini ortaya koymaktır.

Başlangıçta Hawthorn araştırmacılarının yaklaşımı Taylor'un tutumundan çok farklı değildi. Örneğin ışıklandırma, havalandırma vb. gibi tek tek değişkenlerin işçinin verimine olan etkisini araştırmaya çalıştılar. Fakat sonuçlar aydınlatıcı olmaktan uzak kaldı. Giderek ışıklandırma ya da rutubet vb. gibi öğeleri tek başına ele alarak bunların işçinin verimine olan etkisini değerlendirmeye çalışmanın doğru olmadığını anladılar. Bu öğeleri değerlendirirken, en azından bunların işçi açısından taşıdığı anlamı, bunlar karşısında işçinin tutumunu ve değerlendirmesini de hesaba katmak gerektiğine vardılar.

Bu noktaya vardıkdan sonra araştırmacılar, dikkatlerini işçinin sosyolojik ve psikolojik özelliklerine yönelttiler. Dolayısıyla, araştırmacının bu ikinci aşamasında çalışma koşullarındaki sosyolojik ve psikolojik belirleyiciler de işin içine girdi. İşçinin davranışları işletmenin toplumsal örgütlenmesi içerisinde ele alındı. Uzun ve yoğun bir çalışmadan sonra şunu ortaya çıkardılar ki işçilerin davranışları, menajerlerin resmi politikaları ve direktifleri tarafından değil, daha çok “*informal normlar sistemi*” denilen ve çoğu zaman menajerliğin kural ve hedeflerine ters düşen bir sistem tarafından belirlenmektedir. Bu sistem, örneğin, işin temposunu belirleme ve o gurup tarafından kabul edilmiş temponun üstüne çıkmaya çalışan işçiye toplumsal baskı getirme gibi öğeleri kapsamaktadır. Bu çeşit gayri resmi kurallar ve davranış biçimleri, işyerindeki günlük ilişkiler içerisinde doğmakta ve işlerinin gayri resmi örgütlenmesini oluşturmaktadır. “*Gayri resmi örgütlenme*” kavramı önemli bir kavramdır. Böylece işçi soyutlanmış tek bir varlık değil, toplumsal bir varlık olarak ele alınmıştır.

Bu sonuca anlaştıktan sonra Hawthorn araştırmacıları menajerlik için yeni bir stili önermişlerdir. Menajerlik o güne dek işletme içindeki insanların psikolojik ve toplumsal koşullarını dikkate almamış ve dolayısıyla onlarla çatışmaya düşmüştür. Şimdi yapılması gereken, menajerlik kavramlarının radikal biçimde değiştirilmesi ve menajerlere psikolojik ve sosyal-psikolojik sorunları anlamalarına yardım edecek bir eğitim verilmesidir. Bu düşünceler Hawthorn araştırmalarının son aşamasında varılmış olan noktadır.

Bu çalışmaların önemli bir zaafı vardır. Örgütün gayri-resmi (*informal*) örgütlenmesini öğrenebilmek için küçük gurupları, hatta arkadaş guruplarını incelemek gerekir. Bu da dışarıdan gelecek bir araştırmacı için bir anda yapılabilecek bir şey değildir. Uzunca bir süre birlikte çalışmayı gerektirir. Bu şekilde de, ancak çok küçük ve az sayıda guruplar üzerinde araştırma yapılabilir. Bunları tüm örgüt içindeki durum hakkında genellemelerde kullanmak çoğu zaman doğru sonuçlara varmayacaktır. Bu zaaf nedeniyle İnsan İlişkileri Okulu Hawthorn araştırmalarından sonra bu geniş kapsamlı yaklaşımı bıraktı ve gurup içinden bir-iki öğeyi soyutlayarak bu öğelerin örgütsel yapı içindeki durumunu incelemeye çalıştı. Örneğin, üretkenlik ile işçinin yaşı, cinsiyeti, toplumsal kökeni gibi öğeler arasındaki ilişkileri anlamaya çalıştı.

İnsan İlişkileri Okulu’nda *Soyutlama Aşaması* diyebileceğimiz bu ikinci aşamanın en dikkate değer çalışmaları, liderlik stili ile gurup verimliliği arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalardır. Bunların sonuçlarına göre demokratik bir yönetim, yüksek verimlilik ve moral ile doğru orantılı bulunmuştur. Cezalandırma eğilimli katı liderlik, disiplinli liderlik ise düşük iş verimi ile orantılı bulunmuştur.

Bu sonuçların gerçek kabul edilmesi fazla uzun sürmemiş ve ardından gelen araştırmalar böyle bir korelasyonun kurulamayacağını göstermiştir. Örneğin, bu çalışmalardan biri, hem örgüt içindeki çalışma havasını hem de liderlik stilini büyük ölçüde teknolojinin belirlediğini gösteriyor. Teknolojik düzey ya da yapılan iş, sürekli tekrara dayalı görevlerden oluşan bir örgütlenme ortaya çıkartıyorsa, demokratik liderlik yerine disiplinli bir liderliğin daha yüksek verim getirdiği ortaya çıkıyor. Sonra şu da anlaşılıyor ki liderlik stiliyle verimlilik arasındaki ilişkiye bakarken yalnızca örgüt içindeki o küçük guruba bakmak yeterli değildir. O gurubu aynı zamanda örgüt bütünündeki ilişkilerin içine oturtmak gerekir. Bu yapıldığı zaman da, örneğin bir araştırmaya göre şöyle bir sonuç çıkmıştır: Liderin verimliliğini ve etkinliğini anlayabilmede, bu liderin örgüt içindeki hiyerarşide tuttuğu yer çok önemlidir.

Eğer gurubun başındaki yönetici, örgüt içinde tüm öteki yöneticiler tarafından sevilen ve sayılan bir yöneticiyse çok daha demokratik, çok daha izin verici bir çalışma biçimi götürebilir ve bununla daha yüksek moral ve verimliliğe ulaşabilir. Yeterince yüksek kabul görmeyen bir yönetici ise, daha disiplinli bir yönetim biçimi uyguladığında daha yüksek moral ve verim getirir. Yine aynı araştırmanın bulgularına göre hiyerarşi içinde önemli bir yer tutmayan yönetici demokratik ve izin veren bir yönetim biçimi uyguladığında liderliği çöker.

Gurubu yalnızca kendi içinde ele almak yerine, örgütün içine oturtmak gerektiği gibi, aynı zamanda hem gurubu, hem de örgütü içinde yer aldığı toplumsal çerçevede oturtmak gerekir. Bunu hakkıyla, sonuçlardan korkmadan yapabilmek asıl olarak Marksistlerin elindedir. Bu nedenle, ele alınan gurupla tek tek değişkenler arasında ilişki kurmaya çalışmak fazla sonuç getirmemiştir. Gurubu örgütün bütünü içine oturtmak gerektiği anlaşılmış ve dolayısıyla tekrar başlangıçtaki geniş kapsamlı yanaşıma dönülmüştür. Bu da bu teoriler açısından *üçüncü* ve son aşamayı oluşturmuştur.

İnsan İlişkileri Okulu'nun temel zaafı, küçük gurupları ele alması ve küçük guruplarla değişen koşullar arasındaki ilişkinin verimlilik üzerindeki etkisini incelemiş olmasıdır. Bu şekilde, örgütün bütününden, örgütün yer aldığı toplumsal çerçeveden soyutlanarak yapılmış bir çalışmayla, örgütte uyumu sürekli koruyabilecek bir takım kurallara varabileceklerini düşünmüşlerdir. Bu tür yöntemlerle örgüt içinde huzursuzluk yaratabilecek çelişki ve çatışmaları ortadan kaldıracaklarını iddia etmişlerdir. Oysa o küçük gurupları hem örgütün bütününe hem de toplumun içine oturttukları zaman şu hemen ortaya çıkar ki, örgütlerde var olan bir takım çelişkiler ve çatışkılar aslında hiç de o örgüte özgü gerçeklerden değil, tamamıyla toplumsal gerçeklerden, sınıf sorunundan kaynaklanmaktadır. Örneğin bir işyerinde menajerle işçi arasındaki çıkar farkı, sınıf farkı ve çatışkı hiçbir zaman ortadan kaldırılabilecek şeyler değildir. Bunlar onların toplumdaki nesnel konumlarından kaynaklanmaktadır. İnsan İlişkileri Okulu konunun bu yönünü anlayamadığı için çözümleyici bir sonuçla çıkamamıştır. Yine de değerli katkıları olmuştur. Özellikle örgüt sorununa toplumsal ve psikolojik bilimleri katmasıyla önemli bir adımı atmıştır.

#### KARAR ALIŞ TEORİLERİ

Karar Alış Teorileri de hem İnsan İlişkileri Okulu'nun hem Biçimci Yönetim Teorileri'nin zaaflarına karşı tepki anlamını taşımaktadır. Başta gelen savunucusu Amerikalı toplumsal bilimci Herbert Simon'dur.

İnsan İlişkileri Okulu gayri-resmi örgütlenmenin önemini vurgularken, öte yanda örgüt açısından belirleyici bir özellik olan örgütün formelliğini gözden kaçırmıştı. Formellik örgütün belirlenmiş amaçlara sahip olduğunu ve bu amaçlara ulaşmak için yapılması gereken şeylerin belirliliğini anlatır. İnsan İlişkileri Okulu duygular ve psikoloji üzerinde çok fazla durarak, insanın, duyguları ne olursa olsun, günlük örgütsel çalışma içinde karşılaştığı sorunları mutlaka çözmek, rasyonel kararlar almak zorunda olduğunu unutmuştu.

Öte yanda biçimci yaklaşım ise, tam öteki uca gitmiş ve tam anlamıyla rasyonel bir insanın sınırsız seçim olanağı içinde yapabileceği en iyi seçimi ele almıştı. Tabii bu da bize ger-

çek bir insanın nasıl karar aldığını anlatmaktan uzak kalmıştı. İnsanlar rasyonel ve tümgilere sahip olarak karar verirlerse nasıl karar vermelidirler konusunu anlatmıştı.

Karar Alış Okulu ise şöyle başladı:

Önce, bir insan bir örgüte neden üye olur, bunu anlamaya çalıştılar. Simon şöyle bir kavram getirdi: “*Dürtü–katkı dengesi*”. Bu kavrama göre, bir insan bir örgüte üye olurken yazılı ya da yazısız bir sözleşme yapılmış demektir. Bu insan örgütten bir dürtü alacak (ki bu parasal da başka çeşit bir ödülllenme de olabilir) ve bunun karşılığında örgüte bir katkı yapacaktır.

Örgüte üye olan insan için, bu örgüte olan üyeliğinin sürmesi, ancak örgütten aldığı, örgüte verdiği eşit ya da daha fazla olduğu sürece geçerlidir. Burada ölçü öznel, çünkü aldığı ve verdiği nesnel olarak ölçülebilir bile olsa (ki çoğu zaman ölçülemez) insandan insana yine değişir. O zaman aldığı ve verdiği ölçüsü öznel, insanın örgüt üyeliğinden aldığı doyumdur.

Eğer örgüt üyesi “*dürtü–katkı dengesi*”nden doyum almıyorsa o örgütten ayrılır. Eğer örgüt üyesi “*dürtü–katkı dengesi*”nden doyum almıyorsa ve ama bu örgütün dışında başka seçenekler de yoksa o kişinin zaman içinde beklentilerinin düzeyi yavaş yavaş düşer ve uzun dönemde işinden memnun olur, doyumlu bir duruma girer.

Konuya örgüt açısından bakarsak, bazı üyelerin katkıları başka bazı üyeler için dürtü anlamını taşır. Herhangi bir örgütte “*dürtü–katkı dengesi*”nin varlığı o örgütün uzun dönemde yaşayabilmesinin garantisidir.

Bir kişi bir örgüte girdiği anda karar vermedeki özerkliği, serbestliği sınırlanmış demektir. Örgüt, var olan *standart uygulamalar* yoluyla onun karar alış çerçevesini biçimlendirir ve sınırlandırır. Böylece aynı zamanda karşılaşacağı sorunları çözmesini de kolaylaştırır.

Bu anlamda örgüt içindeki *işbölümü* de her üyeye sınırlı bir sorumluluk alanı açarak karşılaşacağı sorunları ve alacağı kararları sınırlandırmış olur.

Örgüt içinde karar alışını sınırlayan ve belirleyen çok önemli bir öge de, *örgütsel hiyerarşidir*.

Örgüt için can alıcı siyasal kararlar örgütün en tepesinde alınır. Bu kararlar daha sonra alttaki halkalara indirilir ve aşağı halkalar için *değerler* durumuna gelir. Altteki halka, kendisine indirilmiş ve değer durumuna gelmiş bu kararlara kendi görevini yerine getirirken, karar verirken kullanır.

Topluca söylersek, her örgütte *işbölümü*, *otorite yapısı*, *standart uygulamalar*, *haberleşme ve eğitim* gibi örgütsel öğeler bireylerin karar verme çerçevesini belirler ve biçimlendirir. Bu belirleyiş ve biçimlendirişin kişisel girişimi ortadan kaldırması diye bir zorunluluk yoktur. Yalnızca bazı değerleri ve olguları *de facto* biçimde önüne getirmiş demektir.

### KARAR ALIŞ VE ÖRGÜTSEL YAPI

Karar Alış teorisyenleri dikkatlerinin ana yönünü tekil insanlardan bir bütün olarak örgüte iki şekilde yöneltirler:

1. Örgüt bir bütün olarak dış çevresiyle ilişkileri içinde ele alınır. Örgütün bütünü “*karar alıcı birim*” olarak değerlendirilir.

2. Örgütün içine yönelinir. Burada artık örgüt dışı karşı bir bütün olarak karar alıcı birim değil, “*karar alıcı sistem*” olarak değerlendirilir. Örgüt bir “*karar alış sistemi*” olarak, örgüt içinde çeşitli düzeylerdeki karar merkezlerinin haberleşme kanalları yoluyla birbirine bağlandığı bir ağ olarak ele alınır. Bu ikinci ele alışıta sibernetik kavramları da yaygın olarak kullanılmıştır. Bu anlamda örgüt kendi kendini denetleyen ve “*feed-back*” mekanizmalarına sahip olan bir haberleşme sistemidir. Örgütün herhangi bir yerinde belli bir sapma, kararlara ve amaçlara ters bir davranış ortaya çıkmışsa, enformasyon merkeze ulaşır ve merkez düzeltici harekete geçer.

Bu okul da iddialarını yerine getirememiştir. Bu okulun tek tek bireyler için oldukça geçerli olan sonuçları, örgütü bir bütün olarak ele aldığımızda aynı sonucu vermemektedir. Örgütü, karar verme merkezlerinin haberleşme ağı ile birbirine bağlandığı bir “*karar alış sistemi*” olarak, kendi kendini düzelter, otokontrole sahip (makinelere ya da biyolojik organizmalar gibi) bir sistem olarak ele aldığımız zaman, örgütün toplumsal boyutları ortadan kaybolur.

### I.III. BİRLEŞTİRİCİ EĞİLİMLER

Buraya dek ele aldığımız klasik ve yönetsel teoriler, başlangıç noktaları ve dikkat verdikleri konular olarak birbirlerine taban tabana zıt iki akımı temsil eder. Klasik teoriler bürokrasinin toplumdaki iktidar yapısını nasıl etkilediğini anlamaya çalışmışlardır. Yönetsel teoriler ise iktidar ve toplumsal çatışma gibi sorunları yok saymışlar, örgütü asıl olarak uyumlu bir birim olarak değerlendirmişler ve bu birimin verimini daha nasıl arttırabiliriz diye düşünmüşlerdir.

Burjuva örgüt teorilerinin bu iki büyük akımının birbiri ardına gelen teorileri örgüt konusunu çözemediği için günümüzde burjuva bilim adamları bu iki ana akımın çeşitli fikirlerini birleştiren yeni bileşimler geliştirmişlerdir. Toplumsal–psikolojik çalışmaların kısa görüşlü, tek yanlı yaklaşımını ve klasik teorilerin toplum çapında her şeyi içine alan yaklaşımını bırakmışlar (ki bunun bir ilerleme olduğu pek söylenemez) ve bir bütün olarak örgütü ele almışlardır.

O zaman sorun bu örgüt bütünü nasıl ele alacağımızdır. Bazı yazarlar bu konuda örgütün birleştirici ve sistematik yönlerine daha fazla vurgu vurmuşlar ve örgütü çeşitli işlevleri ve gereksinimleri doyuran ve ancak bunları yaparak yaşayabilen bir sistem olarak ele almışlardır. Örgütün parçalarını, örgütün genel çıkarlarını elde etmede ne denli yararlı ya da kısıtlayıcı oldukları açısından değerlendirmişlerdir. Bunlara *işlevci teoriler* denir. Öte yanda başka bazı yazarlar örgütün çatışma yönüyle daha çok ilgilenmişlerdir. Örgüt içinde gurup-

ların yer alımıyla ve bunların çoğunlukla birbirleriyle çatışan çıkarlarını elde etmek için nasıl stratejiler uyguladıklarıyla ilgilenmişlerdir. Bunlar da *çatışma teorileri* adını almıştır.

### İŞLEVCI (*FUNCTIONALIST*) TEORİLER

Günümüz işlevci teorilerinin başlangıç noktası Weber'in ideal bürokrasisidir. Weber, bürokratik örgütün teknik olarak en verimli yönetim tarzı olduğunu iddia etmişti. Ona göre, bir örgüt, bürokrasinin ideal özelliklerine ne denli yaklaşırsa (ki bunlar kişiselleşmeme, yönetim araçlarının en tepede toplanması vb.dir) o denli verimli bir örgüt olur. İşlevci teoriler ise, bir anlamda Weber'in bu varsayımının yanlış olduğunu kanıtlamak için çalışmışlardır. Onlara göre, bürokratik öğelerin vurgu kazanması, örgütü daha verimsiz yapar.

Aslında bu akını Weber'in görüşlerini pek de doğru anlamamıştır. Weber, bürokrasi konusunu geniş bir tarihsel perspektif içerisinde ele almış ve bürokrasiyi ondan önceki devlet yönetimi tipleriyle karşılaştırmıştır. Bu düzeyde doğaldır ki, bürokrasi insanlığın icat ettiği en verimli, en rasyonel örgütsel araçtır. Böyle bir çözümleme, tekil bir örgütü aldığımızda, onun içindeki bürokratik yetersizlikleri ya da bozukluklar görmeyi de engellemez.

İşlevci teoriler içerisinde üç teoriyi özellikle ele alabiliriz.

1. *Bürokrasinin işlev kaydırıcı yönleri üstüne teoriler*: Bunların başında Amerikan sosyologu Robert K. Merton'un teorisi gelir. Bürokrasinin, Weber'in vurguladığı yanların tam tersi olan günlük hayattaki anlamını, verimsizliğini, kâğıt ve kırtasiye içinde boğulmuşluğunu vurgulamıştır.

Bürokratların davranışı, Merton'a göre esneklik eksikliğiyle ve araçlar amaçlar haline döndürmekle belirlenmektedir. Bürokratik örgütteki uyum ve kurallara kesin boyun eğme özelliği, bireyin uyumlaşma ve kurallara boyun eğmeyi karakterinin bir parçası haline getirmesini gerektirir. Böylece, bu kurallar basit araçlar ve bit takım işleyişler olmaktan çıkar, kendi başlarına amaç haline gelir. Örgütte bir anlamda amaç yer değiştirmesi ortaya çıkar. Bürokratik işleyişin biçimci yanları, özünden (örgütün ana amacına ulaşması için yardımcı olmaktan) daha önemli bir duruma girer.

Merton'a göre soyut düşünceyi bırakıp gerçek örgütleri incelediğimiz zaman, bazı bürokratik özelliklerin, örneğin kesin denetim, kurallar vb. örgütleri bazen geliştirdiğini bazen ise verimliliğini engellediğini görebiliriz. Dolayısıyla bürokratik özellikler hem işlevsel, hem de işlevleri kaydırıcı eğilimler taşır.

2. *Biçimsel denetimin beklenmedik sonuçları*: İşlevci teorilerin merkezi kavramlarından biri de budur ve formel–informel, işlevli–işlev kaydırıcı kavramlarıyla yakından bağlıdır. Belirli amaçları elde etmek için örgüt içindeki insanlar bilinçli bir şekilde eylemlerini koordine ederler. Fakat bu bilinçli eylem çoğu zaman beklenmedik, hesaplanmamış sonuçlar doğurur.

Biçimsel kurallar, herkesin eylemlerini örgüt çıkarlarına açısından denetlemeyi hedeflediği halde, bunlar cansız maddelere değil, insanlara ilişkin olduğu için durumu hiçbir zaman tam anlamıyla denetleyemezler. İnsanların her zaman örgütün genel çıkarından, genel hedefinden ayrı çıkar ya da hedefleri olabilir. Bunlarla üst üste düştüğü zaman beklenmedik sonuçlar ortaya çıkar. Örneğin Amerika'da 1955'de işçi bulma kurumunda yapılan bir



araştırmada şöyle bir örnek kullanılıyor: Örgütün birimini arttırabilmek için her gün, her çalışan insanın birimini tablo halinde duvara asıyorlar. İşteki davranışı denetim altına alabilmek ve verimi arttırmak için yapılan bu biçimci davranış sonucunda beklenmedik bir sonuç ortaya çıkıyor. Gerçekten üretim artıyor fakat bu kez işin niteliği düşüyor. Çalışanlar sayıyı arttırabilmek için ele aldıkları işleri üstünkörü yapmaya başlıyorlar: Bu beklenmedik sonuç biçimsel denetimi yeniden gözden geçirip geliştirmeyi gerekli kılıyor. Yeni kurallar getiriliyor ve asılan istatistik tablolar bu kez işin sayısal olmayan yanlarını da içeren bir özellik taşımaya başlıyor.

3. *Parsonscu örgüt teorisi*: Parsons örgütü, çeşitli alt sistemlerden (guruplardan, departmanlardan) kurulu ve aynı zamanda daha büyük sistemlerin içinde yer alan (örneğin toplum gibi) bir sistem olarak ele alır. Teorisinin kalkış noktası ve ana vurgusu *değerlerdir*. Örgütsel değerler, en başta, örgütün temel ve büyük amaçlarını meşrulaştırır.

Daha aşağı düzeylere inildiği zaman bu değerler çeşitlenir, normlar biçiminde kurumsallaşır ve örgütün değişik eylemlerini düzenlemeye başlar. Parsons'a göre, öteki toplumsal sistemlerde olduğu gibi, örgütte de dört işlevsel gereksinim vardır. Bunlar olmadan örgüt yaşayamaz. Kendi terminolojisi içinde bunlar adaptasyon, amaç elde etme, entegrasyon ve sosyalizasyondur.

*Adaptasyon* sorunu, örgütün amaçlarına ulaşabilmek ve düzgün çalışabilmek için gereken tüm madde ve insan kaynaklarına sahip olabildiğini anlatır. Örgütün değerleri tarafından yaratılmış, kurumsallaşmış normlar bu sektörü oluşturur. Örneğin, üye alırken ya da işe insan alırken, bu normlar çerçevesinde adaptasyon sektörü çalışır.

*Amaca ulaşma sektörü*, örgütün elindeki tüm kaynakları, örgütsel amaçlara ulaşmaya yöneltmeyi anlatır. Araçları amaçlara uyarlama anlamını taşır. Bu sektör, örgüt içinde en büyük iktidar merkezidir. Can alıcı karar verme süreçlerinin düzenlediği normlar bu sektördedir.

Üçüncü olarak *entegrasyon* sorunu, vardır. Bu da, her örgütün kendi içindeki alt sistemleri (gurupları, departmanları vb.) bir arada tutma ve onların eşgüdümü gereksinimini anlatır.

Son olarak da *sosyalizasyon* sorunu, örgüt üyelerinin yeterli eğitime ve örgütsel görevleri yerine getirirken istekli davranmalarını sağlayacak dürtülere sahip olmalarını ele alır.

Parsons'un görüşleri, örgütün bir bütün olarak nasıl çalıştığını ve varlığını nasıl sürdürdüğünü anlamaya yardımcıdır. Fakat örgütün somut öğelerini hiç ele almadığı için örgütsel değerlerin ve amaçların nasıl ortaya çıktığını ve örgütün nasıl değişebileceğini açıklamaz. Bunlar gökten düşmüş gibi baştan veri kabul edilir. Oysa örgütü oluşturan insanları, gurupları ele aldığımız zaman değerleri ve amaçları belirleyen örgüt içindeki güç dengeleri olduğu, güç merkezleri arasındaki ilişkiler olduğu ortaya çıkar. Örneğin her örgütte bir ödüllendirme sistemi vardır ve bu sistem örgütün değerleriyle ve amaçlarıyla doğrudan bağlıdır. Neden şunun ödüllendirilip, bunun ödüllendirilmediği de yine örgüt içindeki güç dağılımına bağlıdır. Örgüt içindeki güç dağılımı değiştiği zaman değerler ve amaçlar, bunlara bağlı olarak ödüllendirme de değişir. Parsons'un görüşleri örgütsel değişimi anlamaya yetmemektedir.

### ÇATIŞMA TEORİLERİ

İşlevci yaklaşımı reddeden bir gurup toplumbilimci şöyle bir görüş getirdiler: Örgütler, kendi çatışan çıkarlarını elde etmek için değişik stratejiler yoluyla savaşım veren antagonist gurupların birliğinden oluşur. Bu düşünürler, örgütü bir bütün olarak ele almayı reddetmediler fakat örgütü kurmuş normlar çerçevesinde değil, tam tersine içindeki gurupların iktidar ilişkisi, güç dengeleri ile ele aldılar. Doğal olarak böyle bir yaklaşım özellikle örgüt içindeki çatışma ve değişme konularını işlevci yaklaşımdan çok daha kolay açıklar.

Amerikan sosyologu Melvin Dalton altı kadar işletmede uzun yıllar çalıştıktan sonra, örgüt birbiriyle çatışan kliklerin toplamıdır, bu klikler daha fazla güç elde edebilmek ve örgütsel ödüllendirmede daha fazla pay alabilmek için sonu gelmez bir kavga verirler sonucuna ulaştı. Dalton'un analizi çoğu zaman abartılmış yönler taşısa da, pek çok yönüyle örgüt üyelerinin kendi dar çıkarlarını elde edebilmek için neleri yapabildiklerini, hatta örgütün genel ve daha geniş çıkarlarını ne denli untabildiklerini çarpıcı bir şekilde göstermiştir.

Dalton bir de şunu göstermiştir: Örgüt içinde aslında her zaman yoğun geçen siyasal savaşımı çoğu zaman hünerli biçimde kamufle edilir ve örgütün o günkü resmi ideolojisiyle son derece uyumlu bir siyaset gibi ortaya getirilir.

Örgütün bu kirli çamaşır yönüne vurgu vururken Dalton, örgüt içindeki daha geniş çelişkileri daha önemsiz kabul etmiştir. Örneğin menajerlerle işçiler arasındaki çelişki. Dalton'a göre böyle daha geniş çelişkiler her örgütte izlenir. Fakat bu geniş gurupların her biri içindeki çeşitli etkin gurupların birbiriyle de süren kavgaları bu çizgiyi o kadar belirsiz duruma getirir ki, fazla bir önem vermemek gerekir.

Fransız sosyologu Michael Crozier ise iki devlet dairesinde yaptığı araştırmadan sonra, örgütsel iktidar ve çatışma konularını anlayışa önemli bir adım attırmıştır.

Crozier'e göre örgütün toplumsal yapısı birbirine iyice kenetlenmiş mesleksel guruplardan oluşur. Her mesleksel gurup, dışarıya, öteki bölümlere karşı tek bir cephe olarak çıkar. Crozier, Dalton'dan farklı olarak mesleksel gurupları da ortadan bölen klik çatışmasına önem vermemiştir. Asıl olarak mesleksel gurupların çatışmasına eğilmiştir.

Crozier'e göre örgüt içindeki her mesleksel gurup, örgütün kurallarını olabildiğince kendi çıkarına çekiştiren ve yukarıdan gelecek her türlü karışmaya, kuralına uygun ya da keyfi karışmaya karşı çıkan ve örgütün ödüllendirmelerinin çoğunu kendisine getiren bir strateji izler. Hiçbir örgütte kurallar her şeyi kapsamayacağı için her örgütte daima "*belirsizlik alanları*" vardır. İşte bu "*belirsizlik alanları*" örgüt içinde mesleksel gurupların çatışmalarının yoğunlaştığı alanlar olur. Bu kurallar tarafından düzenlenmemiş alanı örgüt içinde tuttuğu yer nedeniyle denetleyebilen mesleksel gurup ötekilerine karşı önemli bir stratejik üstünlük sağlar ve konumunu, örgüt içindeki yerini iletir.

Özellikle Dalton'un ve Crozier'in çalışmalarından ortaya çıkan çatışma teorileri bundan öncekilerde olmayan bir şey getirmektedir. Örgütün siyasal-erk yapısına merkezi önemi vermektedir. Bundan önceki teoriler insanı duygularıyla, dostluk ve duygusal güvenlik arayan yanlarıyla, öte yanda karar verici yanıyla ele almışlarken, çatışma teorileri siyasal insan olarak da ele almıştır. Bu yeni gelen yönü ötekilerden ayırmadan ve her şeyi bunun üzerine kurmadan, bu da dikkate alınırsa örgütü anlamada yardımcı olur.

#### I.IV. SONUÇ: ÖRGÜT TEORİLERİ YARARLANABİLEN İÇİN YARARLIDIR

Kısaca ele aldığımız örgüt teorilerinin hiçbirinin tam doğru sonuçlara ulaşmadığını söylemiştik. Fakat burjuva teorileri olmalarına karşın bunların hepsinden yararlanılabilecek yönler çıkartılabilir, çıkartılmalıdır.

Örneğin, örgütün formelliğinin, çeşitli kurallar ve davranış biçimleriyle çalışmasının insanı nasıl koşulladığını ve hatta günlük dilde “bürokrasi”nin aşağılayıcı şekilde kullanılmasına neden olan bir takını davranış özellikleri doğurduğunu *İnsan İlişkileri Okulu*’nun bulgularından izleriz.

Yine *İnsan İlişkileri Okulu*’nun ortaya çıkarttığı bir sonuç, örgütün resmi örgütlenmesinin içinde “gayri resmi” örgütlenmelerine varlığıdır. Örgüt, üyeleri etkileyip koşulladığı gibi, üyeler de örgütü etkileyip değiştirebileceği için, etki iki yönlü olduğu için, örgüt içinde var olan gayri resmi örgütlenmenin sonuçları değişik olabilir. Bazen gayri resmi örgütlenmeler örgütün genel amaçlarını, biçimsel (formel) örgütlenmeden çok daha etkin biçimde yerine getiriyor olabilir. Öte yanda örgüt üyeleri o denli kendi amaçlarına hizmet etmeye başlayabilirler ki, örgütün genel amaçları yok olabilir. Yalan söyleme, aldatma, hataların üstünü örtme, verimi kasıtlı düşürme ve yaşamı kendileri için kolay yapma yolunda yöntemler geliştirebilirler. Bu nedenle hiçbir düzeyde hiçbir yönetici planlarının ve direktiflerinin otomatik olarak yerine getirileceğini, kendisi söylediği için bunların yaşama geçirileceğini düşünmek saflığına düşmemelidir. Bu alanda, *İnsan İlişkileri Okulu*’nun bulguları yaşamda neler olabileceğini önceden anlamada yardımcı olabilir.

Komünist bir örgütçü için örgüt teorilerini bilmek, çalışmalarda yardımcı olur. Bazı durumlarda biri, başka durumda ötekisi, bazen birkaç teori birden önümüzü açabilir.

Aşağı yukarı tüm örgütlerde yaygın olarak bulunan bir sorunu komünist partisi için örnek olarak alalım: Merkez komitesiyle bir bölge komitesi sekreteri arasındaki ilişkiler.

Merkezden uzakta bir yerin sekreteri, (a) merkezdeki yoldaşların yerel sorunları dikkate almadan isteklerde bulunduğu, (b) merkezin sağladığı yardımların gerektiği anda çabukça ellerine geçmediğinden, (c) merkez komitesine bağlı özel uzmanlık bürolarının kendi işlerine çok sık karıştığından şikâyet ediyor olsun. Öte yanda merkez komitesinde bu bölge sekreteri yoldaşın bağlı olduğu yetkili yoldaş ise bölge komitesinden yeterli ve düzenli bilgi almadığından şikâyet ediyor olsun. Sorunu araştırmak üzere merkez komitesi yürütme bürosu (MKYB) üyesi bir yoldaş görevlendirilsin.

Yoldaş önce *biçimci örgüt teorilerini* yardımına çağırabilir. Şöyle sorular sorarak işe başlayabilir: Bölge komitesinde ve merkez komitesinde bu soruna taraf olan iki yoldaşın görevleri ve aralarındaki ilişkiler iyice tanımlanmış mıdır? Bölge sekreterinin yetkileri ve sorumlulukları iyice belirlenmiş midir ve kendisi bunları bilmekte midir? Bunların içinde merkez komitesine düzenli bilgi vermek de var mıdır? Bölge sekreteri o günün amaçlarını kesin olarak bilmekte midir? Merkez komiteye bağlı çalışan özel uzmanlık bürolarındaki yoldaşlar ile bölge sekreteri arasındaki ilişkiler yeterince iyi tanımlanmış mıdır? İki taraf da, bölge sekreteri karşısında özel uzmanlık dalında çalışan yoldaşın ne zaman işlevsel bir otoriteye sahip olduğunu (yani dediğinin ne zaman bölge sekreteri tarafından yapılmak zorunda olduğunu), ne zaman söylediklerinin danışma niteliğinde olduğunu biliyorlar mı? Bölge sekretere-

ri kime rapor veriyor? Merkez komitesinde bu bölge sekreterinin raporunu almakla görevli olan yoldaşa daha kaç yoldaş bağlıdır? Merkez komitedeki yoldaş, bu bölge komitesi sekreterini yeterince denetleyebilme olanağına sahip midir? Böylece MKYB görevlisi yoldaş, önce sorunun kaynağını yetkilerin ve otoritenin yeterince berrak tanımlanıp tanımlanmadığında, örgütün biçiminde araştıran sorularla sorunu çözmeye çalışır.

Ondan sonra yoldaş, *İnsan İlişkileri Okulu*'nun sonuçları ile konuya bir daha bakabilir. Bu durumda örgütün biçimsel ve hiyerarşik yanlarını bırakır ve insanları düşünür. Önce, sekreterin görevinin nasıl bir görev olduğunu anlamaya çalışır. Bu görev insana nasıl istekler dayatıyor ve ne gibi baskılar ve basınç taşıyor? Görevli yoldaş, bölge sekreterine görevi nasıl gördüğünü ve nasıl davranması gerektiği konusunda ne düşündüğünü sorar. Merkez komitesindeki yoldaştan neler beklediğini, o yoldaşın kendisinden neler beklediğini sorar. Aynı şekilde, merkez komitesindeki yoldaşa da bu soruları sorar. Bundan sonra yanıtları karşılaştım. İki tarafın beklentileri arasında fark varsa o zaman ortaya çıkar ki bu bir çatışma kaynağıdır ve merkezdeki yetkili ile bölge sekreterinin kendi görevlerini ve karşısındakinin görevlerini farklı anlamalarından kaynaklanmaktadır.

Görevli yoldaş düşünmeye devam eder, merkezden yoldaşların arada bir gelip bölgedeki sorunları orada sığağı sığağına tartışıp tartışmadığını öğrenir. Merkezdeki yetkili ile bölge sekreteri arasında ne derece yüz yüze ilişki olduğuna bakar. Bölge sekreterliği rolünün aslında belirli bir arada kalmışlığı içerdiğini belirler. Bölge sekreteri kendisine bağlı bölge örgütü ile bağlı olduğu merkez komite arasında değişik yönlerden gelen etki ve basınçlar karşısında kalabilir. Aynı şekilde, bölge örgütlerinin yığınlar arasında çalışma yaptığını düşünürsek, sempatizan kesimlerin, örgüt dışındaki insanların çeşitli yönlerde yapacağı baskılar ve gösterecekleri eğilimleriyle, yine merkez komitesinin göstereceği eğilim ve basınç değişik yönlerde olabilir. Bütün bunlara baktıktan sonra sorunu araştıran yoldaş, merkezdeki yoldaşların bölge sekreterinin karşılaştığı sorunları daha yakından öğrenmeleri gerektiği üzerine bir öneriyle gelebilir.

Görevli yoldaş, üçüncü olarak da, *Karar Alış Teorileri* ile konuya yaklaşabilir. Bölge sekreteri ile merkez komitesi yetkilisi bu durumda iki karar merkezini oluşturmaktadır ve aralarında bir enformasyon kanalı işlemektedir. O zaman yoldaşımız, bölge sekreteriyle merkez komitesi arasında gidip gelen enformasyonların niteliğini öğrenme-ye çalışır. Bölge komitesinden merkeze ne çeşit bilgiler gitmektedir? Merkezde bu bilgileri kim toplamakta ve bu bilgilere ne olmaktadır? Yoldaşımız hem aşağıdan yukarıya, hem yukarıdan aşağıya giden bilgilerin içeriğiyle, hem de hangi kanallardan geçtiğiyle yakından ilgilenecektir. Öyle bir sonuçla çıkabilir ki, örgütte bazı yoldaşların kendilerine hiç gerekmeyen bazı bilgiler edinmekte olduğu, bunun karşısında o bilgilere gerek duyan örgütlerin ya da yoldaşların ise bunları elde edemedikleri anlaşılabilir. Bunların sonucunda bölge sekreterinin merkezden ne çeşit bilgilere gerek duyduğu, merkezin bölge sekreterinden ne çeşit bilgiler istediği belirlenebilir.

Şimdi yoldaşımız bu üç teori ışığında vardığı sonuçların hangisini doğru kabul edecektir? Bazen öyle olur ki, bunlardan bir tanesi asıl sonuçları verir. Fakat bu durumda üçünün de örgüt çalışmasında önemli yönleri aydınlattığı sonucunda karar kılacaktır.

Görüldüğü gibi örgüt üstüne birbiri ardına gelen teorilerin hiçbirisi örgüt konusunu tam anlamıyla açıklamaya yetmemektedir. Bunda en önemli etken burjuva biliminin günümüzdeki açmazıdır. Burjuva bilimi bugün konuları sistemin bütünü içinde ele alamamaktadır. Bu tehlikeli bölgedir! Sistemin bütünü içinde ele alamayınca da en fazla yapabildiği, örgütü bir bütün olarak ele almak ve bununla bazı şeyleri çözmeye çalışmaktır. Örgütü bütün olarak alıyor, örgütün içindeki gurupları alıyor, örgütün içinde bireyleri alıyor, ya da her şeyden soyutlayarak örgütteki tek bir bireyi alıyor. Fakat bunların hiçbirisi genel sonuca ulaşmaya yetmiyor. Birey bir yakın ilişki gurubunun içinde olarak örgütün içindedir, mesleki bir gurubun içinde çalışarak örgütün içindedir. Fakat örgüt de bir toplumun içindedir. Örgütü mutlaka toplumsal çevreni içinde ele almak gerekir. Bunu da burjuva biliminin bugün düzgün yapmasına olanak yoktur.

Buradan, bu teorilerden yararlanılamayacağı sonucuna çıkılmaz. Hepsinin parça parça getirdiği doğrular vardır. Bunların genel yanlış', yakaladıkları detay doğruları tüm sorunları çözebilecek, örgüt teorisinde her şeyi yanıtlayabilecek anahtar olarak getirmeleridir. Yoksa tüm teorilerden öğrenilecek, zaman zaman karşılaştığımız durumlarda yararlanılacak yönler vardır. Yalnız eleştirel ve dikkatli bir yaklaşım gerekir.

## II. MARKSİZM VE ÖRGÜT TEORİSİ

Örgüt konusunu temelinden çözümlenebilecek tek düşünce sistemi Marksizm'dir. Marksizm örgütünü, toplumsal yapının bütünü içinde ele almaktan korkmaz. Sistemi bir bütün olarak tartışmak, sorguya çekmek, sistemle örgüt arasındaki ilişkileri ortaya koymak ancak işçi sınıfının biliminin yapabileceği bir şeydir.

Örgüt sürekli hareket eden ve değişen bir varlıktır. Böyle olduğu için tam olarak ancak Marksist diyalektiğin araçlarıyla ele alınıp çözümlenebilir. “Tezler”den “anti-tezler” aracılığıyla yeni “sentezler”e geçişin sürekli yinelenişi, önce niceliksel olarak başlayan tedrici değişikliklerin giderek birikmesiyle ani olarak yeni biçimlerin ortaya çıkışı, sürekli olarak bir alt düzeyden bir üst düzeye, aslında iki düzey içinde de sayılabilecek ara düzeyler aracılığıyla geçişler, vb. Örgütsel hareketin dinamik süreçleri, bunları yaratan öğeler ve sonuçta ortaya çıkan biçimler ancak diyalektiğin bulgularıyla tam olarak anlaşılabilir.

Ne var ki, günümüze dek Marksizm'de örgüt sosyolojisi yeterince geliştirilmemiştir. Özellikle Lenin'den sonra (ki Lenin de bunu örgüt teorisini geliştirmek üzere yapmamıştır, günlük yürütülen siyasal kavga içinde ortaya çıkan sorunlara akılcı, bilimsel ve o günün burjuva bilimini de yakından izleyen yanıtlar getirmiştir) örgüt teorisi konusunda dünya komünist hareketinde önemli adım atılmamıştır. Sovyetler Birliği'nde 1960 sonrasında çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bunlar arasında Moskova Devlet Üniversitesi, Sverdlovsk Devlet Öğretmen Eğitim Koleji, Leningrad Devlet Üniversitesi'ne bağlı Sosyolojik Araştırmalar Enstitüsü ve *Felsefe Sorunları Dergisi* çevresinde yapılan çalışmalar dikkate değerdir. Ancak bunların hemen hemen hepsi de toplumsal çevre ve insan bilinci, dar çevre ve insan bilinci konularında yoğunlaşmakta, dolayısıyla örgüt sosyolojisinden çok toplumsal psikoloji ve sosyoloji içine girmektedir. Sovyetler Birliği'nin yanı sıra Polonya, Alman Demokratik Cumhuriyeti, Macaristan ve Yugoslavya'da da ilgi çekici çalışmalar yapılmaktadır. Yine de örgütün, bir organizma olarak ele alınıp çözülmesi bekleyen bir görevdir.

Marks ve Engels'in yaşadıkları çağda tekeller, büyük endüstriyel birimler henüz emekleme aşamasındaydı. Toplumsal yaşamda, devlet kurumlarının dışında etkin, yaygın örgütlenmeler yeni yeni ilk adımlarını atıyordu. Genel olarak örgüt sayısı sınırlıydı. Ayrıca Marks ve Engels'in çözmek üzere önlerine koydukları çok daha zorlu sorunlar vardı. Bu nedenle Marks ve Engels, yaşayan ve etkileşen bir organizma olarak örgütü ele alıp incelemeler. O günkü örgütlerin dikkate değerleri devlet kurumları olduğu için bu devlet mekanizmasını, ama “örgüt” açısından değil asıl olarak kendi temel inceleme konuları açısından ele aldılar. Devlet aygıtlarını, “devlet ve sınıf çatışması” kapsamı içinde değerlendirdiler.

Devlet örgütlerini, bu bürokratik aygıtları devlet ve sınıf çatışması açısından ele aldığımızda bunların toplumsal yaşamdaki gerici, baskıcı rolleri ile karşılaşırız. Gerçekten de Marks ve Engels, merkezi hükümetin baskıcı güçleri olarak üç güç saymışlardır: Ordu, siyasal polis ve bürokrasi. *Louis Bonaparte'in 18. Brumiere'i, Almanya'da Köylü Savaşına Önsöz, Fransa'da İç Savaş* gibi bürokrasi konusuna değindikleri tüm yazılarında Marks ve Engels bürokrasiyi bu anlamda gerici niteliğiyle değerlendirmişlerdir.

Marks, bürokrasi konusundaki görüşlerini, Hegel'in devlet felsefesini eleştiri içinde geliştirmiştir. Hegel'e göre devlet bürokrasisi devletle sivil toplum arasında bir köprüdür, özelle geneli birbirine bağlar. Buna karşı "Hegel'in Hukuk Felsefesinin Eleştirisine Katkı"da Marks, devletin "geneli" değil, egemen sınıfın çıkarlarını temsil ettiğini göstermiştir. Bürokrasi de, bu işi yürüten toplumsal guruptur. Kendisi sınıf değildir, çünkü üretim süreciyle doğrudan bir bağı yoktur, ama varlığı toplumun sınıflara bölünmüşlüğüyle bağlıdır. Egemen sınıfın öteki sınıfları boyunduruk altında tutmasının aracını işleten bürokrasidir. Öte yanda kendisi sınıf olmadığı için burjuvaziden belirli bir göreceli bağımsızlığı vardır ve bu zaman zaman hizmet ettiği sınıfla çatışmaya düşmesinin tabanı olur. Ne var ki, bu çatışmalar hiçbir zaman belirli bir sınıırı ötesine geçemez.

Bürokrasi kapitalist sınıfın hizmetçisi olduğundan, sınıfsız topluma geçişle yok olup gidecektir. Bu yok olup gitme, adım adım toplumun tümünün devlet işlerine katılımıyla ilerleyecektir. Komünist toplumda bürokrasinin asalaklık taşımayan işlevleri toplumun tüm bireylerince yerine getirilecektir. Böylece insanların değil "şeyler"ın (işlerin) yönlendirilmesine geçilmiş olacaktır.

Görüldüğü gibi Marks bürokrasi kavramını, belirli bir kapsamda, devlet aygıtı olarak incelemiştir. Dolayısıyla Marks'ın bürokrasi üzerine görüşleri ancak Marksist teorinin sınıf kavgası, kapitalizmin kaçınılmaz yıkılışı ve komünizm gibi temel tezleri içinde anlaşılabilir.

Lenin de Marks ve Engels gibi bürokrasiyi asıl olarak devlet ve sınıf çatışması düzeyinde ve dolayısıyla gerici olarak değerlendirmiştir. Bu düzeyde bu değerlendirme son derece doğrudur. Bu düzeyde Lenin önceleri bürokratik örgüt ile bürokratizmin devlet işleyişinden kısa sürede kaldırılabilceği düşüncesindeydi. Devrimden sonra, 1919–21 arasında bu fikrini değiştirdi. Bürokrasinin, bürokratik örgütün uzun bir tarihsel dönemde, ancak toplumun çok yönlü gelişmesiyle kalkabileceğini söyledi: "Bürokratizmin ne denli ciddi bir konu olduğunu anlıyorum. Fakat kaldırılması için parti programında önlem getirilmemiştir. Bu sorun, kongrenin değil, tüm bir çağın sorunudur."<sup>1</sup>

Örgüt düzeyinde de, bürokrasinin olmayacağı, toplumun her ferdinin her örgütsel görevi yapabilir olduğu, dolayısıyla yönetimin uzmanlık işi olmaktan çıktığı dönemle (komünizm) kıyaslandığında bürokrasi yine iyi bir şey değildir.

Bürokrasinin kötü yanları vardır, burjuvazinin bürokrasisi kötüdür. Bir örgüt biçimi olarak, burjuvaziye hizmet eden araç yine kötüdür. Ancak, işçi sınıfının devleti nasıl çalışacaktır? Uzmanlık işleri olacak, bu işler yine uzmanlar tarafından yerine getirilecektir, bu bürokrasidir. İşçi sınıfının devletinde de bürokrasinin getirdiği deformasyonlar, araçları amaç haline getirmek, kâğıtlara boğulmak, işlerin yavaşlaması, vb, olacaktır. Tüm bu deformasyonlar yine de tarihsel gelişme içinde bugünkü en etkin örgütlenme biçimi içinde ortaya çıkacaktır.

Lenin, 8. Kongre'de yaptığı konuşmada bu konuya açıklık getirmiş ve bürokrasinin kalabileceği sınırı ve kalkana dek yapılması gerekeni belirlemiştir. Okuyalım:

"Konuların bölüşümüne göre bana düşen öteki sorun, *bürokrasi ve geniş yığınları Sovyet çalışmasına katma sorunudur*. Uzun süredir bürokrasi hakkında şikâyetler

<sup>1</sup> Lenin, *Toplu Yapıtlar*, İngilizce basım, c. 42, s. 251.

duyuyoruz. Şikâyetler hiç şüphe yok ki yerindedir. Dünyada hiçbir devletin bürokrasiye karşı savaşta yapmadığını biz yaptık. Tamamıyla bürokratik ve burjuva bas-kı aracı olan, en serbest burjuva cumhuriyetlerinde bile böyle kalan aygıt temellerine dek biz yıktık. Örneğin, mahkemeleri ele alın. Doğru, burada görev biraz daha kolaydı. Yeni bir aygıt yaratmak zorunda kalmadık. Herhangi bir kişi, emekçi sınıfların devrimci haklılık duygusuna yaslanarak yargıç görevi görebilir. Bu alandaki işleri daha hiçbir şekilde tamamlamadık ama birçok açıdan mahkemeleri olmaları gerekene dönüştürdük. Öyle organlar yarattık ki yalnızca erkekler değil, nüfusun en geri ve tutucu kesimi kadınlar da ayrıcalıksız görev görebilirler.

“Hükümetin diğer alanlarında çalışanlar daha kaşarlanmış bürokratlardır. Buradaki görev daha zordur. Bu aygıtsız yaşayamayız, hükümetin her dalı böyle bir aygıt gereklilik doğurur. Bu konuda Rusya’nın yeterince gelişmiş bir kapitalist ülke olmamasından çekiyoruz. Görünüşe göre Almanya bundan daha az çekecek. Çünkü onun bürokratik aygıtı yoğun bir okuldan geçti. Öyle ki insanların kanını emip kurutur ama bizdeki gibi koltuk eskitmek yerine çalışmaya zorlar. Biz işte bu eski bürokratları dağıtıp yeniden düzenleyerek yeni görevlere koymaya başladık. Çarcı bürokratlar Sovyet kurumlarına katılmaya ve bürokratik yöntemlerini uygulamaya başladılar. Komünistlerin rengini almaya başlayıp mesleklerinde ilerleyebilmek için Rusya Komünist Partisi’nin üyelik kartını çıkartmaya başladılar. Dolayısıyla, kapıdan dışarı atıldılar ama pencereden içeri süzülüyorlar. Burada kendini en fazla duyuran kültürlü güçlerin eksikliğidir. Bu bürokratlar işten atılabilirler ama hepsi birden yeniden eğitilemezler. Burada esas olarak örgütsel, kültürel ve eğitimsel sorunlarla karşı karşıyayız.

“Ancak tüm halk hükümet işlerine katıldığı zaman bürokrasiyle sonul olarak, tam utku için savaşabiliriz. Burjuva cumhuriyetlerinde bu yalnızca olanaksız değil, aynı zamanda yasayla da engellenmiştir. En iyi burjuva cumhuriyetlerinde bile nedenli demokratik olursa olsunlar, emekçi halkı hükümet işlerine katılmaktan alıko-yan binlerce hukuksal engel vardır. Biz bu engelleri ortadan kaldırdık ama henüz emekçi halkın hükümet işlerine katıldığı düzeye gelmedik. Yasalardan başka bir de *kültür düzeyi* vardır ki bunu hiçbir yasaya bağlayamazsın. Programları gereği emekçi halkın hükümet organları olan Sovyetler, bu düşük kültür düzeyinin sonucu olarak aslında tüm emekçi halkın değil, proletaryanın ileri kesimlerinin *emekçi halkın adına* hükümet organlarıdır.”<sup>2</sup> (abç)

Görüldüğü gibi Lenin bu alıntıda konunun her iki yönden de çözümleyici yönlerini belirlemektedir. *Tüm halk devlet işlerine katılana dek bürokrasi sürecektir.* Halkın tümünün devlet işlerine katılmayışı emeğin içeriğindeki farklılaşmanın, en başta da kafa-kol emeği farklılaşmasının sürüyor olmasındandır. Bu nedenle, bürokrasi sosyalizm döneminde de sürecektir. Devlette bürokrasiyi sürdüren koşullarla, öteki kuruluşlarda, ekonomik işletmelerde, sendikalarda, derneklerde, partilerde, her çeşit örgütte bürokrasiyi sürdüren koşullar aynı koşullar olduğundan, demek ki örgütsel anlamda da bürokrasi komünizme dek sürecektir. Buna karşı yapılacak tek şey insanların toplumsal bilincini, kültürünü ve katılımını yüksel-

<sup>2</sup> Lenin, *Agy*, c. 29, s. 182–183.



terek bu bürokrasinin “bürokratizm” dediğimiz olumsuzluklardan olabildiğince kaçınabilmesini sağlamaktır. Bu da, yine Lenin’in 10. Parti Kongresi’nde yapacağı konuşma için zırladığı notlarda yazdığı gibi, “izlenen siyasetin emrinde çalışan (iyi) bürokrasi”<sup>3</sup> demek olacaktır.

Bürokrasi bir örgüt biçimidir. Bu nedenle, konumuz açısından bürokrasi sözcüğü yerine “örgüt” sözcüğünü kullanmak belki daha doğru olacaktır. Yalnız belirli bir çeşit örgüt, görevlilerin seçimle iş başına gelmediği bir örgüt.<sup>4</sup> Bürokrasi genel geçer kurallar ve işleyişler içinde, hiyerarşi altında çalışan profesyonel görevliler bütünüdür. Üst yöneticilerin (ki bunun da ölçüsü ülkeye, ortama, örgüte göre değişir) seçimle geldiği örgüt demokratik merkezîdir. Böyle bakınca demokratik işleyiş yerine oturur. Bugün üst yönetimi seçimle gelse, şu ya da bu denli bürokratik biçimde örgütlenmemiş örgüt, verimsiz ve amatör bir örgüttür.

Örgütsel işlevlerin, bir başka deyişle, bürokratik işlevlerin yerine getirilmesi için gereken uzmanlık düzeyi sürekli artmaktadır. Bu ise bürokratik örgütsel işlevleri yapan kişilerin yer değiştirebilme olanağına sınırlama getirmektedir. Sosyalizmin romantik eleştirmenleri otomatik yer değiştirme mekanizmasıyla sorunu çözebileceklerini iddia ettilerdi, tutmadı. Fakat öte yanda, örgüt işlerini yapanlardaki bu süreklilik, bürokratik kesimin yozlaşmasının tabanı olmaktadır. Sorun onların bürokratik işlevleri yerine getirmelerinden çok, sürekli olmalarından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel görevlerde otomatik ya da sürekli yer değiştirme bir kez örgütü oluşturan bireylerin, o örgütün her işini yapabilecek düzeye gelmeleriyle, ikincisi örgütün işleyebilmesi için gerekli görevlerin basitleşmesiyle olanaklı olur.

Komünizmden önce teknolojinin gelişmesiyle bu basitleşme sağlanabilecek midir? Burada iki görüş vardır. Birinci görüşe göre teknolojinin gelişmesiyle yapılan işlerin düzeyi giderek yükselecektir. İkinci görüş de, teknolojinin gelişmesiyle yapılan işlerin giderek basitleşeceğini söylüyor. Sınıflı toplum sınırını koyunca bunlardan birine doğru demek olmuyor. İkisi birlikte yürüyen bir süreçtir. İlk bilgisayarlar çıktığında bilgisayar programcılığı gerçekten iyi meslekti. Bir süre sonra bu işi yapanlar aç kalacaklar ya da başka mesleklere gidecekler, o denli basitleşiyor. Öte yanda yeni gelişen mesleklerin istediği düzey de sürekli yükseliyor. Sınıflı toplumun tarihsel sınırı içinde uzmanlığın ortadan kaldırılacağı bir noktaya varılmaz.

Uzmanlaşmanın olduğu yerde devlet ortadan kalkmaz, bürokrasi kalkmaz, sınıflar kalkmaz. Teknoloji ne denli gelişirse bürokrasi o oranda azalır.

“Kötülüklerin” bürokratik işlevlerin yerine getirilmesinden değil de bu işlevlerin sürekli olarak aynı kadro tarafından yapılmasından kaynaklandığı doğrudur. Ancak, işin bir başka yanı daha var. Lenin’in dediği gibi, bir örgütün başarılı bir işleyiş götürebilmesi için kalıcı bir yönetim kadrosuna gereksinimi vardır. Sürekli değişen bir kadro ile örgüt iş yapamaz. Hele ki bir savaş örgütü! Burjuvazinin karşısında, onunla savaşabilecek sınıf siyasetçisi kadrosunu yitirmiş sınıf köleliğe mahkûmdur.

<sup>3</sup> Lenin, *Agy*, c. 36, s. 537.

<sup>4</sup> Lenin, *Agy*, c. 18, s. 343.

Kalıcı bir yönetim kadrosu olmadan, komünist partiyse devrim yapmaya, işçi sınıfıya kurtuluşa, örgüte düzgün çalışmaya olanak yoktur. İşletme düzeyinde ele alırsanız, sık sık değiştiren menajerleri, üretim yapılır mı? O zaman böyle açmazlar getirmekten kaçınmakta yarar vardır. Bürokrasi kaldığı sürece yapılması gereken onun verimli çalışmasını sağlamaktır. Bir takım zorlama ve yapay önlemlerle bürokrasiyi “fazla yosun tutmadan” değiştirip sık sık başkalarını getirelim ve her seferinde o insanların işi öğrenmeleri için birkaç yıl geçsin, olacak şey değil. Eninde sonunda yaşam gösterecektir ki, bürokrasi gerekiyorsa bu bürokrasinin kalıcı kadrosu da olmak zorundadır.

Bürokrasi kötüdür yerine, bürokrasinin kötü yanları demeliyiz. Bürokrasiyi kaldırmak yerine, bürokrasinin kötü yanlarına karşı savaş demeliyiz. Lenin de bir yanda bürokrasi için “bu çağsal bir sorundur” derken, öte yanda bürokrasinin her kötü sonucuna karşı yoğun olarak savaşırken işte bu ayrımı pratikte yapmış oluyordu. Bürokrasi–bürokratizm ayrımı. Bürokrasi iyi ya da kötü değil, tarihsel gelişme içinde bugünkü en etkin örgüt biçimidir. Bürokrasi (hiyerarşik örgütlenmiş, kendi üstüne karşı sorumlu, profesyonel kadrolar) geçmiş sosyo–ekonomik formasyonlarla karşılaştırıldığında tarihin en ileri örgütlenmesidir. Gelecekle karşılaştırıldığında geri bir örgütlenmedir. Ne var ki, sözünü ettiğimiz gelecek, işbölümünün ortadan kalktığı gelecektir, komünizmdir. Öte yanda bürokratizm, bürokrasinin yaratabileceği tüm zararlı yanları (kırtasiyecilik, araçları amacın önüne koymak vb.) anlatan, sürekli savaşılması gereken bir işleyiştir.

Bürokrasi komünizme dek süreceğine ve bürokratizm dediğimiz ve günlük dilde “bürokrasi” deyiminin taşıdığı tüm kötü anlamları anlatan tutumu da yaratan o olduğuna göre, bürokrasi sürerken onun sonuçları olan bürokratizmle savaşmak anlamsız olmuyor mu? Olmuyor, çünkü bürokrasi zorunlu olarak bu sonuçları doğurmayabilir. Çeşitli toplumsal–örgütsel önlemlerle (ki yüksek düzeydeki memurların seçimle gelmeleri vb. önlemler böyle önlemlerdir) zararlı sonuçlar en aza indirilebilir, hatta yok edilebilir. Bu da söz konusu birimin (toplum olabilir, örgüt olabilir) taşıdığı bilinçle, toplumsal düzeyle doğrudan bağlıdır. İşte bu nedenle bürokratizm en az gelişmiş ülkelerde tam bir afet iken, gelişim düzeyine orantılı olarak azalır, ileri kapitalist ülkelerde en azdır.

Burada bir noktaya işaret etmekte yarar vardır. Lenin yazılarında bürokrasi sözcüğünü zaman zaman iki anlamda da kullanmıştır. Aynı sözcükle bazen bürokrasiyi, bazen bürokratizmi anlatmıştır. Bu nedenle yazılarında, bürokratizm dediğimiz kötü yanlara sahip bürokrasi ile böyle yanlara sahip olmayan bürokrasi ayrımına rastlanır. Ancak dikkatli okunduğunda Lenin’in ne anlatmak istediği, konuya nasıl yanaştığı bellidir. Örneğin daha 1904’te yazdığı *Bir Adım İleri, İki Adım Geri*’de bürokrasi konusunu şöyle ele almaktadır:

“Bürokrasi sözcüğü Rusçaya yer ve mevkie önem vermek olarak çevrilebilir. Bürokrasi, işin çıkarını kişinin kariyer çıkarlarına bağlı kılmak, dikkati mevkie verip işi ihmal etmek, fikirler yerine kooptasyon<sup>[\*]</sup> üzerinde ağız dalaşı yapmak demektir. Bu çeşit bürokrasinin istenmez ve partiye zararlı olduğu çok doğrudur.”<sup>5</sup> (abç)

[\*] *Kooptasyon*: Örgüt içindeki bir organın, kendi kararı ile altındaki kadrolardan birini organa üye olarak alması demektir – Editör.

<sup>5</sup> Lenin, *Agy*, c. 7, s. 362.

Alıntıda Lenin'in anlayışını anlatan kilit, “*bu çeşit bürokrasi*” sözleridir. Demek ki bir başka çeşit bürokrasi de vardır.

Aynı şekilde, yine 1904'te Menşeviklere karşı yazdığı *Parti Üyelerine* adlı yazıda Lenin şöyle diyor:

“Bir göçmen yazarlar gurubunun değil, parti kongresinin isteğiyle parti görevi yapanları bürokrat olarak tanımlıyorsunuz. Siz bunu kabul edilmez bir olguyu örtbas etmek için yapmak zorundasınız. Partinin merkez kurumları dışında çalışmaya yanaşmayanları sarmış olan gerçekten bürokrasi ruhudur, yer kapma ruhudur. Evet, sizin davranışınız bize açıkça gösterdi ki, partimiz mevkii işin üzerine koyan ve mevkie gelmek için ne boykot ne de baltalamadan kaçınmayan bürokrasi ruhundan çekmektedir.”<sup>6</sup>

Lenin'in örgütsel düzeyde bürokrasi konusunu anlayışını iyi anlatan *Suçlu Suçsuzu Suçluyor* adlı yazısından da uzunca bir alıntı okuyalım:

“Bizi özerklik ve merkezizetçilik sorununda kendi kendimizle çelişkiye düşmekle suçlamak istiyorlar. Lenin, *Bir Adım İleri, İki Adım Geri*'de özerklik oportünizmin ilkesidir demişti. Ama şimdi Bolşevik Komiteleri Bürosu yerel komiteler için olabilen en geniş özerklikten yanadır diyorlar. Lenin, bürokrasinin demokrasi karşısında durduğu yer, devrimci sosyal demokrasinin örgütsel ilkelerinin oportünistlerin örgütsel ilkeleri karşısında durduğu yerle aynıdır demişti. Ama şimdi Bolşevik Komiteleri Bürosu'nun kendisi bürokrasiden yakınmaktadır. Onların bize yönelttikleri suçlamaların özü budur. Bu suçlama da tamamen çarpıtma üzerinde kurulmuştur. *Bir Adım İleri, İki Adım Geri*'de (ve ondan önce *Iskra*'ya mektubunda) Lenin defalarca söyledi, vurguladı, dikkat çekti ki bürokrasiye karşı, özerklik için vb. söylenenler son derece belirsizdir, her yana çekilebilir, hemen hemen her anlama gelebilir. Lenin, bu söylenenlerin yalnızca kooptasyon isteğinin üstünü örtmek için olduğunu yüzlerce kez açıkladı. Lenin'in bu sözlerinin doğruluğu şimdi orijinal dokümanlarla tam olarak ortaya çıkmıştır. Öte yanda Lenin, eğer bu sözleri ilke anlamında alırsak, (eğer alırsak!) şunları buluruz dedi: Bürokrasi, *genel olarak* resmiyetçilik, kırtasiyecilik, aşırı kuralcılık, yazılı yanıtlar anlamına gelebilir. Lenin, Martof'un iyi bilinen tüzük taslağıyla görüşlerini destekleyerek, *bu çeşit bürokrasinin* çok kötü olduğunu söyledi. Bilinçli okuyuculara açıktır ki Çoğunluk Komiteleri Bürosu'nun sözünü ettiği *bürokrasi çeşidi* budur. Bu nedenle *Vperiyod*'u kendisiyle çelişkiye düşmekle suçlamak çocukçadır. Bürokrasi, meşruluğun çiğnenmesi ve hatta her muhalefetin ‘doğal’ haklarının çiğnenmesi, azınlığa karşı haksız yollarla savaşım anlamına da gelebilir. Lenin, bu çeşit bürokrasi de olanaklıdır dedi, ama bunun ilkesel bir yanı yoktur. ...

“Bürokrasinin, anti-özerkliğinin vb. bu çeşit yorumlarından başka, uygunsuzluklar, aşırılıklar vb. biçiminde değil fakat örgütün tümünü yönlendiren genel ilkeler biçimindeki gerçek ilkelere dayanan yorumlarını yapmak da mümkündür. Bizim isteğimize karşın Menşeviklerin bize zorla kabul ettirmeye çalıştıkları işte bu yorumdur. *Iskra*'ya Mektup ve Adımlar'da Lenin krizin ve bölünmenin izlemekte ol-

<sup>6</sup> Lenin, *Agy*, c. 7, s. 140.

duğu somut gidişi gözlerden gizleyici böyle bir yoruma karşı sayısız uyarılarda bulundu. Lenin, *Iskra*'ya *Mektup*'ta doğrudan bir çağrı yaptı: 'Onda dokuzu kuru rühtü olan bu saçmalığı bırakın baylar!' Bunun üzerine Lenin'e saldırdılar. Merkez organ da ilkelerin söz konusu olduğunu ispatlamaya çalıştı. Lenin, eğer öyleyse özerklik ilkesi sosyal demokrat örgüt için gerçek oportünist bir ilkedir diye yanıtladı ve *Vpyeryod*'cular da her zaman böyle yanıtlayacaklardır. Eğer öyleyse, bürokrasiye karşı bağrışlarımız özünde Fransa'daki Joresçilerin, Almanya'daki Bernştayncıların ve İtalyan reformistlerinin yaptığının aynısıdır. Bu böyledir ve kanıtlamak için parti krizini arkadaşların verdikleri güvencelerden değil, yalnızca dokümanlardan izlemek yeterlidir. İkinci Kongre'de Lenin, Bundist Lieber'e (bk. tutanaklar) ucuz merkeziyetçiliğe karşı 'her' komitenin, hatta Tula komitesinin bile özerkliği savunacağını söyledi. Lenin parti tüzüğü'nün 8. maddesindeki bu çeşit özerkliğin garantisine karşı tek bir söz söylemedi. Ne var ki, özerklik ilkesi ne Lenin, ne Bolşevik Komiteleri tarafından hiçbir zaman savunulmadı. Bu, Akimar, Lieber ve Yeni-*Iskra*'cılar tarafından savunuldu."<sup>7</sup> (abç)

Yukarıdaki alıntı dikkatli okunduğunda hem Lenin'in anlayışını çok güzel sergiliyor, hem dahası, bürokratik biçimde örgütlenmenin merkeziyetçilikle bağı ve özerkliğe karşıtlığı konusunu getiriyor. Böylece konuyu tartışmada bir adım daha ilerliyoruz.

Dünyada her örgüt göreceli olarak ya daha demokratik, ya daha merkeziyetçidir. Tam "demokratik", ya da tam "merkeziyetçi" bir örgüt yoktur, olamaz. Tam "demokratik" olabilmesi için *her* kararı tüm üyelerin birlikte almaları gerekir. Tam "merkeziyetçilik"de hiçbir şekilde yöneticinin yapabileceklerinin sınırının olmamasını gerektirir. Örgütse tüzüğü bile olmamalı, ordu ise yönetmeliği, yargısı vb. olmamalıdır.

Dünyanın her yanında oportünistler, merkezin direktiflerine uymayı "evet-efendimcilik", "bürokratik-merkeziyetçilik" olarak suçlamışlar, bunun karşısına açıkça söyleyerek ya da tutumları o kapıya çıkarak "özerkliği", "demokrasiyi", kendi bildiğini yapmayı çıkartmışlardır. Bu çerçeve içinde merkeziyetçilik özerkliğin, bürokrasi demokrasinin karşıtıdır. Komünistlerin durduğu yer de bellidir.

Şimdi *Bir Adım İleri, İki Adım Geri*'den konumuzu ilgilendiren uzun fakat çok önemli bir alıntı daha okuyalım.

"Eğer bürokrasi hakkındaki bu konuşmalar herhangi bir ilkeyi içeriyorsa ve yalnızca parçanın bütüne bağlı olmasının anarşistçe inkârı değilse o zaman karşımızda *oportünizmin ilkesi* duruyordur. Bu, aydınların proletarya partisine karşı sorumluluklarını, merkezi kuralların etkinliğini azaltmaya, partideki en sallantılı öğelerin özerkliğini arttırmaya, örgütsel ilişkileri tümüyle platonik ve sözde kabul edilir bir düzeye indirmeye çalışan oportünist ilkedir. Bunu parti kongresinde gördük. Akimoflar ve Lieberler 'korkunç' merkeziyetçilik hakkında Martof ve arkadaşlarının Birlik Kongresi'nde söylediklerinin aynısını konuştular. Bu oportünizmin rastlantı sonucu değil, doğası gereği ve yalnızca Rusya çapında değil, dünya çapında götüreceği yer, daha sonra Akselrod yoldaşın *Yeni Iskra*'daki makalesini incelerken göreceğimiz gibi, Martof ve Akselrod'un örgüt konusundaki 'görüşleri'dir.

<sup>7</sup> Lenin, *Agy*, c. 8, s. 307-308.

(...)

“Martof ve Akselrod’un Birlik Kongresi’nde savundukları, anarşizm değilse, özerkliği. Şaşırtıcı bir gayretkeşlikle parçanın bütüne bağlı olmasına gerek olmadığını, parçanın bütünle ilişkilerini belirlemede özerk olduğunu, bu ilişkilerin formüle edildiği Birlik tüzüğü’nün parti çoğunluğunun, parti merkezinin iradesine karşı geçerli olduğunu kanıtlamaya çalıştılar. Merkez Komitesi’nin bölge komitesine üye atama hakkı konusunda yoldaş Martof’un *Yeni Iskra*’nın (no.60) sütunlarında şimdi açıkça savunduğu şey özerkliktir. Martof yoldaşın Birlik Kongresi’nde kullandığı ve hâlâ *Yeni Iskra*’da özerkliği savunurken kullandığı çocukça safatalara değinmeyeceğim. Burada önemli olan örgüt konularında oportünizmin temel bir karakteristiği olan merkeziliğe karşı özerkliği savunma eğilimini görmektir.

“*Yeni Iskra*’nın (no.53) bürokrasi kavramını *analiz* etmek için yaptığı belki de tek girişim, ‘*biçimsel demokratik ilke*’ ile ‘*biçimsel bürokratik ilke*’ arasında çizmiş olduğu ayrımdır. Bu ayrım (ne yazık ki, *Iskra*’cı olmayanlara atıftan daha fazla geliştirilmemiş ya da açıklanmamıştır) bir doğruluk taşımaktadır. Demokrasiye karşı bürokrasi aslında özerkliğe karşı merkeziyetçilik demektir. Bu, devrimci sosyal demokrasinin oportünist sosyal demokrasiye karşı örgütsel ilkesidir. Birincisi aşağıdan tepeye yürümek ister ve bundan dolayı nerede olabilirse ve olabildiğince özerkliği ve ‘demokrasiyi’ aşırı bir şevkle anarşizme dek götürerek benimser. İkincisi ise tepeden aşağıya doğru ilerlemeye çalışır ve merkezin parçalarla ilişkisinde, merkezin nak ve yetkilerinin genişletilmesini ister. Dağınıklık ve tekil guruplar döneminde, devrimci sosyal demokrasinin örgütsel açıdan ilerlemeye çalıştığı bu tepe, kaçınılmaz olarak guruplardan biri, eylemi ve devrimci tutarlılığı yüzünden etkin olanıydı (bizim durumumuzda *Iskra* örgütüydü). Gerçek parti birliğinin yeniden kurulması ve modası geçmiş gurupların bu birlik içinde erimesi döneminde bu tepe kaçınılmaz olarak partinin en üst organı olarak parti kongresidir. Kongre olabildiğince tüm faal örgütlerin temsilcilerini kapsar. Merkezi kurulları atayarak ... onları bir sonraki kongreye dek ‘tepe’ yapar. Bu Avrupalı sosyal demokratlar arasında böyledir. Ve anarşistler ilkesel düzeyde bundan nefret etseler bile bu gelenek yavaş yavaş –güçlükleri, çatışma ve çekişmeleriyle– Asyalı sosyal demokratlar arasında da yayılmaktadır.

“Örgütlenme konusunda oportünizmin bu temel özelliklerinin (özerklik, aristokratik ya da entelektüel anarşizm, kuyrukçuluk ve jirondencilik), belli uyarlamalarla ama özü aynı kalarak tüm dünyadaki sosyal demokrat partilerin devrimci ve oportünist kanatlara bölündüğü her yerde (ki, nerede bölünmüyor?) görülmesi oldukça ilginçtir.” (s.393–95)

(...)

“Yalnızca Almanya’da değil, Fransa ve İtalya’da da oportünistler, özerkliğin, parti disiplinini gevşetme ve sifira indirmenin sağlam destekçileridir. Bu eğitimleri onları her yerde *örgütsüzlüğe* ve ‘demokratik ilkeleri’ *anarşizme* doğru saptırmaya götürür. Karl Kautsky, örgüt konusunda oportünistlere şöyle der: ‘Demokrasi, otorite yokluğu demek değildir, demokrasi anarşi anlamına gelmez. Halkın hizmetkârı

farz edilen kişilerin gerçekte onun efendisi olduğu egemenlik biçimlerinden farklı olarak demokrasi, yığınların kendi temsilcileri üzerindeki egemenliği demektir.’ Kautsky, çeşitli ülkelerde oportünist özerkliğin oynadığı yıkıcı rolü geniş şekilde ele alır ve ‘çok sayıda burjuva unsurların’ sosyal demokrat harekete girmesinin, oportünizmi, özerkliği ve disiplini çığneme eğilimini güçlendirdiğini gösterir. Ve ‘proletaryayı kurtaracak silahın örgüt olduğunu’, ‘örgütün, sınıf savaşımında proletaryanın karakteristik silahı’ olduğunu bize bir kez daha anımsatır.” (s.397–98) (...)

“Kautsky’nin sonunda şu sonuca ulaşması şaşırtıcı değildir: ‘Tüm ülkelerde revizyonizmin, biçim ve ton bakımından çok çeşitlilik göstermesine karşın, örgüt sorununda olduğu denli birleştiği belki bir başka sorun daha yoktur.’ Kautsky de bu alanda revizyonizmin ve ortodoksluğun temel eğilimlerini o ‘korkunç’ sözün yardımıyla tanımlıyor: Demokrasiye karşı bürokrasi. Şöyle diyor: Parlamento için adayların seçim çevrelerince saptanmasında parti liderliğinin etki sahibi olmasının, ‘tüm siyasal eylemlerin yukarıdan aşağıya bürokratik bir yoldan değil, yığınların bağımsız eylemleriyle aşağıdan yukarıya doğru olmasını gerektiren demokratik ilkeye utanç verici bir tecavüz olduğu söylendi bize... Ama eğer bir demokratik ilke söz konusu ise, bu çoğunluğun azınlık üzerinde egemen olmasıdır, azınlığın çoğunluk üzerinde değil.’ Herhangi bir seçim çevresi tarafından bir parlamento üyesinin seçimi, yalnızca temsilcileri aracılığıyla bile olsa aday göstermede etkili olması gereken parti bütünü için önemli bir konudur. ‘Bunu çok bürokratik ya da merkeziyetçi bulan varsa o zaman adayların tüm parti üyelerinin doğrudan oylarıyla seçilmesini istemelidir. Eğer bunun pratik bir uygulama olmadığını düşünürse, o zaman, partiyi bütün olarak ilgilendiren birçok konuda olduğu gibi, bu konuda da, bu görevin bir ya da birkaç parti organı tarafından yerine getirilmesinden dolayı demokrasi eksikliğinden yakınmasın.’ ” (s.398–99)<sup>8</sup>

Ne ilginçtir ki, düşmanları Lenin’i “bürokratik merkeziyetçilik”le suçlarken Lenin’in bilimsel sosyalizmin örgüt teorisine yaptığı katkı, komünist partisinin örgütlenmesine getirdikleri gerçekten en ileri örgüt anlayışı olmuştur. En bürokratik örgüt! Tabii kavramı nasıl anladığımıza bakar.

Lenin, komünist partisinin legal olarak çalışmasına izin verilmeyen bir ülkenin komünisti olarak parti-örgüt konusunda *öncelikle* “ne denli demokrasi ve özerklik, ne denli bürokrasi ve merkeziyetçilik?” sorusunu yanıtlamak durumundaydı. Aslında bu sorunun yanıtını, partinin çalışmak zorunda bırakıldığı ortam veriyordu. Yeraltında terör karşısında çalışan partide yerel birimlere geniş özerklik ve tüm organlar için seçim yapma gibi uygulamalara olanak yoktur. Seçim ilkesinin uygulanabilme düzeyi, parti içinde biçimsel demokrasinin göstergesi olduğuna göre, illegalite koşullarında komünist partisi ancak MK düzeyinde tam anlamıyla demokratiktir (bizim partimizde Merkez Komitesi ve Genel Sekreterlik düzeyinde) çünkü yalnız bu organ kongrede seçimle gelir. Bolşevikler de öyle yapmış, biçimsel demokrasinin çok sınırlı işlediği, asıl olarak yoldaşça güvene dayalı, olabildiğince merkezi bir parti yolunu seçmişlerdir. Tabii bu seçim de, Menşeviklerle kavgasız olmamıştır. (İşin

<sup>8</sup> Lenin, *Agy*, c. 7, s. 366, 393–95, 397–98, 398–99.

acıklı yanı 80 yıl sonra Türkiye’de hâlâ aynı konuları tanıştırıyor olmamızdır.) Aşağıdaki alıntılar bu kavga içinde Bolşeviklerin tutumunun ve açık sözlülüğünün göstergesidir:

‘Bakın Akselrod ‘güvenceler’ sorunuyla açıkça yüz yüze gelmek durumunda kalınca nasıl yalpalıyor. Evet, gerçekten büyük zevk, *Yeni Iskra* edebiyatının incisi. ‘Bir İşçi’, *örgütlerin içinde* işçi ve aydınların ilişkisinden söz ediyor, ‘Bir İşçi’, güvenceler, eşit haklar yani seçim ilkesi vb. olmaksızın bürokratik olmayan merkezizyetçilik üzerine güzel sözler etmenin salt bir laf ebeliği olduğunu söylerken *tamamıyla haklıdır*. Akselrod bunu şöyle yanıtlıyor: ‘Örgütlerimizde işçilerin konumlarının değiştirilmesiyle ilgili düşünce aşırı gayretkeşlik, tek taraflılık olur. Yazar yanlış yere kötüyü yok etme konusunu, biçimsel örgütsel ilişkilerin alanına kaydırıyor. Yazar hakların eşitlenmesi özel sorununun ancak sosyal demokrat yönde daha çok deneyim kazanmamız sürecinde çözülebileceğini unutuyor. Broşürün yazarının asıl olarak ilgilendiği sorun ancak partinin kolektif bilinçli çabasıyla radikal bir şekilde ele alınabilir.’

“Gerçekten inci. Evet, Birlik Kongresi’nde ve *Yeni Iskra*’da bu örgüt sorununu yükselten ilk insan Akselrod’dan başkası değildi, ama ne zaman ki ‘Bir İşçi’ örgütlenme üzerine özel bir broşür yazdı o zaman kendisine kurumlu bir dille, önemli olan formalite değil çalışma sürecidir dendi.

“*Yeni Iskra* ve Akselrod için önemli olan örgüt ilkeleri değil, kendi ilkesiz konumlarını haklı göstermek için olan lak lak sürecidir. Bunun, Marksizmi kabalaştıran ve fahişeleştiren o korkunç süreç –olarak– örgüt teorisinde ilkesizliğin savunusundan başka hiçbir anlamı yoktur.

“Tekrarlıyoruz, ‘Bir İşçi’nin hayranlık duyulacak broşürü, *Yeni Iskra*’cıların örgütsel sorunlar üzerine son derece yanlış olan konumlarının bir kanıtı olarak ne denli önerilse azdır. Bu broşürü özellikle Menşeviklerin, seçim ilkesini vaaz ederek Bolşeviklere karşı çevirmeye çalıştıkları işçilere öneririz. İşçiler yalancıları ve belgicileri teşhir etmekte üstündürler. Soruyu çok güzel koyarlar: Ya seçim ilkesi ya da komitelere işçilerin yerleştirilmesi öğüdü. Eğer seçim ilkesi olacaksa bize resmi güvenceler, tüzüğe girecek eşitlik güvenceleri verin. İşçiler, *Yeni Iskra*’nın bu sorunun çözümünden şeytanın mübarek sudan kaçtığı gibi kaçacağını görecektir. Eğer işçilerin komitelere yerleştirilmesi öğüdü istenirse, eğer eski *Iskra*, demokrasi ile (ki bu da, Rus gizli örgütlerinde seçim ilkesinin her yerde uygulanmasıdır) otokratik, polis rejiminin uyuşmayacağı görüşünde haklıysa, o zaman Bolşeviklerin yaptığı komitelere işçilerin yerleştirilmesi gibi dolaysız ve yapıcı bir öneriyi *hiçbir yerde* bulamazsınız.”<sup>9</sup>

“‘Bir İşçi’nin broşürünü ele alalım. *Iskra*’nın asıl olarak karıştırdığı nokta nedir? Bazı ilkesiz kişiler, özerklik ve benzeri için bağırarak yalnızca kendilerini zora soktular, çünkü bunun tek yanıtı seçim ilkesi talebi olacaktı. Bu noktadan sonra bu insanlar geri çekilmeye başladılar. Öte yandan, *Vperyod*’çular, demokrasi ve otonomi ‘ilkeleri’ üzerine gösteriş yapmanın ve büyük konuşmanın yersiz olduğunu her zaman söylediler. Fakat eğer tüzük Rusya koşullarında olanaklı olabilecek öl-

<sup>9</sup> Lenin, *Agy*, c. 8, s. 61–62.

çüde demokrasi yönünde ciddi, pratik eklemeler gerektiriyorsa bunları açıkça ve hilesiz tartışalım dediler.”<sup>10</sup>

“İşçiler arasındaki propagandanın demagojik yapısı. ‘Seçim ilkesi’, *özgür* siyasal koşullarda bunun gerekliliği, Rusya’da *geniş çapta* olanaksızlığı.”<sup>11</sup>

“Kongre, *Yeni Iskra*’cılarının sosyal demokrat örgütler için ve aydınlar arasında güvensizlik ve düşmanlık tohumları eken siyasetini sert bir şekilde kınar. Kongre birkaç yıl önce benzer mücadele yöntemlerinin partinin *Rabocheye Dyelo* kanadı tarafından kullanıldığını ve o zaman onların o çeşit yöntemleri reddetmiş olduklarını tüm sınıf bilinçli işçilere hatırlatır. *Yeni Iskra*’cılarının işçilerin bağımsız eylemleri ve seçim ilkesi üzerine ortaya attıkları boş sözlere örgütümüzün çalışmasında hiçbir gerçek ilerleme eşlik etmemiştir. Onlar elde edilmeyecek şeyler üzerinde demagojikçe söz veriyorlar. Siyasal özgürlük koşulları altında partimiz, tamamen seçim ilkesi üzerine inşa edilebilir ve edilecektir. Otokrasi koşullarında bu, partiyi oluşturan kolektif binlerce işçi için uygulanamaz.”<sup>12</sup>

Evet, Bolşevikler böyle çalıştılar. Doğal olarak Menşevikler, her renkten oportünistler, yarımı gönüllüler, kendi ‘bireysel’ bağımsızlıklarına tutkunlar Lenin’i “diktatör”, “bürokratik merkeziyetçi” ve Bolşevikleri de “emir erleri” olarak nitelediler. Bu suçlamalar Lenin’in yaşamı boyunca sürdü. Oysa suçlayanlar, kendi küçük burjuva anlayışları içinde, sorunun ve onun tek doğru çözüm biçimi olan Bolşevik tutumun insan isteğinin ötesinde yaşam koşullarına dayatıldığını anlayamadılar. Komünist partisinin illegaliteye itildiği ortamlarda parti içi demokrasinin sınırlı, merkeziyetçiliğin, emir-kumanda zincirinin olabildiğince etkin olması kaçınılmazdır. Burjuva aygıtlarıyla baş edebilecek ve işçi sınıfını devrime götürebilecek bir örgütlenme yaratabilmek için bu zorunludur.

Bu çalışma biçiminin kendiliğinden bürokratizmi yaratacağı da, hiç yaratmayacağı da söylenemez. Anlaşılması gereken, bu seçimin öznel bir seçim olmadığı, başka çeşit örgütlenmenin olanaksız olduğudur. İlegal koşullarda kavga veren partilerde bürokratik deformasyon, hele iktidara gelip eski davranış alışkanlıklarını kolayca terk edemeyenlerde yaygındır. Fakat sorun ve yanıt komünistlerin önüne nesnel olarak gelmektedir. İlegalite koşulları hiçbir parti, hiçbir komünist için istenen, özlenen bir şey değil, burjuvazinin kendi çıkarı için zorla ittiği, çeşitli tuzaklarla, yetersizlik ve bozulma tehlikeleriyle dolu çetin bir yoldur. Bu yolu ve onun zorunlu kıldığı örgüt modelini komünistler seçmiyor. Bu yol dayatılıyorsa seçilecek, sonra da ikinci adım olarak bu yolun taşıdığı tehlikelere karşı önlemler geliştirilecektir. Lenin’in ikinci olarak ele alıp çözdüğü konu bu olmuştur. İlegalite koşullarında parti nasıl çalışacak ve bürokratizme kaymaya karşı nasıl önlemler alacaktır?

İlegalite koşullarında komünist partisi merkeziyetçi çalışacaktır. Bu merkeziyetçi partide erkin meşruluğunun kaynağı çoğunluğun iradesini temsil eden kongredir. Tüm üst yöneticiler yetkilerini kongreden alırlar. Bu nedenle de bu merkeziyetçilik hâlâ “demokratik merkeziyetçilik” kavramı dışına çıkmamıştır. Şu nedenle ki:

<sup>10</sup> Lenin, *Agy*, c. 8, s. 309.

<sup>11</sup> Lenin, *Agy*, c. 8, s. 186.

<sup>12</sup> Lenin, *Agy*, c. 8, s. 196.



“Demokratik merkezîyetçilik yalnızca bölgelerden temsilcilerin bir araya gelip, yöneticiliği yapacak sorumlu bir organı seçmesi demektir. Fakat nasıl? Bu kaç tane uygun insan, kaç tane iyi yönetici olduğuna bağlıdır. Demokratik merkezîyetçilik, kongre merkez komitenin çalışmasını denetler ve onu değiştirip yerine bir başkasını atayabilir demektir.”<sup>13</sup> (abç)

Bunun ötesinde, iki kongre arasında karar verici merkez komitesidir ve gelecek kongreye dek, kongre kararlarının sınırları içinde kalmak koşuluyla<sup>14</sup> MK’nın kararları kesin ve her üye için bağlayıcıdır. “Merkez organların yönlendirilmesini reddetmek partide kalmayı reddetmekle, parti bozgunculuğuyla eşdeğerdir.”<sup>15</sup>

Azınlık çoğunluğa uyar. “Taktikler bir partinin güncel eylemini belirler, dolayısıyla birleşik bir partinin yalnızca bir set taktiği olabilir. Bu taktikler parti üye çoğunluğu tarafından kabul edilmiş taktikler olmalıdır. Çoğunluk tutum belirlediğinde, azınlık bir sonraki kongrede eleştiri ve sorunun çözümünü isteme hakkını koruyarak siyasal eyleminde buna uymak zorundadır.”<sup>16</sup>

Partinin tüm yayınları partiye ve partiyi temsil eden organa koşulsuz olarak bağımlıdır.<sup>17</sup>

Merkez komitesinin, kendi altındaki tüm örgütleri kurma ve dağıtma yetkisi vardır. Yerel örgütlerin özerkliğinin sınırını belirlemede yerel örgütlerin değil, parti merkezinin sözü geçer. (Çünkü parçanın özerkliğinin sınırını parça değil, onun parçası olduğu bütün belirler.)<sup>18</sup>

Merkez komitesinin parti kadrolarına ülke içinde ve dışında yer değiştirtme yetkisi<sup>19</sup> ve kooptasyon yetkisi vardır.

Merkez komitesinin ara yöneticileri atlayarak kendisine bağlı örgütlerin üyelerine görev verme yetkisi (pratikte zorunlu olmadıkça bunun işletilmemesi genel uygulamadır) vardır.<sup>20</sup> Aynı yetki yöneticiler için de geçerlidir. Bakın bu konuda Lenin ne diyor:

“Krasin Mukhin’in Stalin’den *para sakladığını* yazıyor. ‘Kendi (!!?) yöneticilerinin direktifiyle’ bile olsa bunu yapmaya *hiç hakkı* yoktu. Çünkü ‘kendi’ yöneticisi, olmasa da Stalin de bir yönetici, hem de daha yüksek bir yöneticidir.”<sup>21</sup>

Lenin’in komünist partisini işini profesyonelce yürüten ve siyasal polise karşı eğitimli *profesyonel devrimcilerin* olabildiğince çok olduğu bir parti olarak tanımlaması da, onun nasıl modern bir örgüt hedeflediğinin en önemli kanıtlarından birisidir.

Her koşul altında parti kongresinin toplanması, MK’nın seçimle göreve gelmesi, azınlığın çoğunluğa uyması, parti merkezini (dolayısıyla parti bütününü) çalışmalar hakkında bilgilendirmede olabilecek en geniş desantralizasyon, program–tüzük ve parti taktiklerine

<sup>13</sup> Lenin, *Agy*, c. 30, s. 465.

<sup>14</sup> Lenin, *Agy*, c. 11, s. 322.

<sup>15</sup> Lenin, *Agy*, c. 7, s. 362. (Ayrıca bkz: Lenin, *Agy*, c. 26, s. 224, 280, 301).

<sup>16</sup> Lenin, *Agy*, c. 10, s. 111.

<sup>17</sup> Lenin, *Agy*, c. 34, s. 326.

<sup>18</sup> Lenin, *Agy*, c. 4, s. 362–64.

<sup>19</sup> Lenin, *Agy*, c. 33, s. 316.

<sup>20</sup> Lenin, *Agy*, c. 6, s. 485.

<sup>21</sup> Lenin, *Agy*, c. 44, s. 151.

dayalı yoldaş güveni, her gereken durumda açık–namuslu ideolojik tartışma gibi uygulamalar da parti pratiğinde bürokratizme karşı yarattığı önlemlerdir.

Ayrıca, parti programının ilkeleri sınır olmak üzere, parti içinde ve dışında eleştiri yapma hakkı vardır. Öte yanda, partinin belirli bir eylemini bozacak ya da hatta güçleştirecek eleştiriyi ne parti dışında, ne parti toplantılarında ve ne de parti basınında yapmak hakkı yoktur.<sup>22</sup>

Marksizmin devlet aygıtında bürokratizme karşı, bürokrasiyi denetim altına alarak eski ayrıcalıklı yerinden indirmeye yönelik önlemleri de vardır. Bunlar, hepimizin bildiği, Paris Komünü'nün gösterdiği ve Marks ve Engels'in işlediği ilkelerdir. Tüm yüksek yöneticilerin seçimle iş başına gelmeleri ve istendiğinde geri çağrılabilmesi, en yüksek memur aylığının bir işçinin aylığını geçmemesi vb.

Lenin'in partiye ve devrim sonrasında Sovyet devlet örgütlenmesine ilişkin yazdıkları ve yarattığı parti, örgüt teorisine zengin bir katkıdır. Özellikle, *Ne Yapmalı, Bir Adım İleri İki Adım Geri, Örgütsel Görevler Üzerine Bir Yoldaşa Mektup*, 1922 yılında Politik Büro toplantıları ve Halk Komiserleri Başkanlığı'nın çalışma biçimi üzerine yaptığı öneriler<sup>23</sup> Lenin'in bu konuda ne denli derin bilgiye sahip olduğunu ve bilimlerin bu alandaki gelişmelerini nasıl yakından izlediğini gösterir. Lenin'in devrimden sonra da bu konuda, özellikle işgücü örgütlenmesine ilişkin Batıda çıkan yeni kitapları getirtip okuduğunu biliyoruz.

Lenin, örgüt teorisi ile kendisinin yakından ilgilenmesi bir yana, çeşitli kişi ve kurumları da bu yönde teşvik etmiştir. Örneğin 1923 yılında parti merkez denetim kuruluna “emek örgütlenmesinin bilimsel yöntemlerini araştırma”<sup>24</sup> görevinin verilmesini istemiştir. Yine 1923 yılında İşçi ve Köylü Denetlemecileri örgütünün işçilerden iki büyük gurup oluşturmalarını, bunlardan birinin düzenli biçimde “dış deneylerin pratik incelenmesi” görevini, ötekisinin “genel olarak emek örgütlenmesi ve özel olarak da menajerlik alanlarında modern bilimin sonuçlarını çalışma” görevini üstlenmesini istemiştir.<sup>25</sup>

Marksizmi benimsediği gençlik yıllarından yaşamının son yıllarına dek bir yandan Marksizmin en çetin teorik sorunlarıyla boğuşan, bir yandan pratik savaşın aleti partiyi yaratan Lenin'in gündemine “örgüt içi rasyonel çalışma”, “verimli yönetim” gibi konular ne yazık ki yaşamın son yıllarında (hastalığı sırasında) girmiştir. 1922–23 yıllarındaki yazıları ve mektupları bu konularla yoğun olarak ilgilendiğini kanıtlamaktadır.

Lenin, örgüt konusunun bilimsel olarak öğrenilmesine büyük önem vermiştir çünkü bir sınıfın öncü sınıf, devrimden sonra da yönetici sınıf olmasının onu otomatik olarak yönetme yeteneğini kazanmış ve yönetmeye hazır sınıf yapmadığını iyi biliyordu.

<sup>22</sup> Lenin, *Agy*, c. 10, s. 442–43.

<sup>23</sup> Lenin, *Agy*, c. 42, s. 428–32.

<sup>24</sup> Lenin, *Agy*, c. 33, s. 484.

<sup>25</sup> Lenin, *Agy*, c. 42, s. 439.

### III. PARTİ ÇALIŞMASININ BİÇİMSEL ÖRGÜTLENMESİ VE EŞGÜDÜM SORUNLARI

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 gerçekleştirmedi ne denli yararlı olduğu açısından değerlendirilir. Partimizin bir bütün olarak ya da tek tek parti örgütlerinin, hücrelerinin vb. önüne koyduğu amaçları burada tartışmayacağız. 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 çoğunluğunda ise çözümler bir çeşit uzlaşma, yararlı zarar 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. I. PARTİDE 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. Örneğin Hüseyin yoldaş biraz geçimsizdir. Oysa Hüseyin yoldaş gazete dağıtımıyla görevlidir. Ayşe yoldaşın görevi sendikada çalışma yürütmektir. Tabii örgüt çalışmasını düşünürken her zaman yoldaşlarımızı insan olarak düşüneneğiz. Fakat aynı zamanda görevleri, onları yapan insanlardan ayırarak bağımsız bir şekilde belirlememiz gerekir. 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 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, düşmanımızın 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 konusuna 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, örgütçü-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* taşınmalıdır. Sonra her görev mutlaka belirli bir *meydan okuma* taşınmalı, belirli bir *hüner ve değerlendirme yetisi* istemelidir. Her tekil görev bu özellikleri taşımayabilir. Hiç olmazsa birlikte çalışan bir grup için bu istemler var olmalıdır.

*Örgütte görev tanımlama:* Bu konuda bir görüş, bir göreve 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, yanı başlarında duran ve o an için gerekli olan göreve el sürmeyeceklerini söylerler.

Bir komünist partisi için bu konuda alınacak tutum, önce hiç ikircimsiz görevlerin geniş tanımlanmasından yana olmaktır. Belki başka çeşit örgütlerde dar tanımıyla 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 basta 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 kurumsallaşmasının 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 fazlalaşır.

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 İNSAN

Yönetici, o günün hedeflerine uygun görevleri saptayıp içeriğini belirledikten sonra bu görevleri birlikte çalıştığı yoldaşlar arasında dağıtacaktır. Bunu yaparken, belirli bir süre yöne-

ticilik yapmış her yoldaşın refleksi biçimde yaptığı bir işi biraz daha dikkat vererek, de 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 sıcakkanlı, heyecanlı, dışa dönük coşkulu insanlarda olur. Propaganda görevleri teorik bilgi, soğukkanlı düşünme, sağlam mantık gibi özellikler ister. Teknik, gizli basını gibi görevler, geride durmayı bilen, sakin ve sabırlı insan ister. Kurul, komite çalışmaları genel olarak farklı yapılardaki 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 yoldaşı seçmek de o denli kolaylaşır.

Göreve göre insan seçme, yöneticilik sanatının ince yönlerinden biridir ve yöneticinin başarısı büyük ölçüde bununla belirlenecektir. Her üstün örgütçü gibi Lenin'in de bu konuya verdiği önemi aşağıdaki alıntılardan okuduğumuzda, göreve göre insan seçmenin öyle rasgele ve kendiliğinden değil, özenle, dikkatle düşünülmesi gerektiğini daha iyi anlayacağız.

Lenin, 1920 yılında partide bir denetim komisyonu kurulması çerçevesinde ortaya çıkan tartışmalarda şöyle diyordu:

“MK'nın mektubunda: ‘Tüm Guberniya parti komitelerinde şikâyetlerle ilgilenecek özel parti komisyonları örgütlenmeli ve bunlar partinin genel olarak güvenini kazanmış en hırssız yoldaşlardan oluşturulmalıdır’ diyor. Burada hırssız yoldaşlardan söz ediyor. Gerçek militan –askersel, ekonomik ve örgütsel– için çoğu kez mutlaka hırslı kişiler gereklidir. Yüksek bir hırs olmaksızın yüksek basınç altında çalışamayacaklar, tükenmiş ülkenin önündeki acil sorunu çözemeyeceklerdir. Tersine burada, belki belirgin yöneticilik yetenekleri olmayan ama iyi bir yaşam bilgisi olan kişiler gerekiyor.”<sup>26</sup>

1922'de, görevin isteyebileceği farklı özellikleri farklı kişilerle karşılama gereği üstüne şunları diyordu:

“Bu umutların haklı olup olmadığını görmek için, şimdi bekleyip konuyu daha uzun bir deneyimin ışığında incelemeliyiz ama ilkesel olarak, devlet kurumlarının doğru çalışabilmesi için insan doğasının ve tiplerinin (insanın ve yeteneklerinin) böyle bir bileşiminin gerekliliği konusunda kuşku olamaz. Burada ‘yönetmeyi’ abartmak herhangi bir şeyi abartmak kadar zararlıdır. Bir devlet kurumunun başının yüksek düzeyde kişisel çekim gücüne ve insanların çalışmalarını denetleyebilecek yeterli sağlam bilimsel ve teknik bilgiye sahip olması gerekir. Bu kadarı alt sınırıdır. Bunsuz düzgün bir çalışma yürütülemez. Öte yandan, bu kişinin yönetmeye yetenekli olması ve ilgi alanında yetenekli yardımcı ya da yardımcılarına sahip

<sup>26</sup> Lenin, *Agy*, c. 42, s. 210–211.

olması da çok önemlidir. Bu iki yeteneğin aynı kişide birliği kolay bulunmaz ve zaten gerekmez de.”<sup>27</sup>

Son olarak Lenin’in 1923’te, hastalığının arttığı bir sırada parti kongresi için yazdığı ve sonradan “Lenin’in Vasiyetnamesi” olarak adlandırılan mektupta konuya yaklaşımını ve dehşet verici öngörü gücünü izleyelim:

“Yukarıda söz ettiğim Merkez Komite istikrarı ile bölünmeye karşı alınabildiği kadarıyla önlemleri kastediyorum. Kuşkusuz, Russkaya Mysl’deki beyaz muhafız (SS. Oldenburg olduğu sanılıyor), Sovyet Rusya’ya karşı beyaz muhafızların oyununda önce partide bir bölünmeye ve ikinci olarak da bu bölünmeye neden olabilecek partideki derin ayrımlara yatırını yaptığı zaman haklıydı.

“Partimiz iki sınıfa dayanır. Bu nedenle, eğer bu iki sınıf arasında anlaşma yoksa istikrarsızlığı olasıdır ve yıkılması kaçınılmazdır. Böyle bir durumda şu ya da bu önlem ve genel olarak Merkez Komitemizin istikrarı hakkındaki tüm konuşmalar sonuçsuz kalacaktır. Böyle bir durumda hiçbir önlem bölünmeyi önleyemez. Fakat umarını ki bu, şu anda konuşmak için çok uzak bir gelecek ve çok fazla olanaklı olmayan bir durumdur.

“Kafamda istikrar, yakın gelecekte bölünmeye karşı bir garanti olarak var ve burada kişisel özelliklerle ilgili bazı fikirlere değinmek istiyorum.

“Bu açıdan istikrar sorunundaki öncelikli faktörler MK’nın Stalin ve Troçki gibi üyeleridir. Engellenebilir bir durumda olan bu bölünme tehlikesinin en büyük parçasını ikisi arasındaki ilişki oluşturuyor. Bölünmeyi engelleme, bana göre, başka şeylerin yanında MK üyelerinin sayısını 50 ya da 100’e çıkartarak sağlanabilir.

“Stalin yoldaşın Genel Sekreter olduktan bu yana elinde sınırsız yetki toplanmıştır ve *bu yetkiyi her zaman yeterli bir dikkatle kullanabileceği konusunda* pek emin değilim. Öte yanda Troçki yoldaş, Haberleşme Halk Komiserliği sorununda Merkez Komitesi’ne karşı verdiği savaşımın kanıtladığı gibi, yalnızca üstün yeteneğiyle göze çarpmıyor. Kendisi şu andaki MK içerisindeki belki de en yetenekli insandır, ama hep aşırı kendine güven göstermiş ve *çalışmanın yalnızca yönetsel yönü kafasını aşırı derecede meşgul etmiştir.*

“MK’nın bu iki önde gelen liderinin bu iki niteliği istemeyerek bölünmeye yol açabilir ve partimiz bunu engelleyecek adımlar atmazsa bölünme umulmadık bir anda gelebilir.

“MK’nın öteki üyelerinin kişisel özellikleri hakkında daha fazla değerlendirme yapmayacağım. Yalnızca şunu hatırlatacağım ki, Zinovyef ve Kamanef ile ekim ayı olayları bir kaza değildi ama nasıl Troçki’ye Bolşevik olmamasının sorumluluğu yüklenemezse, sorumluluk kişisel olarak onlara da yüklenemezdi.

“MK’nın genç üyelerine değinirsek, Buharin ve Pyatakof ile ilgili bir-iki söz söylemek isterim. Bence onlar gençler arasında en sivrilmiş olanlardır ve onlar hakkında şunlar akılda tutulmalıdır: Buharin yalnızca partinin en değerli ve büyük bir

<sup>27</sup> Lenin, *Agy*, c. 36, s. 600.

teorisveni değil, aynı zamanda, haklı olarak tüm partinin favorisidir. Fakat teorik görüşleri ancak büyük rezervasyonla tam Marksist sayılabilir. Onda skolâstik bir şey var (hiçbir zaman diyalektiği çalışmadı ve sanırım hiçbir zaman tam olarak da anlamadı).

“Aralık 25. Pyatakof a gelince, kuşkusuz üstün bir irade ve yetenek sahibi ama *ciddi bir siyasal konuda yönetmeye ve için yönetsel yönüne güvenmeye aşırı derecede ilgi gösteriyor.*

“Her iki değerlendirme de, kuşkusuz, yalnızca bugün içindir ve bu iki önde gelen ve kendini adanmış parti işçisinin bilgilerini geliştirecek ve tek yönlülüklerini düzeltecek olanak bulamadıkları varsayımı üzerinedir.”

“25 Aralık 1922

“24 Aralık 1922 tarihli mektuba ekleme:

“Stalin aşırı kaba ve bu bozukluk kendi aramızda ve biz komünistler arasındaki ilişkilerde çekilebilir ama bir genel sekreterde çekilemez. Bu yüzden yoldaşlara Stalin’i bu görevden almanın ve yerine başka birisini atamanın yollarını düşünmelerini öneririm. Bu kişi, Stalin yoldaştan tüm öteki yönler içinde yalnız bir yönden avantajlı, yani daha toleranslı, daha sadık, daha nazik, yoldaşlarına daha anlayışlı, daha az kaprisli, vb. olmalıdır. Bu durum ufak bir ayrıntı gibi görünebilir. Ama bölünmeye karşı güvence ve Stalin ve Troçki’nin ilişkileri hakkında yukarıda yazdıklarım açısından ayrıntı değildir ya da belirleyici öneme büyüyecek bir ayrıntıdır.”<sup>28</sup>

### 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, yayın, basım, teknik çalışmalar 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 (uzmanlığa göre) guruplaştırılırsa, bunun önemli bir sonucu, partide uzmanlaşma düzeyini yükseltmesidir. Bu çeşit guruplaşmalar özel bilgi sahibi yoldaşları bir araya getirir, çalışma alanlarındaki özel birikimi zaman içinde aranır, 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 gurup-

<sup>28</sup> Lenin, *Agy*, c. 36, s. 594–96.



laşmalarda 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.

#### PARTİ GÖREVLERİNİ GURUPLAŞTIRMADA DİKKAT EDİLECEK 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 olmalıdır. 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 ortamın elverdiği koşullarda, “bu benim görevim değil, karışmam” yollu eğilimlere yol açabilecek denli de katı görev tanımlamaları olmamalıdır.

Şekil I:	
İşlevlere göre guruplama Örneğin MK'daki yayın sorumlusu altında tüm örgüt içinde saçaklanma	Bölge esasına göre guruplama (Uygulanmakta olan şema)
MK'daki yayın sorumlusu	MK → yayın sorumlusu
↓	↓
Yöre düzeyindeki yayın sorumlusu	Yöre Komitesi sorumlusu → yayın
↓	↓
Bölge düzeyindeki yayın sorumlusu	Bölge Komitesi sorumlusu → yayın
↓	↓
İşyeri düzeyindeki yayın sorumlusu	İşyeri Komitesi sorumlusu → yayın
↓	↓
Hücre düzeyindeki yayın sorumlusu	Hücre → yayın sorumlusu

Bu ölçütler arasında hangisinin daha önemli olduğu, o günkü amaçlarımıza ve değerlendirme ölçütlerimize bağlıdır. Örgütün amaçlarının değişmesi ile ilkeler 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.

## DENETİM ALANI

Partide yeni görevler yaratırken, ya da var olan 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 sınırın 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 merkez-dışı ise yöneticinin denetleyebileceği insan sayısını o derece arttırmak olanaklıdır.

Bunların yanı sıra örgütün somut durumu da denetim alanının nereden çizileceğini yanıtlamada yardımcıdır. Örneğin örgüt üyesinin deneyim ve bilgi düzeyi denetim alanını en başta etkileyen bir öğedir. Üye bileşimi bilgili ve deneyimli bir örgütte denetim alanı daha geniş tutulabilir. Görevin zorluk derecesi yine denetim alanını doğrudan etkiler. Özellikle konspiratif işlerde 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 yüz yüze 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 SORUNLARI

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 olmazdı. 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 birimliliğine katkı olduğu gayet iyi bilinirdi. Ancak hiçbir “*insan yapısı örgüt*”te böyle

mükemmel davranış beklenemeyeceği için her örgütte 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 bilmelerinden kaynaklanabilir. Görev dağılımının, görev tanımlamanın iyi yapılmamış olmasından ya da görev guruplaştırmalarının 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 kasıtlı, kasıtlı davranışı 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 çalışmasının ortadan kalkması ile bir takım nesnel farklılıklar ortadan kalkmayabilir. Çıkar çatışması ortadan kalkmış olabilir, fakat görevlerin nasıl yürütüleceği konusuna bakış açılarında 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 makine gücünü en verimli biçimde değerlendirebilsinler. Öte yandan 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 almalıdırlar. Bu, iyi bir iletişim sisteminin önemini küçümsemek anlamına gelmez.

#### EŞGÜDÜM SORUNUNU HAFİFLETMEDE BAZI 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 fazlaşır, hem de eşgüdümün önemi artar. Göreceli olarak daha yerleşmiş bir yapıya sahip olan ya da dış dünya açısından durgun bir çevrende yer almış örgütlerde bu gereksinim ve sorunlar daha azdır. Dolayısıyla hızlı değişim yaşamakta olan örgütlerin yöneticileri (ki, tüm Türkiye örgütleri bu çerçevede içindedir) mutlaka bilinçli 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.

Emir-kumanda zinciri (yani hiyerarşik örgütlenme) eşgüdüm sorunlarının hafifletilmesinde en önemli araçlardan biridir. Bunu bir yanıyla da örgüt içi haberleşmenin alabildiğince serbest ve başına bildik dolaşımını engelleyerek yapar. Bu özelliği ile de komünist partisinin isteklerine çok uyan bir durum gösterir. Komünist partisinde tüm birimler hiyerarşik örgütlendiği için (hepsinin başında bir lider bulunduğu için) bu lider eşgüdüm rolü üstlenerek, sorunun örgüt çapında çözülmesinde görev alır.

Emir-kumanda zinciri hele büyük, iyice karmaşıklaşmış örgütlerde, çeşitli yönlerden gelen ayırıcı ve parçalayıcı eğilimlere karşı örgütü birlik içinde tutan en önemli unsurlardan biridir.

Emir-kumanda zinciri bir yanıyla da üst yönetim organlarını günlük çalışmanın detaylarından koruyarak, onların tam gün örgütün ana konularıyla ilgilenmelerini sağlar.

2. *İyi gruplama*: Örgüt içinde görevlerin iyi gruplanması, eşgüdüm gereksinimini oldukça azaltabilir ve de gerektiği kadarını daha kolay yerine getirmeyi olanaklı kılabilir. Fakat görev gruplamanın biçimini eşgüdüm sorunlarından çok daha fazla belirleyen başka öğeler vardır. Bu çeşit başka öncelikler nedeniyle, gruplama yaparken, asıl olarak eşgüdüm sorunlarının düşünülmediği durumlarda yönetici yoldaşlar, kendilerine daima şu soruları sormalıdırlar: Bu örgütlenme şeması içerisinde eşgüdüm sorunlarının en büyük olasılıkla ortaya çıkabileceği yerler nerelerdir 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 di-

şındaki parti örgütlerinin sık sık başvurduğu süreli komite türü çalışmaların yararlarını şöylece sıralayabiliriz:

- a. Belirli bir konuda deneyim sahibi olanları bir araya getirerek, karar alışı niteliğini geliştirir.
- b. Kararların çok çabuk alınmasının önüne geçer.
- c. Yöneticileri, örgütün öbür bölümlerindeki çalışmalardan haberli kılarak, iletişimi artırır.
- d. Komiteler tarafından alınan kararlar, bir kişi tarafından alınan kararlardan daha objektif olma şansına sahiptir.

Bu yararlarının yanı sıra süreli komite çeşidi çalışmaların bazı olumsuz yanları da vardır:

- a. Komite çalışması bazen eyleme dönük çalışmaları yavaşlatabilir, hatta tümüyle balalayabilir.
- b. Sorumluluğu ve hesap verme durumunu zayıflatabilir, komitede alınmış bir karardan kimse kendisini o denli kişisel sorumlu saymayabilir.
- c. Çok sayıda yoldaşın zamanını hem toplantılar yoluyla, nem toplantıya dönük ve toplantı sonrası çalışmalar yoluyla harcayabilir.

Süreli komite tipinin bu olumsuz yanlarını dikkate alıp bunları giderebilirsek, özellikle Avrupa koşullarında daha fazla kullanılmasında çok yarar vardır. Bu konuda şu noktalara özel önem verilmelidir:

- a. Komitelere seçilecek yoldaşlar, genel olarak o konuda bilgili ve deneyli yoldaşlar olmalıdırlar.
- b. Komite toplantılarında kişilik çatışmalarının önüne geçilmeli ve bu tür kişisel tutumların yaratıcı ve yapıcı bir tartışmayı önlememesi sağlanmalıdır.
- c. Komite üyelerinin, tartışmadan uzak durucu ya da tartışmayı monopolize edici bir tuma girmeleri önlenmelidir.
- d. Genel olarak komitelerde görev alacak yoldaşların sayısı beş civarında olmalı, yediyi kesinlikle geçmemelidir.
- e. Komitenin, koşulları ne olursa olsun, başarısı en başta komite başkanına bağlıdır. Komite başkanı yoldaşın toplantıya mutlaka hazırlanarak gelmesi, tartışmaları yönlendirme ve çabuk karar alma yönünde belirleyici unsur olması gerekir.

4. *Gayri resmi tartışmalar*: Örgüt içinde gayri resmi tartışmalar örgütlenmesi yoluyla da, eşgüdüm sorunlarının hafifletilmesinde önemli yol alınabilir. Bu çeşit görüşmeler, gerektiğinde örgütleneceği 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. PARTİ ÇALIŞMASINDA İNSAN İLİŞKİLERİ VE ÇALIŞMA BİÇİMİ SORUNLARI

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. İNŞAN İLİŞKİLERİNDEN DOĞAN SORUNLAR

#### ALT-ÜST İLİŞKİLERİ

Her örgütte resmen belirlenmiş en temel ilişki alanı alt-üst ilişkileridir. Pek çok 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. Anlaşılacağı gibi, örgütün içinde yer aldığı ülkenin özellikleri alt-üst ilişkilerini belirleyen genel çerçevedir.

Bu genel çerçevenin içinde, örgüt içinde geliştirilecek gelenekler yoluyla ülkenin koşullandırmalarından 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 yaratmada, “nasıl bir gelenek yaratalım”ı ve o geleneği nasıl yaratacağımızı belirlemede yardımcı olabilmektir.

#### ÜST AÇISINDAN DURUM (YÖNETİCİNİN BEŞ GÖREVİ)

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.

1964 yılından bu yana örgütlü siyasal yaşantı içinde hem kendimde, hem yoldaşlarımda ısrarla gördüğüm bir sorun, yöneticinin *kendisinin* ne yapacağıdır. Görev ve yetki devri hassas bir iştir, gerçekten ilginç yanları vardır. Ancak şurası da açık ki, iyisinden kötüsüne her yönetici, iyi ya da kötü görev ve yetki devreder. Madalyonun öteki ve daha önemli yüzü; çoğunlukla da kimsenin farkına varmadığı bir sorun, yöneticinin ne yapacağıdır.

Yönetici yoldaşlarımız en başta, *o günkü 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 çalışmaları 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 saydığım 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 işarettir. Bugün gerçekten o yoldaş o işi yanında çalışanlardan daha iyi ya da daha çabuk yapıyor olabilir. Fakat böyle sürdüğü süreç ne yanındaki yoldaşlar ondan daha iyi, ya da hiç olmazsa onun gibi yapabileme şansına sahip olurlar ve ne kendisi günlük işlerden başını toparlayıp, örgütün bütününe düşünebilir. Dolayısıyla uzun dönemde örgütün önünü açabilecek tek çözüm, birimin can alıcı işlerini yöneticinin kendi üzerinde toplaması, gerisini planlı ve akılcı bir biçimde yanındaki yoldaşlara yetki ile birlikte devretmesidir. Lenin'in 1922 yılında partisinin MK Plenumu'nda sunduğu Merkez Komitesi Sekreterliği'nin çalışmaları üzerine karar tasarısında bu konuya verdiği önemi izleyebiliriz:

‘... Sekreterler en önemli ilkesel nitelikte görevler dışında hiçbir iş üstlenmemeyi ve o türlü işleri asistanlarına ve teknik sekreterlerine devretmeyi kural edinmelidirler.

“Stalin yoldaşın derhal kendisini hükümet dairesinin işlerinden (genel yöneticilik ve ilkesel nitelikte yönlendirmeler dışında) kurtaracak yardımcıları ve asistanları bulması direktifi verilir.”<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Lenin, *Agy*, c. 42. s. 413.



Partimizin deneyinden ortaya çıkan bir noktaya da bu konuyla ilişkin değinmekte yarar var. Partimizin yeni kurulan tüm örgütleri daima şöyle ortak bir hava yaratmışlardır. Hangi iş yapılırsa yapılsın yönetici bildiri dağıtmaktan afiş yapıştırmaya dek her işin başında olmak zorundadır. Olmadığı zaman hem yoldaşlarda çalışma temposu düşmekte, hem de o yönetici için yanlış düşünceler gelişebilmektedir. Bu doğaldır ve yönetici bu isteği karşılamak, yoldaşların güvenini kazanmak durumundadır. Ayrıca bu çalışmadan kendisinin de mutlaka kazanacağı şeyler olacaktır. Ne zaman ki örgüt, bu ilk acemi aylarını atlatır, örgütlü, düzenli bir çalışmaya yönelir, ne zaman ki örgüt kavramı gelişmeye başlar, o zaman bu amatörlükler yavaş yavaş silinmektedir. Onun için yönetici yoldaşların işin başındayken bile bu tür geri eğilimlere teslim olmamaları, tam tersine, bunların düzeltilmesi için sabırla, ikna yoluyla, ısrarla çalışmaları gerekir.

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. Görevleri tek tek kişilere ya da bir guruba verebilir. Her kişiye bir yetki ve görev vermek pek olanaklı değildir. Görev ve yetkiler parti üyesi kadar eşit parçalara bölünemez. Ayrıca, yönetici belli bir gurubu, özellikle yetişkinlik düzeyi yüksek olan bir gurubu takım olarak çalıştırmak, onların toplu girişiminden daha fazla yararlanmak da isteyebilir.

Yönetici yoldaş bu ikinci görevini de yerine getirince örgütünün çalışma şeması oluşmuş demektir. Şimdi sıra bu şemayı işletme ve öne konan hedefleri elde etmeye ilişkin görevlere gelmiştir.

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. Sonra, insanın karşısındakine ne istediğini tam anlatabilmesi için en başta kendi kafasının açık olması gerekir. Görev dağıtırken bu görevlerden ne istediğini yoldaşların iyi anlamalarını isteyen bir yönetici, gerçekten kendisinin bu görevlerden ne beklediğini çok iyi bilmek zorundadır. Bu noktada şuna da dikkat etmek gerekir ki, iyi yetişmemiş, ya da örgütte yeni girmiş olan yoldaşlar yapacaklarını iyi kavrayabilmek için çok daha kapsamlı bir açıklamaya gereksinim duyarlar.

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 söylediklerim 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 kara cahillerdir. Gerçek bir partinin çalışmasında iki tür liderliğin de belirli bir yeri vardır.

Otorite kullanımının çeşitli üstünlükleri vardır. Örneğin, genel örgüt çapında düzenlilik ve birörneklik sağlar. Eşgüdüm ve denetim sorunlarını basitleştirir. Otorite kullanımı genel olarak iknadan daha kolaydır, çünkü üzerinde anlaşılmış ve kabul edilmiş bir şeydir. İkna ise, ideolojik konular bile tartışılıyor olsa, insanın motivasyonlarını ilgilendiren bir takımı irasyonel öğeler taşır. Dolayısıyla ikna olmak istemeyeni ikna etmenin olanağı yoktur. İkna olmadığı için de bir örgüt işleyişi bozulmuş olmaz! Örgütsel otoriteye uymak istemediği için uymayan bir insan ise, herkesin görebileceği gibi, örgüt normu çiğnemiş olur. Sonra otorite kullanımı genel olarak açıklamalardan ve iknadan çok daha hızlı bir yöntemdir.

Otorite kullanımının güçsüz yönleri de vardır. Örneğin, kullananın beklemediği, istemediği tepkiler yaratabilir. Otorite karşısında bir yoldaş, söylenenle uyuşuyormuş gibi davranabilir ama uyuşmuyor olabilir. Hele bizim gibi köylü toplumundan yeni yükselmiş toplumlarda, bu çeşit davranışlar zaten toplumun geleneksel davranış modelleri içindedir. Sonra otorite kullanımı yoluyla liderlik, karşılıklı güvensizlik ve hatta düşmanlık yaratabilir, daha sonraki karşılıklı ilişkiler alanını sınırlandırabilir. Dolayısıyla liderin liderlik olanaklarını daraltılabilir. Bu nedenle bir araştırmacı bu konuda "sınırlayıcı yöntemlerin geri dönüşmezliği" diye bir kavram kullanıyor. Sonucu geriye almak çok zor, hatta olanaksızdır. Otoriter ve yalnızca otoriter bir yönetim geriye adım atamaz, geriye adını attığı zaman örgüt biter, çünkü bütün felsefe geriye adını atılmayacağı üzerinedir.

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 yapılıp yapılmadığını denetlemektir. Yönetici bu denetimin yöntemlerini içinde çalıştığı koşullara uygun olarak geliştirmek durumundadır. Çeşitli yöntemler kullanılabilir. Her yönetici kendi gurubu için etkili yöntemi kendisi bulmak zorundadır. Belli bir yapı içinde etkinlik sağlayan denetim

yöntemi, bir başka yapı içinde yöneticinin kendilerinden kuşkulandığı, kendilerini sürekli gözaltında tuttuğu yolunda izlenimlere bile yol açabilir.

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 eleştiriden sakınmaya götürebilir. Eleştirirse yoldaşlarının sevgisini kaybedeceğini düşünür. Hepimiz şunu baştan öğrenmeliyiz ki, yöneticilik bazen *çok yalnız* bir görev olabilir. Bu, en alttaki hücre sekreteri için böyledir, en tepedeki yönetici yoldaş için daha geçerlidir. Evet, yönetici zaman zaman yalnız insandır. Bu yalnızlık çöldeki yalnızlıktan çok, saat beş sıralarında Galata Köprüsü üstündeki yalnızlık gibidir. 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.

#### YÖNETİCİLER ARASI İLİŞKİLER

Komünist partisinde, hele illegal koşullar altında çalışma yürüten komünist partisinde örgütün etkinliği, verimli çalışması büyük ölçüde yöneticiler arası ilişkilere bağlıdır. Öteki örgütlerin büyük çoğunluğunda her yöneticinin yeri, rolü ve yetki alanı belirlenmiş, yöneticiler arasında hiyerarşi kurulmuş, kimse kimsenin alanına karışmadan işlerini yürütür bir durum vardır. Örgütün çevreninde koşulların hızla değiştiği, sürekli siyasal polis tehdidi altında çalışma götüren, kadroları genç illegal bir komünist partisinin çalışmalarında ise önceden bilinen yönler öteki çeşit örgütlere oranla çok daha azdır. 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.

Hele özellikle bazı çeşit işlerde yöneticilere büyük görev düşer. Örneğin, bazı çalışmalarda iş, bir bölümden öteki bölüme doğru ilerleyen bir süreç izler. Yöneticiler arası ilişkiler açısından böyle akan işler can alıcıdır, çünkü bir bölümün ne kadar iş çıkartacağı ve nasıl verimli olacağı kendisinden bir önceki bölümün işi ne denli zamanında teslim edeceğine doğrudan bağlıdır. Bu çeşit bir bağımlılık, iki bölüm arasında sürekli sıkıntı kaynağıdır. Böyle durumlarda çeşitli eğilimlerin varlığı araştırmalarla ortaya konmuştur. Bunlardan biri, işin gerçekleştirilmesinde bir gecikme ortaya çıkmışsa, suçu öteki bölüme atma eğilimidir. Bu noktada en şanssız olan, bir anlamda günah keçisi durumuna girecek olan bölüm, iş süreci içinde başlangıçta duran bölümdür. Her bölüm kendi eksikliklerini de bu bölümün işi geciktirmesine vb. atar. İki bölüm arasında bu çeşit işe dayanan bir bağımlılık ilişkisi olduğu zaman, kişiliklerin niteliği de ilişkiler ve ortak hava açısından büyük önem taşır. Öteki yoldaşların ve öteki bölümlerin sorunları için içten bir ilgi duymanın, örgütün genel çıkarlarını bölümün dar çıkarlarının önüne koymanın, iyi ve olumlu, yoldaşça bir ortam yaratmada çok önemli payı vardır.

Bu çeşit bağımlı çalışma götüren bölümler, bunu en iyi böyle bir bağımlılığın varlığını belirleyerek ve formelleştirerek, hangi bölümün neleri, ne zaman yapacağı konusunda belirsizliğe yer vermeyen bir *iş akım planı* çıkartarak yapabilirler. Genel bir iş akımı planı her zaman yapılır, fakat kapsamlı ve hiçbir yönü açıkta bırakmayan plan pek yapılamamaktadır.

Böyle birbirine bağımlı çalışmalarda sorunları ortadan kaldırmak için dikkat edilmesi gereken bir nokta da, ilgili kaç bölüm varsa o bölümlerin başlarındaki yöneticilerin iş akımı içinde birbirleriyle yakın ilişki içinde bulunmalarıdır. Bu, özellikle yeni bir görev yerine getirilmekte olduğu zaman daha da büyük önem taşır.

### KOMÜNİST PARTİSİNDE ERK YAPISI

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.

Böyle kliklerin, fraksiyonların parti içinde belirebilmesinin en önemli bir nedeni bireylerin ya da gurupların kendilerini örgütün genel çıkarları ve amaçlarıyla değil, kendi özel ve dar amaçlarıyla tanımlamalarıdır. Hatta partinin çeşitli bölümlerinin kendi bölümsel çıkarları peşinde fazla ısrarlı gitmeleri, bu arada öteki bölümlerin ve örgütün genelinin çıkarını fazlaca düşünmemeleri bir klikleşme sonucu doğurabilir. Öyleyse partinin kolektif yönetimi açısından temel sorun, *tüm yöneticilerin* kendi kesimsel çıkarlarını bütünün çıkarlarının gerisine koyma yönünde ve bunu sürekli yapma yönünde eğitilmeleridir. Örgüt büyüdükçe bu sorunun öneminin de arttığı ortadadır.

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 yaratılamıyor. Yöneticinin elinde güç birikmiş, yeriy-le birlikte yitireceği şeyler artmıştır. Bunlar hep nesnel şeylerdir. Bu nedenle asıl sorun yöneticileri partiye sadık yapmaktır.

Parti yönetimi için, *partiye sadakati* 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 çalışabilmesiy-

le olanaklıdır. Ancak böyle uzun bir çalışma içinde tüm yöneticilerin kendine özgü konumları 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 sadakatin 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 örgütle 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 rastlandığı sorunların hepsiyle baş edebilecek kadar her konuda teknik, ideolojik ve örgütsel bilgi sahibi insanları birleştirebilmiş, *çeşitlenmiş bir yönetim kolektifi*.

Her insan farklıdır, bölümlerin başında çalışan yoldaşlar da farklı insanlardır. Farklı deneylerden geçmişlerdir. Farklı özelliklere sahiptirler. Bu farklılıkların örgüt içinde farklı yönetim stillerine varmasını önlemek için mutlaka yönetim kadrosunun *ortak yaşanmış* deneyimlere gereksinimi vardır ki ortak inançlar daha kolay gelişebilsin. Bu çeşit ortak deneyimler yönetici yoldaşların bölge değiştirmeleri yoluyla, yönetim düzeyinde yapılan toplantı ve seminerlerle ve yöneticileri bir araya getirebilecek tüm fırsatları değerlendirerek yaratılabilir. Arada bir uygulanabilecek, belirli bir konuya ilişkin yönetim düzeyinde birkaç günlük konferanslarla bu amaç gerçekten büyük bir destek görür.

Komünist partisinde *örgüte sadakat* çok önemli bir unsurdur. Fakat büyük yararları yanında yanlış yönlendirilmiş bir sadakatin bazı tehlikeler de taşıdığını belirtmeden geçemeyelim. Eğer yöneticiler kendilerini örgütün varlığı ile özdeşleştirirken, örgütlerine eleştirisel bir gözle bakma yeteneğini köreltilerse, 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 tehlikeydir. 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) çekirdekten kazanıp yetiştirmek istiyoruz. Ve öyle yapıyoruz. Dolayısıyla örgüt içinde “dünyaya gözünü açacak”, örgütün ideolojisi ile yetişecek yoldaşlarımız için örgüte eleştirel (ama dostça) gözle bakma özelliğinin körelme olasılığı daha büyüktür. Buna da bugünkü yönetimin yarını düşünerek dikkat etmesinde büyük yarar vardır.

Liderlik stili konusunda söylenebilecek bir şey de, son yıllarda yapılan tüm araştırmaların açıkça gösterdiği gibi, “*en iyi liderlik*” biçimi diye bir şeyin olmadığıdır. Örgütten örgüte, ortamdaki 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.

Liderliğin biçimi, bu öğeler yanında, bir de yöneticinin kişiliğine doğrudan bağlıdır. Bazı insanlar daha otoriter, bazıları daha edilgin oluyorlar. Önemli olan her yönetici için var olan stilin kendi içinde mükemmelleşmesi ve komünist partisinin kabul edebileceği bir çerçevede ilerlemesidir.

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.

## YÖNETİCİ VE UZMAN

Günümüzde örgütlerin giderek genişleyen ve karmaşıklaşan 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 tamamen bilmemekteydi, hâlâ da büyük çoğunluğu bilmemektedir. Bu durumda, buldukları ülkenin dilini bilen yoldaşlar bu yönetici yoldaşlar karşısında bir anlamda uzman durumdadırlar.

Şimdi, böyle bir örnekte olabilecekleri düşünmek zor değildir. Bulduğu ülkenin dilini bilmeyen bir sekreter o örgütü nasıl etkin bir şekilde çalıştıracaktır? Bu, çeşitli sorunlar yaratabilir. Bu sorunlar bir yanıyla, kendi ve yanında çalışan yoldaşların davranışlarından kaynaklanabilir, fakat bir yanıyla hem kendisinin, hem yanında çalışanların davranışları ne kadar iyi olursa olsun, yine de bilmediği bir alanda etkin yönetim yürütme gibi nesnel bir güçlükten kaynaklanıyordur. Burada hiç beklemeden şunu söylemek gerekir, uzman yoldaş-

lar karşısında yönetici çok şey yapabilir, fakat hiçbir zaman görevini “devredemez”. Bu yoldaşlar yanlarında çalışan yoldaşları, sorunları kendi anlayabilecekleri bir şekilde getirmeleri yönünde eğitmelidirler.

Ülkenin dilini bilmeyen bir yoldaş için durum daha hafiftir. Fakat yapılan işi teknik olarak anlamayan bir yöneticinin durumu çok daha zordur. Yine de, onun da hiçbir zaman yapamayacağı, görevini “devretmek”tir. Yönetim görevi devredilemez. Yapması gereken yanında çalışanlara kendisinin anlayabileceği bir dilden meseleyi anlattırmasıdır. Onları sürekli bu yönde davranmak üzere eğitmektir. Kendisi için önemli olan, konunun mantığını kavramaktır ve konunun mantığını kavramak üzere yönetici yoldaş bilmediği konularda soru sormaktan çekinmemelidir. Bu alanda sık rastlanan bir yanlış karşısındaki az bildiğini anlayacak kuşkusuyla yönetici yoldaşların soru sormaktan çekinmeleridir.

Yöneticinin yapması gereken, uzmanın “olağan insan” gibi konuşmasını, kendi anlayabileceği dilden önüne sorunun almaşıklarını getirmesini sağlamaktır. Büyükbaş Enerji Bakanlığına, “enerji politikasını niye planlı yürütmüyorsunuz?” diye soruyorlar. O da “kardeşim DPT’den rapor istedik, K1, K2, K3, K4, ... K20 kadar değişken koymuşlar önüne getirdiler, ben de vazgeçtim, ben pratik adamım” diyor. İşte bu, yönetici ile uzman arasındaki sorunu güzel anlatıyor. Yöneticinin yapması gereken, “anlayacağım dilden söyle” demektir.

#### IV. II. MERKEZİLİK–MERKEZDİŞİLİK DENGESİNDEN DOĞAN SORUNLAR

“Güçsüz, tükenmiş ve geri bir ülkenin, dünyanın en güçlü ülkelerini nasıl yenebileceğini, bu tarihsel mucizenin altında yatan nedeni biraz düşünersek, bunun merkezîyetçilik, disiplin ve ölçülemez özveri olduğunu buluruz.”<sup>30</sup>

Komünist partisi, ideolojisinin özü nedeniyle merkezîyetçi bir partidir. Bu merkezîyetçilik, parti çalışmasında altın üste, azınlığın çoğunluğa mutlak biçimde uymasıyla, üstün gerekli gördüğü durumlarda altın kararlarını değiştirme, ortadan kaldırma ya da yeni karar getirme yetkisiyle, örgüt birimlerinin ve görevlerinin kesin bir hiyerarşi içinde düzenlenmesiyle, kooptasyon yetkisiyle vb. belirlenir.

Komünist partisinin bu merkezîyetçiliği günlük işleyişte kendisini ortamın istediği ve kaldıracı olduğu kadar ortaya koyar. Pratiğin gerektirmediği kadarıyla da ilkesel ve tüm üyelerin gönülden katıldığı bir hak olarak parti yönetiminin, parti kolektif otoritesinin elinde durur. Komünist partisi merkezîyetçidir demek, günlük çalışmanın en ufak bir detayında bile merkezîyetçi bir çalışma götürüyor demek değildir. Gerektiği kadar merkezîyetçiliği 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 merkez dışı bir pratik çalışma içinde olamaz. Bunlar bir uçtan öbür uca süren bir çizgi izleyen ve her örgütte şu ya da bu biçimde ikisi birlikte barınan, daha çok örgütün örgütsel çalışmaya dönük felsefesini

<sup>30</sup> Lenin, *Agy*, c. 30, s. 447.

açıklamaya yardımcı kavramlardır. Biz ideolojimiz ve örgütsel tutumumuz nedeniyle merkeziyetçi bir partiyiz. Fakat örgütümüzün günlük çalışmasında merkez dışı çalışmalara önemli yer ve ağırlık veren bir partiyiz. Bu önemli yer tutan merkez dışı çalışmaların da bir bölümü bilinçli karar sonucu, bir bölümü kendiliğindedir.

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

1. Bölge komitelerini yerinde denetleyen eşgüdümçülerin sayısı.
2. Bölge komitelerinin kendi önlerine gelen konuların ne kadarını çözümlmek 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 merkez dışı bir çalışma egemen olmuştur denilebilir. Partimizin bu kuruluş yılları için yukarıdaki ölçütlerin hiçbirisi merkezilikten yana yanıtlanmamaktadır. Bölge komitelerini (eski tüzükteki adıyla il komitelerini) yerinde denetleyen MK görevlisi eşgüdümçüler az sayıda görevlendirilmiştir. Bölge komiteleri önlerine çıkan konuların çok azını çözümlmek üzere merkeze iletmışlerdir. Bölge komitelerinin çalışmalarını kesin sınırlar içine koymak için merkezin çıkarttığı yönergelerin sayısı son derece azdır. Ve son olarak bölge komiteleri, önlerine gelen konuların büyük çoğunluğuna kendileri karar vermişlerdir.

Yıllardır partimizde diktatörlük olduğu yolunda suçlamalar işitiriz. Sorunları sağduyuyla çözümlmekten çok çevresinde birkaç acemiye toplayabilmek için bu çeşit suçlamaları "yaratılan" fırsatçılar örgütümüzün çalışmasına bir de bilimsel gözlükle bakmalıdırlar. Heyecanlı konuşmak diktatörlük değildir. Diktatörlük için kurumsal, kuramsal, yapıtımsal çerçeveler gerekir.

Görünürdeki özelliklerine baktığımız zaman partimizin pratik çalışması merkeziyetçi değil, merkez dışı 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 merkez dışılığa 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 akhevvelerin hiç anlamadıkları 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 yedi 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 merkezizetçiliğini 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 hâkim liderler olan yoldaşlarımız aslında kendi davranışlarıyla merkezin otoritesini ve partinin merkezizetçiliğini orada yaratacaklardı. Partimizin merkezizetçiliği asıl olarak, örgüt felsefesinde ve siyasal ideolojide birlik sağlama yoluyla yaşama geçiriliyordu.

Özellikle Türkiye'de yönetici yoldaşlar önlerine gelen sorunları yukarıya vermiyorlar, siz çözün demiyorlar, kendileri çözüyorlardı. Yoldaşların düşünceleri, inançları, amaçları parti merkezinin düşünceleri, inançları, amaçlarıysa bundan etkin bir merkezizetçi işleyiş zor olur. Bizim yapmaya çalıştığımız bu olmuştur. Bazen iyi, bazen yetersiz ya da kötü sonuçlarla çıkmak kaçınılmazdı. Ama bundan başka bir yol yoktu. Her örgütsel sorunun çözümü yeni sorunlar yaratır, her çözüm bir uzlaşmadır, seçimdir. Bu da böyle bir seçimdi. Partimiz *o koşullarda çalıştığı sürece* başka bir seçim yoktu. O koşullarımızda, o olanaklarımızda merkezizeti sağlamanın tek etkin yolu inanç ve düşünce birliğiydi. Yerel yöneticinin oradaki varlığının merkezizeti temsil etmesi. Olağan örgütler için geçerli olan merkezizeti bir kâğıda yazın, bir de bizim koşullarımızda yedi ülkedeki parti sekreterleri ile bunun nasıl sağlanacağını bir düşünün. Bu şekilde seçmek zorunda olduğumuz çalışma yöntemi, çeşitli sakıncalarının yanında iş yapma yeteneğini, girişimciliği, karar verme yeteneğini hızlı geliştiren bir yöntem olarak belirdi.

Bir kez daha yinelemeliyiz, 1978–79 örgütlenmesinin bugün eskijen yanı merkez dışı çalışmanın taşımış olduğu ağırlık ve bunu doğrudan yaratan bir işleyiş olarak örgütteki denetim güçlükleri ve denetim eksikliğidir. 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 fark edilemedi ve sürdü.

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

Beşinci Kongre örgüt çalışmamızdaki bu eskijen 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 vardırıanlardan (AHK gibi) yükselen “diktatör” suçlamasıyla karşılaşılıyor. 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 rastlantı değildir. *Farklı* çıkarlar olunca, yapılan her şey bu farklı çıkar sahipleri için diktatörlüktür.

Konuya tarihsel açıdan baktığımızda tarih sınıflar savaşıdır. Görünürde, önde daima diktatörler vardır. Kapitalizmle birlikte ilk defa giderek azalıyor. Bu üretim güçlerinin gelişme düzeyi yükseldikçe bu çeşit yöntemlere olan gereksinimin azaldığını gösteriyor. Ama insanlık, Hititlerden, Romalılarından... bu şekilde geliyor.

Tarihsel açıdan diktatör öyle bir yönetime ihtiyaç olduğu için orada. Kabulün, rızanın altında yatan o. O topluluk, genel olarak ya düşman karşısında, ya büyük bir tabii afet karşısında. Diktatör, merkezileştirme fonksiyonu görüyor, o fonksiyondan dolayı da kabul görüyor. Sorun diktatörlüğün övgüsü değil. Lenin de söylüyor, *öyle dönemler olur ki*, sınıfın diktatörlüğü, kişi eliyle de uygulanabilir.

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. “Şen 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. İlegal 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 nem kararın bağlayıcılığını korumak, hem sekreterin otoritesini arttırmak olanaklı oldu.

Partimizin bu işleyişi diktatörlüğün önünü *şiddetle* kesiyor, diktatörlüğün yeşeremeyeceği davranış modelleri koyuyor. Merkeziyetçiliği, verimi, üretkenliği artırıyor. 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 verinde duruyor.

Örgüt çalışmasında merkeziyetçilik ve merkez dışılık açısından parti bütünü için söylenebilecek bu yönler dışında bir de, her düzeyde yönetici yoldaşımızın günlük çalışmasında merkezilik ve merkez dışılık sorunu vardır. Bu da, “ne denli merkez dışı 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 öğelerden 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. Örgüt büyüdükçe ve coğrafi olarak yaygınlaştıkça, merkez dışı pratik çalışmaların genişleme zorunluluğu vardır. Böyle yaygın ve dağınık bir örgütü etkin biçimde denetleyebilmenin bir yöntemi yoktur. (Aslında parti içi iletişimi yüksek bir teknolojik düzeye oturtmak bunun yolu olur fakat bu da hem tek tek üyelerin, hem genel olarak örgütlerin bu teknolojiyi hazmedebilme yeteneğine bağlıdır.) Pratik çalışmada bu şekilde merkez dışı bir yönleme yönelirken, öte yanda yönetici yoldaşlarımız, her türlü siyasal konuda birörnek tutum üzerinde ısrar ederek, bu yolu örgütün merkeziliğini geliştirmede ve sürdürmede en önemli araçlardan biri olarak kullanmalıdırlar.

Her yöneticinin yanında çalışan kadroların, bilgi ve deneyim düzeyi de, ne derece merkez dışı bir çalışmanın uygulanabileceğini belirler. Merkez dışı bir çalışma kadronun yeti-

kinliğini varsayar. Ancak yetişkin olan bir kadro parti normlarını çiğnemenin, sağa sola savrulmadan düzgün kararlar alabilme ve uygulayabilme yetisine sahiptir.

Günlük çalışmada merkeziyetçi yönetimin de, merkez dışı 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 merkez dışılığın güçsüz yanlarını oluşturur. Güçsüz yanları da merkez dışılığın üstünlüklerini oluşturur.

*Merkez dışılığın üstünlükleri:* 1. Girişimi artırır. 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.

*Merkez dışılığın 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 merkez dışı 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 yöneme sarılıp onun dışındaki bir yöntemi psikolojik olarak reddetmemelerini 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.

#### YETKİ DEVRİNİ BELİRLEYEN 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 unsura bakarak yoldaşlarımız, ne derece yetki devredeceklerini, ne derece merkez dışı 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 ikinci çeşit bilgiye sahip değildirlere. 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 belirlemelidirlere, fakat bu, işin yalnızca bir yanıdır. Hiçbir yönetici yoldaş bu soyut belirlediklerinin yaşamda da böyle gerçekleştiğini düşünmemelidir. Pratikte nasıl uygulandığını sürekli denetlemelidir. Bazen öyle durumlar oluyor ki, yoldaşlarımız üzerlerine sorumluluk almaktan korkup, kendilerinin karar vermesi gereken konuları yukarıya iletiyorlar. Bazen ise tam tersine, yukarıya iletilmesi gereken konularda kendileri karar alıyorlar. Bu nedenle, her düzeyde örgütçü yoldaşlarımız zaman zaman kararların uygun yerler tarafından alınıp alınmadığını denetlemelidirlere.

#### IV. III. SONUÇ

Tüm parti örgütleri belirli aralarla, örgütlenme biçiminin o günün gereksinimlerine yanıt vermediğini gözden geçirmelidirlere. 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 can alıcı 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 kararlarla 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 kâğıdın 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 var olan örgütlenmenin bu amaçları gerçekleştirmek için en uygun yol olup olmadığını düşünme olanağını kazanırız.

## V. İYİ ÖRGÜTÇÜ ÖRGÜTÜ VE İNSANİ GELİŞTİRENDİR

Örgütçü, burada kullandığımız anlamıyla yönetici, daha doğrusu lider demektir. Tarih boyunca ve de bugün liderlere, hele en tepede duran liderlere “her şey” 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 yanırları bir yana, örgütsel açıdan temel olarak iki zayıf noktası vardır: *Birincisi*, örgütte liderin ya da her düzeyde liderlerin can alıcı 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.

Örgütte, liderlik kavramını tek bir kişiye bağlamanın açık bıraktığı çeşitli yönler vardır. Örgütü kimin yönettiği doğal olarak önemlidir. Fakat nerede, hangi koşullar altında ve nasıl bir örgütte yönettiği de en az kişi kadar liderin rolünü, tutumunu ve görevini belirler. Liderlik kavramını kişiden çok, bir “liderlik yapısı” olarak ele almak gerektiğini, II. Dünya Savaşı’ndan sonra yapılan aşağı yukarı tüm araştırmalar göstermektedir. “Liderlik yapısı” anlayışı, “birey olarak lider” anlayışının tam karşısındadır ve bu anlayışa göre tüm liderlik işlevlerini kendisinde toplamış tek bir lider yoktur ve olamaz. Liderlik işlevleri, değişik kişiler arasında yetiye göre dağılır.

Liderlik yapısı fikri, kuşkusuz kişiye dayalı liderlik fikrinden daha dengeli, yaşamda olanı daha iyi yansıtan bir yaklaşımdır. Tüm işlevleri üstlenmiş tek lider ancak çok küçük gruplarda ve yüz yüze ilişkiler içinde var olabilir. Örgüt biraz büyüyüp yüz yüze ilişkilerin yerini örgütsel ilişkiler aldığı anda, tek bir kişinin tüm liderlik işlevlerini yerine getirmesine olanak yoktur. Ne kadar “diktatör” eğilimli olursa olsun böyledir. Böyle olduğu için de, “tek adam”, “tek lider” gibi kavramların sınırlılığı ortadadır.

Liderlik yapısı anlayışı liderin oynadığı çok önemli rolü reddetmez. Lider örgütün sembolik başıdır, sözcüsüdür, en tepe eşgüdümcüdür, amaçları belirlemede en önemli roldedir, değişiklikleri yaratan en önemli insandır ve de örgütün tümü için örnektir. Örgütün başarısı için de kişi kişiye aldığımızda en büyük sorumluluğu üstlenmiştir. Fakat tek adam değildir, olamaz. Hiçbir akli başında insan da buna özenmemelidir.

Örgütte liderin rolü, birbirine temelden farklı akımlar arasında bile en önemli rol olarak belirlendiği için, en iyi lideri ne çeşit özelliklerin yarattığı konusunda pek çok görüş, pek

çok çalışma vardır. Yapılmış araştırmalar, lideri yaratan unsurları araştırırken şöyle özellikleri dikkate almışlardır:

1. Fiziksel özellikler (örneğin boy, ağırlık, fizik, enerji, sağlık, görünüş, vb.)
2. Zekâ düzeyi.
3. Kendine güven.
4. İnsanlarla yakınlaşabilme yeteneği.
5. İrade. İçine girişim, kararlılık, hırs giriyor.
6. Hâkim bir karakter.

7. Coşku. (Ki bunun içine konuşkanlık, neşe, candanlık, kendini anlatma yeteneği, uyanıklık ve orijinallik özelliklerini de katmaktadırlar.)

Bunları ya da burada saymadığını başka özellikleri dikkate alan çok sayıda araştırma vardır. Tüm sonuçlar şunu göstermektedir ki, liderliği yaratan özellik diye birşey yoktur. Bunların hiçbiri bir lideri yaratan özellik değildir. Bu araştırmaların hiçbiri belirli bir eğilim ortaya çıkartmamıştır. Bu sonuç, bizi, görüşlerimizi dengelemek üzere önemli ölçüde eğitiyor. 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 imkân yoktur, fakat iyi liderin *ne yapması* gerektiğini söylemeye imkân 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 inandığını şeylerdir ama sizin de kabul edip etmeyeceğiniz size kalmış bir şeydir.

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 ça-



lıştıkları 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 bir araya gelmelerinin temel nedeni olan örgütsel amaçları ilerletme yönünde örgüt genel olarak kazançlı çıkmaz.

Bu iki ana tipi, kendi içinde birbirleriyle kesişir biçimde, çeşitli alt tiplere ayırabiliriz. Örneğin, sonuca önem veren yönetici tipi içinde işler iyi gittiği sürece insan sorunlarından uzak ve anlayışsız davrandığı halde, sıkıştığı zamanlarda, özellikle kendisinin sorunları olduğu zamanlarda çok anlayışlı ve şikâyet dinler tutuma girebilen bir “hipokrat otoriter lider” tipi de vardır.

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 dememeliyiz. Böyle yöneticilere yarını yönetici demek gerekir, çünkü yöneticilik, hem örgütü, hem insanı düşünmektir. İyi örgütçü yanında çalışanları öyle yönetmelidir ki, bundan hem insanlar, hem örgüt kazançlı çıkmalıdır. Uzun erimde başarılı bir örgüt, kalıcı yöneticiler altında iyi bir örgüt istiyorsak tek yolu budur. Sonuçlara önem verici lider, kısa erimde işleri canlandırabilir, fakat uzun erimde kadro tutmada büyük zaafı taşır. Oysa her örgütün en değerli varlığı insanlardır.

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 anlaşılabilirler. 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 kurumlaştırmak, 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 katılmaktan ısrarla kaçmasıdır. Onlara zorunlu olmadıkça görevleriyle baş başa 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 vardır 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. HEDEFLERİ BELİRLEME

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 beklediğini 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. Genel olarak bir görevin başarısını yaratan sonuçları gözden geçirirsek şunu görürüz. Hiçbir zaman başarı, görevin kapsadığı hedefler kaç taneyse her biri bir puandır diye ölçülmez. O günün *en önemli* hedefleri asıl başarıyı sağlayacak hedeflerdir. Görevi alan yoldaşın hedefleri arasında hangileri can alıcı önem taşımaktadır? Asıl olarak hangi hedeflere yüklenecektir? Partinin amaçlarına en iyi hizmet edebilmek için o günün ana halkaları nelerdir? Demek ki, her somut durumda yöneticinin görevleri arasında bazıları en önemli görevlerdir ve başarıyı büyük ölçüde belirleyecek olanlar bunlardır. Bu nedenle, görev tanımlarken yapılması gereken bu görevi oluşturan hedefler arasında *en önemlilerini* seçmektir. Görev içindeki en önemli hedefleri belirlemek, hedef belirleme denen işlemdir. Bunu, yöneticinin, görev verdiği yoldaşla birlikte yapması gerekir. Örneğin, daha çok yaratıcılık isteyen, düşünmeye dönük görevler, ya da, işin başında, yeni bir örgüt kuruluşu sırasında vb. gibi çeşitli durumlar bunu çok istemez ama bunlar istisnalardır.

Böylece hedef belirleme tamamlandıktan sonra sıra, bu en önemli hedefleri bir kâğıda yazmaya gelir. Diyelim ki dört tane en önemli hedef var. Bu dört 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 dört hedefi birer–ikişer paragraf içinde bir *daktilo sayfasına* sığdırmaktır ki, en fazla iki–üç dakikada okunabilsin. Hazırlanan kâğıdın bir kopyasını görevi veren yönetici kendinde tutmalı, bir kopyasını da göreve başlayan alt yönetici yoldaşa vermelidir. Gelişmeyi ölçebilecekleri cetvel, bu yazılan kâğıtlardır.

Böyle bir kâğıda gerek duymuyorsanız ya da koşullar elvermiyorsa, yöneticinin ve görevi alanın kafasında böyle bir kâğıt olabilir. Oturup, güzelce her şeyi konuşurlar, iki taraf da hedeflerin neler olduğunda kesin olarak anlaşır. Doğal olarak bu yol, kâğıt üzerindeki gibi nesnel olmaz. İnsanın kafasının içi zaman içinde değişiyor, unutkanlık olabiliyor, iki gün sonra farklı hatırlanabiliyor. O zaman başarıyı ne ile ölçeceğiz? O günkü görüntüyle ölçmek çok sağlam bir yöntem değildir. Yazdığımız zaman bu nesneldir.

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, altıyı geçmemelidir) bir daktilo kâğıdına mümkün olduğu kadar az sözle yazmak. Kâğıtların 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 kâğıdı arada bir çıkarıp bakmak gerçekten önemlidir.

Bu şekilde bir hedef tanımlama ile çalışmak neden önemlidir?

Bu soruyu yanıtlarken herkes parti içindeki kendi çalışmasından örnekler verebilir. Örneğin eski partide çalıştığım görevlerin büyük çoğunluğunda, benden ne beklendiğini kimse

söylememiştir. O görevi yaparken birisi gelip de işimi nasıl yaptığımı sorsaydı verebileceğim en kesin yanıt, “bilemiyorum, ama herhalde iyi yapıyorum, çünkü yöneticim memnun gözüküyor” demek olurdu. Kendi kafama göre bir şeyler yapıyordum, benden ne beklendiğini kesin olarak bilmiyordum. Yaptıklarımın, yöneticim genel olarak memnun olduğuna göre, ya onların beklediklerini yapıyordum, ya onlar da verdikleri görevden ne bekleneceğini bilmiyorlardı. Bunun gibi örnekleri hepimiz verebilirsiniz. Altını çizerek söyleyeyim, parti çalışmasında düzeltmemiz, geliştirmemiz gereken yönlerden birisi de budur. 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? Belki aramızda en iyi komünistler, işlerini yapma sürecinde aynı mutluluğu duyuyorlardır, fakat genel olarak hiçbirimizde o basket attığımız andaki heyecan olmuyor, oysa hepimiz varımızı canımızı örgüte veriyoruz. Yalnız bizde değil, dünya çapında hiçbir örgütte olmuyor. Örgüt çalışmasında motivasyon, dürtü eksikliği en başta şundan kaynaklanıyor, örgüt çalışmasında potanın nerede durduğunu pek bilmiyoruz. Acaba çalışmalarımız basket atıyor mu atmıyor mu? Bilemiyoruz. Hatta top potaya değişiyor mu değişmiyor 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. Aynı örneği sürdürürsek, yanındaki yoldaşın ne yapması gerektiğini bildiğini varsayan bir yönetici çok verimsiz bir basketbol oyunu tutturmuş demektir. Baskette topu atıyorsun, sonuç somuttur, girdi, sayıyı aldın cebine koydun, seviniyorsun. Örgüt çalışmamızda hedef belirleme, potanın nerede durduğunu bilmektir. Bu yapılmamışsa, örgüt çalışmasında da potanın durduğu yer bilinemez. Çalışırız, fakat yaptığımız işin sonucunu yeterince göremeyiz, bilemeyiz. Biz de bu konuda öteki örgütlerden çok farklı değiliz. Yönetici yanında çalışan yoldaşa topu at diyor, fakat yoldaş potanın nerede olduğunu pek bilmiyor. Atıyor, attığı topun potaya girip girmediğini bilmiyor. Peki, gerçek basketbol maçları örgütlerimizde yürüyen çalışmalar gibi olsa, yani potanın nerede olduğunu bilmeyip de varsayım ya da “içe doğuş” üzerine oynansa, bir tek seyirci, bırakın seyirciyi, basketbol oynayan bir Allahın kulu kalır mı dünyada? Motivasyon eksikliği örgüt çalışmasındaki böyle eksikliklerden, amatörlüklerden, buralardan kaynaklanıyor.

Öyleyse, bu söylediklerimizden önemli bir sonuç çıkıyor: *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 on tane şut attı ve potaya iki tanesi girdiyse”, “iki tane girdi” de demiyor, “sekiz 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 *bilinçaltında* bir çeşit savunma mekanizması işliyor. Eğer yukarıda değindiğimiz gibi bir hedef belirleme ile çalışılmazsa, üst yöneticilere durum hakkında bilgi vermek gerektiği zaman, yorum yapabilme alanı genişçe kalmış oluyor. Her şey belirlenmiş ve ölçülebilir sonuçlara bağlanmış olduğu zaman ise yöneticinin oynayacağı alan çok azdır.

Genel olarak tüm insanların düşüncesinde bir “normal dağılım eğrisi” vardır. Belirli sayıda herhangi bir şey karşımıza geldiğinde (insanlar, otolar, ağaçlar, her şey 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 yaşıyoruz. Sanki tüm yoldaşlar çok iyi çalışıyor dense tuhaf karşılanacakmış gibi geliyor. İşte potanın nerede durduğunu yanında çalışan yoldaşların bilememesi, kendisi de farkında olmadan böyle bir normal dağılım eğrisi ortaya çıkarıyor. Daha iyi sezebilenler ya da yöneticiyle arada bir sandviç yeme şansına sahip olanlar vb. daha iyi sonuç alıyorlar. İyi sezemeyenler ya da bu olanağı olmayanlar? Onlar da “dünyaya kaybetmeye gelmiş” tipinden başarısız insanlar olarak kabul ediliyorlar, çünkü başarı göstermiyorlar. (Tabii bunları bizim davranışlarımızı tanımlayabilmek için anlatıyorum. Yoksa parti bütünüyle batağa batmadıkça, gerçekten çalışan hiçbir üye, sonuçları ne denli çok ya da az parlak olursa olsun, uzun erimde “kaybetmez”.) 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. Şöyle bir örnek vereyim: Hepinizin tanıdığı bir yoldaşımız ne zaman sınırlardan geçse, gümrükte memur doğum tarihini sorar, o da bir türlü hatırlayıp söyleyemez. Aynı yoldaş hiçbir zaman evinin telefon numarasını ya da otomobilinin plaka numarasını öğrenememiştir. Defalarca polis durdurmuş, defalarca oraya buraya telefonlarla geceyi karakolda geçirmemeye çalışmıştır. Kafası biraz farklı çalışmakta, başka yerlerde kolayca bulabileceği bilgileri kaydetmemektedir. Şimdi, uzaktan bu insana yeteneksiz, iş beceremez bir insan gözüyle bakmak çok kolaydır. Bu çeşit özelliklerin sonuçlarını eşitleyici açıklama, hedef belirleme yapmadan başarı hakkında karar vermek doğru bir çalışma yöntemi değildir.

O zaman bir doğruyu önemle belirteyim ki, *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 her şeyi 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 verebilmeli-

yiz. 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 bir araya 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 bir araya gelir. Tümünü 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 “inşallah 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 kâğıda yazılmalıdır. Tek bir kâğıda yazılmalıdır ki, sık sık çabukça okunabilsin.

Sonuç olarak şöyle bir belgi getirebiliriz: “Dur ve hedeflerinle çalışması karşılaştır.”

## V.II. ÖVGÜ

Yukarıda, insanın başarılı ve verimli bir çalışma götürebilmesi için yaptığı çalışmanın sonuçları hakkında bilgilenmesinin can alıcı 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 kâğıda yazarak bir kopyasını da yanındaki yoldaşına verdi. Göreve yeni başlayan insanın elindeki hedef belirleme kâğıdına 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.

Çalışmanın sonuçlarını izleyebilmek ve anında duyurabilmek için yöneticinin tutması gereken bu iki yol, genel olarak her zaman, (bir-iki ayrıca dışında) görevli yoldaşa yöneticinin kendisine güvenmediği, kendisini sürekli gözaltında tuttuğu, hatta “casusluk” yaptığı düşüncesini uyandırmaktadır. Böyle olunca, çoğu zaman rastladığımız gibi, yoldaşın sinirleri gerilmekte ve görevini rahatlıkla yapamamaktadır. Bu nedenle yönetici görevli yoldaşa tutacağı yolu başından güzelce açıklamalıdır. “Şimdi çalışmalarının sonuçlarından en kısa zamanda bilgilenmeni sağlamak için seni yakından izleyeceğim” demelidir.

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 bir şeyi 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 gelersin 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, her şeyde olduğu gibi tutarlı olmalıdır. Örneğin o gün canı sıkkın, ya da işleri iyi gitmiyor bile olsa, eğer yoldaş iyi bir şey yapmışsa, o yoldaş övülmelidir. İşlerin geneli iyi olmasa bile övgü kullanılmalıdır.

Dolayısıyla övgü nasıl yapılmalıdır konusunda dört noktaya dikkat edilmelidir:

1. Övgü toplantıları beklemeden, sıcaklığına, 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 yanlış 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 bir şey olmaz. Söylediğim özellikle görevin başlarında yapılması gerekendir. Başarılı çalışma, görevli yoldaş için standart durumuna gelmeye başladığımda yönetici kendi işlerine ayrılacak, o yoldaşı çalışmasıyla baş başa bırakacaktır. Bundan sonra, görevli yoldaş artık işinin girdisine çıktısına egemen olduğu için, başta hazırlanan hedef belirleme kâğıdını zaman zaman çıkartıp, çalışmalarının neresinde övgüye hak kazandığını kendisini bulabilir, hatta kendi kendini kutlayabilir. Bu düzeyde artık yöneticiye gerek kalmaz. Ayrıca çalışması hakkında kapsamlı bilgileri yöneticisine vermeyi sürdüreceği için, kendisi başka bir yerde bile olsa, kâğıdını çıkartıp, “ha şurayı doğru yapmışım” diye kendini kutlarken, bilecektir ki, yöneticisi de, aynı anda kendisini övmektedir. Böyle bir hava yaratıldığı zaman, işte basket maçlarında duymadığımız denli heyecanlı çalışma olanağının doğacağına inanıyorum.

Bu yöntem, başarılı çalışmayı yaygınlaştırmada çok etkin bir yöntemdir. Hele görev tanımlama, hedef belirleme güzel yapılırsa, kendisinden ne beklendiğini yoldaş açık seçik bilir, 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 edildikleri 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 yoldaş, genel olarak, önce çevredeki yoldaşlarla tanıştıırız. İş hakkında genel bir konuşma yaparız ve sonra onu göreviyle baş başa bırakır, ilk günden görevini iyi yapmasını bekleriz. Büyük olasılıkla yapmayınca da eleştiri gelir. O zaman “eleştiririz”! Bu genel olarak tüm dünyada en yaygın yönetim tarzıdır. Böyle bir yönetim tarzı altında insanlar olabildiğince az iş yapmaya alışırlar, çünkü görev bir çeşit bilinmezler ortamıdır. Acaba ne yapacağım da eleştirileceğim, ne yapacağım da yanlış olacak kuşkusuyla olabildiğince az hareket ederler. Bu durumun başta gelen sorumlusu o insanlar değil, onların yöneticileri olmalıdır.

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



### V.III. ELEŞTİRİ

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 yasadır. Eleştiri-özeleştiri mekanizmasını düzgün ve geniş işletmeyen bir komünist partisinin iç dinamiği giderek ölüyor ve gelişmesinin, önüne koyduğu hedefleri gerçekleştirmesinin yolları tıkanır. Bu nedenle Stalin, “*eleştiri-özeleştiri komünist partilerinin büyüme yasadır*” 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, yüz yüze 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 yüz yüze eleştiri, olabildiğince, partide eskimiş, görevlerini her yönüyle öğrenmiş, deneyimli yoldaşlara yönelmekte yarar vardır. Bu yoldaşlar parti çalışmasında iyice deneyim kazanmışlardır. Bunlarla, örneğin, yeni bir görev verirken bile bir araya gelip hedef belirleme yapmanın çok bir gereği olmaz. Çoğu zaman bu tür yoldaşlara görevi verip, hedeflerini kendilerinin belirleyip, ama yine bir kâğıda yazarak kopyasını yöneticiye getirmesi istenebilir. Şık 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 fark edip, kendilerini kutlayabilecek denli nesnel bir çalışma tarzı içindedirler. O zaman böyle yoldaşlarla asıl yapılması gereken, yanlış yaptıkları noktalarda eleştiri yönelmektir. 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 çizerek, 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.

Bunun özellikle eleştiriye göğüsleme durumunda olan yoldaşlar açısından yaratabileceği sıkıntılar vardır ve zaman zaman kişisel deneyimlerimizde bunu görürüz. Burada en doğrusu yine yönetici yoldaşın, bu tutumu yanında çalışanlara, özellikle en yakınında gününü birlikte geçirenlere iyice anlatmasıdır. Eleştiri, o düzeydeki yoldaşların iyi işçi, iyi komünist olmadığını göstermiyor, tam tersine çok daha iyi olmaları gerektiğini, iyi işçi, iyi komünist oldukları için bunun yapıldığını gösteriyor. İyi komünist, iyi işçi, partinin güvendiği insanlar olmasalardı, zaten o görevlere gelemezlerdi. Ve daha fazla övgü alarak yaşamaya devam ederlerdi. Yöneticinin tüm yoldaşlarına bu tutumu iyi anlatması gerekir ki, eleştirinin yöneldiği yoldaşlarda belli bir moral kırıklığı ortaya çıksın. Doğaldır ki, bu anlatma görevi her zaman söylediğim denli kolay yerine getirilemiyor. İnsan yaradılışı bazen çevresindekilerin bu tutumu çözmelerini bekliyor ve kendisi yeterince ne yaptığını, neden yaptığını kelimelerle anlatamıyor.

Şimdi yüz yüze 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 yanlış karşı yönetici eleştiriyi derhal, anında yöneltmelidir. Bu düzeydeki eleştiri için de organ toplantılarını beklemek pek doğru değildir. Kişi kişiye, sığağı sığağına yanlış eleştirmek gerekir.

Yöneticinin, önemlice bir yanlış öğrendiği anda ilk yapması gereken şey, olguları doğrulamaktır. Olguları, kendisine yansıyan bilgileri doğru olup olmadıklarını denetlemektir. Bu önemlidir, çünkü hepimiz biliyoruz ki örgüt yaşantısında zaman zaman pek çok abartma, pek çok 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. Lenin'in bu konuda yazdığı mektubu okumak çok öğretici olacaktır:

“RSDİP (B) MK'ya,

“Hanecki Olayı

“MK'nın dar toplantısı Hanecki sorununda kendisini Stockholm temsilcisi olarak atama kararı aldı.

“Daha doğrusu önceki MK kararını *lağvetti*.

“Bu kararın, aşağıdaki nedenlerle geri alınmasını öneriyorum.

“Hanecki'ye karşı getirilen savlar nelerdir?

“Kendisi 1903 yılından beri tanınır. Polonya MK üyesi olup yıllarca MK üyesi olarak çalışmıştır. Krakov'daki çalışmalarını, Rusya'ya geliş gidişlerini, vb. ve her kongrede kendisini gördük.

“Bu savlar sadece bir burjuva iftira kampanyası, Zaslavski'nin çığlıklarıdır.

“Entelektüel bir skandala böylesine bir sadıllık göstermek işçi partisine yaraşmaz. Hanecki'yi çıkarmazdan önce bırakın *herhangi bir kişi* Hanecki hakkında herhangi bir şey ispat etsin.

““Herkes’, ‘ama Hanecki Parvus ile ticaret yaptı’ diyor.

“Hanecki hayatını, Parvus'un hissedar olduğu bir ticaret şirketinde *işçi olarak* kazandı. Hanecki bana böyle söyledi. Bu yalanlanmadı.

“Kapitalist ticari işletmelerde çalışmak yasak mıdır? Nerede? Hangi parti kararıyla?

“Aramızda *Rus*, İngiliz veya başka kapitalist ticari şirketlerinde çalışan kimse yok mudur?

“Yoksa *Rus* kapitalistlerine teknisyen, menajer veya işçi olmak serbest, ama bağlantısız (*neutral*) bir ülkede otursan bile *Alman* kapitalistlerine çalışmak yasak mıdır? Bu, ‘enternasyonalist’ bir partinin kararı mı olacaktır?”

“Bırakın açıkça karar versin. Genel bir karar geçirsin. Hanecki’ye karşı atılan adının gerekçelerini versin.

“Buharin, Parvus’un işinde *yazar* olarak çalışmak istediği zaman kendisini caydırdık, çünkü ne de olsa ticari bir şirket değildir. Ama onu *caydırırken* Parvus’da çalışan Menşevikleri kınamadık. Zubarof ve daha birçoğunu kınamadık, onları suçlamadık.

“Onları kim ve nerede suçladı?”

“Niye *şimdiye kadar* Kopenhag’da yaşayıp da Hanecki’nin ticari işini bilen ve onu ayıplamayan menşevikleri ve diğerlerini sorgulamadık? Yapabilirdik ve yapmalıydık.

“Hanecki’ye karşı tek bir delil oluşturulamamıştır. Tüm ülkelerin kapitalist ticari işletmelerinde çalışmayı yasaklayan bir karar çıkmamıştır. Zaslavski gibi *melun* iftiracıların iftiraları ve dedikoduları hakkında hiçbir denetleme yapılmamıştır – ama yine de adam ‘görevden alınıyor’? Burada sorumsuz iftiracıların iftiralarından ‘korku’ dan başka bir şey yoktur.

“Skandala karşı böyle bir safdillik işçi sınıfı partisine yaraşmaz. Skandala dayanmayan yoldaşlar eğer ‘rahatsız oluyor’, ‘kaygılanıyor’larsa niye kendilerini azıcık zahmete sokmuyorlar? Skandalı yinelemek yerine azıcık sıkıntıya katlanıp doğruyu bulmak daha iyi değil midir? Petrograd’da ve Moskova’da da (eğer rahatsız olmuş yoldaş biraz zorluğa katlanmayı ister de her şeye gelişi güzel karar vermezse) Kopenhag’dan *şahitler* bulmak mümkündür. Hanecki’yi suçlayan partimiz saflarında ki belirsiz kişiler bunu yapmıyorlar.

“On yıldan fazla çalışmış bir yoldaşın eksikliğinde böyle bir tutum haksızlığın en yükseğidir.”<sup>31</sup>

Kaldığımız yere dönersek, herhangi bir yoldaş hakkında gelen eleştiri ya da şikâyetin doğru olup olmadığını mutlaka denetlemek gerekir. Ancak gelen bilginin doğruluğu öğrenildikten sonra, yanlış yapan yoldaşa en kısa, en özlü biçimde ama en kesin anlatımla yapılan yanlışın ne olduğu ve neden yanlış olduğu anlatılmak, 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 yanlış 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 yanlış gösterip, üzüldüğümüzü de anlattıktan sonra, yanlış yapan yoldaşa onun böyle bir yanlış yapmaya layık olmadığını, çok daha iyisini yapmış ve yapabilecek bir insan olduğunu, partinin ve kendimizin

<sup>31</sup> Lenin, *Agy*, c. 44, s. 46–48.

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 ege-men olduğunu gösterir. Böyle bir eleştiri, örgütte yerleştirilmeye çalışılan normun dışında bir tutumun, hele deneyimli yoldaşlar için hiçbir zaman kabul edilmeyeceğini de gösterir. Sonra, eleştiri yapan yoldaş, yanlış 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 eleştiriye 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.

Yüz yüze 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.

Bu çeşit eleştiri neden önemlidir?

En başta yoldaşları çalışmalarının sonuçları hakkında son derece hızlı bilgilendirir. Bu nedenle çok etkin bir yöntemdir. Bir yoldaşın yaptığı yanlış söylemek için, günlerce belki haftalarca sonra yapılacak toplantıyı beklemek doğru değildir. Davranışlar açısından yanlışın insandaki etkisi tam kaybolmadan yapılmış eleştirinin etkisi daha büyüktür ve o insanın gelecek davranışlarını çok daha fazla belirler.

Pek çok örnekte görmüşüzdür, yoldaşlar bir takım yanlışları görürler ve biriktirirler, sonra zamanın birinde yapılan bir toplantıda haftalar ya da aylar içinde yapılan yanlışları sıra sıra anlatırlar. Ve yağmur gibi gelen eleştirilerin altında o insan ezilir de ezilir. Ya da yine hepimizin zaman zaman yaptığı gibi içimizde biriktiririz biriktiririz, sonra bir gün kafamızın kızdığı bir anda her şey ortalıkta uçuşur. Bunların hiçbirisi doğru ve doğruyu egemen kılıcı bir eleştiri biçimi değildir.

Bu eleştiri yönteminin çok önemli bir üstünlüğü de, kişiler ya da kişilikleri değil, davranışları ve yalnızca davranışları eleştirmesidir. Dolayısıyla bu yöntemde davranışlara eleştiri, insana destek söz konusudur.

Bu çeşit eleştirinin etkinliğinin önemli bir nedeni de, ondan bundan duyma bilgiler üzerine eleştirinin yöneltmemesi, bir de yapan yoldaştan dinledikten sonra eleştirinin yapılmasıdır. Hiçbir zaman başkasından duyulan şeyler üzerine eleştiri yapılmamalıdır. Duyduklarımız doğru bile olsa, on dakika verip o yoldaştan da dinledikten sonra eleştiri yapmanın kaybettireceği hiçbir şey yok, kazandıracağı çok şey vardır.

Yönetici yoldaşlarımız yanlarında çalışan yoldaşların yalnızca son yaptıkları davranışları yönetmekle değil, o yoldaşları insan olarak yönetmekle görevli olduklarını unutmadıkları

zaman eleştiri bu yöneme doğru gider ve yerine oturur. Eleştiri ancak eleştirdiğimiz yoldaşa ve onun durumuna gerçek, candan bir ilgi duyduğumuz zaman etkili ve yararlıdır.

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. Tiyatro değil, yapmacık değil. Görev verirken apaçık yansımali. Duyamayan öyle “yansıtır” ki, tiyatro olduğu anında anlaşılır. Bir yoldaşı bir göreve gönderiyorsun, bu yoldaş nerede yatacak, ne yiyecek, defteri nasıl? Bunları düşünmeden gitsin dersin, bu doğru değildir. O yoldaş iyi partiliyse, alır valizini gider, kötü partiliyse zaten gerekli değil, ama bunlar kısa erimde böyle. Böyle davranan bir yönetici kendisine güven biriktirmez. İyi komünistin partiye güveni sarsılmaz ama o yöneticiye karşı güveni birikmez. Böylece de uzun erimde etkin ve başarılı bir yönetici olunamaz. Gerçekten duymak 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 bir şey 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 (*feed-back*) son derece hızlı gerçekleşir.

Bu çalışma tarzında manipülasyon devre dışıdır. Aslına bakarsanız, örgüt çalışmasında manipülasyonla da sonuç alınabilir. Ama bu, ya yönetilen yoldaşlar yapılan manipülasyonu fark etmedikleri için, ya da fark ettiklerinde tepki görme pahasına yapılabilir. Oysa bu çalışma biçiminde yönetici ne yapacağını ve neden yapacağını en baştan söyleyerek işe başlar. Dolayısıyla sürpriz öğesi ve manipülasyon bu çalışma biçiminde devre dışıdır. Böyle olduğu için de, birlikte çalışan yoldaşlar arasında zaman içinde yöneticiye duyulan güven giderek yükselir ve ondan gelen bir eleştiri ya da ikazın, daima tarafsız, adaletli ve son tahlilde yoldaşların ve partinin iyiliğini isteyen bir eleştiri olduğu kabul edilir. İlişkiler uyumlu ve verimli yürür.

Eleştirirken ya da överken olumluya vurgu temelinde eğitim. Eleştiride vurgu kötüye olduğu zaman, eğitimden geçen insan olsun örgüt olsun, kendini koruma güdüsü daha kolay ortaya çıkıyor. “Üstüme geliyorlar” endişesi yerleşiyor ki bu devrimci hareketimizde aşırı

yaygın bir duygudur. İyi yönleri ortaya çıkararak eğitim hem insanı kendine güvenli yapar, hem insana başkalarına güvenmeyi öğretir.

Yukarıda söylediğimiz özellikler nedeniyle bu çalışma biçiminde tüm yoldaşlar kendilerini örgütsel çalışma içinde daha güvenlikte ve doyumlu hissederler.

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% 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 öğe durumuna geliyor. Övgü gibi, eleştiri gibi, hoşgörü de önemli bir öğedir.

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, kâğıtlar, 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.

Dünyadaki büyük örgütleri, uluslararası tekelleri, orduları, büyük üretim komplekslerini, devletleri düşünürsek, onları yönetenlerin bizlerden farklı insanlar olduklarını hiç sanmıyorum. Yalnız, örgütsel mekanizmaları bizden çok daha iyi biliyorlar, ürkütücü, ulaşılmaz gibi görünen aygıtlar kurmuşlar. Milyonlarca ufak sorun, yukarıya doğru süzüle süzüle en sonunda yöneticinin önüne birkaç küçük not olarak varıyor. Partimiz bir savaş aygıtıdır, en az onlar kadar rasyonel örgütlenmelidir. Fakat tam da aynı nedenle ve illegalite koşullarının da etkisiyle, devrimden önce o düzeylere ulaşabileceğimizi hayal etmiyoruz. Ne ki, onlardaki verimliliği hedef olarak önümüze, hem de *bugünden*, koymaktan da vazgeçmiyoruz. Kendi koşullarımız içinde bile bu alanda yapabileceğimiz dağlar kadar geliştirme bizi bekliyor.

Anlattıklarımızdan bu konunun bilimsel çalışmayla büyük ölçüde öğrenilebilecek bir konu olduğu ortaya çıkıyor. Bugüne dek yaptığımız, pratik içerisinde kişilerin deneylerini ve

yeteneklerini kullanarak, el yordamıyla bazı yöntemlere varmaya çalışmaktı. Oysa her şeyin nasıl olması gerektiği, en azından belirli temel kurallar olarak vardır.

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 söylediklerimiz 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. Gerileyen bir yoldaşı örnek alalım. İnsanın siyasal inancı erimişse, devrime inanmıyorsa, istediğimiz kadar bu söylediklerimizi canla başla uygulayalım, övelim, eleştirelim, hedefini göstereyim, gidecektir. Yalnızca bu verilenlerle onu kurtaramayız. Böyle durumlarda kurtarışı burada değindiklerimizden başka öğelerde aramak gerekir. İncancını tazeleyebilir miyiz?

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 yanı sıra 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. Her şeyi zaman ve mekân 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. Örneğin parti çalışmasında bir tek “görev belirleme” yönteminin uygulanması bile çalışmalara nitelik sıçratabilir. Görev belirleme yöntemini kullanmaya başlayacak *her* yoldaşın, “bu görevi yıllardır veririm, ne olduğunu ancak şimdi anladım” diyeceğini kesinlikle söyleyebilirim. Verdiği görevin kapsamını, isteklerini, nasıl yerine getirilebileceğini düşünmek de en başta yöneticinin iyi çalışması demektir.

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 karşılaştı!
2. Çalışmayı başlatan hedefler, sürdüren ise sonuçlardır!
3. Sonuçları yoldaşınla paylaş!
4. Yoldaşın doğru yaptığıyla yakala!
5. Yanlış tutumu eleştir, insanı destekle!

## EK NO:1

### CPC VE CLD BAŞKAN YARDIMCILARI ARASINDA GÖREV DAĞILIMI ÜZERİNE ÖNERİLER<sup>[\*]</sup>

Başkan yardımcılarında görev dağılımı:

1. Aydan aya değişmek üzere bir yardımcı CLD'yi, öteki ikisi de CPC'yi alırlar.
2. Halk komiserliklerini 1922 baharı listesine göre (ya da benzeri biçimde) kendi aralarında bölüşürler.
3. Şimdiye dek başlamış işler (örneğin tröstler – Tröst Komisyonu, ağır endüstriye yapılan harcama hesapları) Kamanef yoldaş tarafından sürdürülecektir.
4. Her başkan yardımcısı, çalışanları denetleme işini üstlenir; haftada ya da on beş günde bir belli bir bölümü. (Bu öyle hesaplanıp düzenlenmeli ki her denetleme sırasıyla bir halk komiserliğini kapsamalı... ) Her denetleme ayrıntılı biçimde yazılı olarak belgelenmeli. Denetlenmeyen komiserliklerin bölümleri eğer öteki komiserlikler için emredilen indirim ve geliştirmeleri gerçekleştirmezlerse, tutuklama ve işten atılma dâhil ceza göreceklerdir. (Lenin, c. 42, s. 428–429, 1922)

### POLİTBÜRÖ İÇTÜZÜĞÜ İLE İLGİLİ OLARAK PLENUMA ÖNERİ

1. Politbüro perşembeleri 11–2 arasında toplanır. (Daha geç değil.)
2. Eğer herhangi görüşülmemiş bir sorun kalırsa, bunlar ya cuma ya da pazartesi günleri aynı saatler arasında görüşülür.
3. Politbüro'nun gündemi üyelere en geç çarşamba günü 12'ye kadar iletilmelidir. Gündeme ait materyal (yazılı olarak) aynı süre içinde gönderilmelidir.
4. Toplantı günü ek sorunlar ancak aşağıdaki koşullarda getirilebilir:
  - a. Mutlak acillik durumlarında (özellikle diplomatik sorunlar),
  - b. Yalnızca yazılı olarak,
  - c. Politbüro'nun tek bir üyesinin bile itiraz etmedięi durumlarda,

---

<sup>[\*]</sup> CPC – *Council of Peoples' Commissars*: Halk Komiserleri Konseyi. Devrimden sonra kurulan, 1918 yılında yapılan Anayasa ile 1919–1946 yılları arasında Sovyetlerin yürütme gücü, bakanlar kurulu. CLD – *Council of Labour and Defense*: Çalışma ve Savunma Konseyi . 1918-1934 arasında ekonomiye ilişkin görevleri olan tüm komiserlikler ile askeri-güvenlik komiserliklerinin çalışmalarının eşgüdümünü yürüten konsey.



Gündeme yeni sorunlar getirmeye itiraz olmamasını ilgilendiren son koşul, ancak gecikme kaldırmayan diplomatik sorunlar durumunda kaldırılabilir. (Lenin, c. 42, s. 429–30, 1922)

(Telefonla yazdırıldı, 8 Aralık 1922)

## CPC BAŞKANININ VE BAŞKAN YARDIMCILARININ İŞ RUTİNİNE İLİŞKİN ÖNERİLER

“CP başkanının ve başkan yardımcılarının iş rutini:

1. İş saatleri 11–2, 6–9; CPC başkanı ile birlikte pazartesi ve salı, perşembe ve cuma günleri.

2. Bu günlerde ve bu saatlerde her gerektiğinde, ama *genel olarak haftada iki kez den az olmamak şartıyla* tüm yardımcılarının ve CLD başkanının (Politbüro, CPC ve CLD hariç) bir saatliğine özel toplantıları. Bu saat bir gece önce en geç 9’a kadar saptanacak.

3. Yardımcıların tüm işleri şöyle bölünmüştür:

a. Dar CPC’nin çalışmalarını yakından denetim.

b. CLD’nin iş toplantılarının çalışmaları üzerinde benzer bir denetim.

(CLD toplantılarını yeniden başlatmak, yardımcılarının daha önemli işlere ayrılabilmesi için gereklidir. İş toplantıları yardımcılar tarafından *yönetilmez*, ama *yalnızca onların* imzaları bu toplantıların kararlarını geçerli kılar.)

c. CPC ve CLD’nin, CPC’nin başkanının katılmadığı bölümlerinin toplantılarında başkanlık etmek.

d. Mali Komiteye katılım. (Artı Sokolnikov ve yardımcısı ve Dar CPC başkanı, bu sonuncu Mali Komite’nin tüm toplantılarına katılmak zorunda değildir.)

Belki haftada bir saatlik CPC başkanının yönettiği Mali Komite toplantısı düzenlenebilir. (Bunu düşün.)

e. Dar CPC dahil tüm organların gündemlerini, ve de önem sırasını saptamak, en önemli sorunların ise CPC başkanının başkanlığında dördü tarafından seçilmesi.

f. Çeşitli halk komiserliklerinin ve aygıtlarının, hem halk komiserlerine ve yardımcılara kişisel direktifler verme, hem de bu aygıtları tepeden aşağı inceleme yoluyla yakın denetimi.

g. Bu amaçla (madde f) komiserlikler yardımcılar arasında bölüşülür. Bu bölüşüm CPC başkanı tarafından onaylanmalıdır.

4. Yukarıda sözü edilen tüm işler yardımcılar arasında o şekilde bölünür ki üçü de (ve gerekirse iş menajerleri arasında kendi yardımcılarını da) *iki ay için* belli birer işe bakar ve sonra başka bir işle *değiştirir*.

(Tüm yardımcıların aygıtın *tümüyle* tanışmaları ve yönetimin gerçek birliğini sağlamak için bu gereklidir.)

5. Üç yardımcı arasındaki bu bölüşümün taslağı derhal kendileri tarafından hazırlanmalı ve dördü tarafından onaylanmalıdır.

6. Tüm aygıtı geliştirmek ve düzeltmek, şimdiye kadar yardımcıların zamanını tamamıyla dolduran başkanlık çalışmasından ve yardımcı halk komiserleri ve halk komiserleriyle çene çalmaktan çok daha önemli olduğuna göre bir işleyiş düzenleyip bunu sıkıca uygulamak gerekir. Buna göre de her yardımcı, *haftada iki saatten az olmamak koşuluyla* 'alta iner', aygıtın çeşitli bölümlerinin, üstün ve altın ve de hiç beklenmedik olarak kişisel incelemesini yapar. Böyle bir incelemenin resmi kaydı tutulup, tasdik olunup ve (bazı durumlarda) *tüm* hükümet dairelerine dağıtılınca, çalışanların *azaltılmasına* ve devlet mekanizmasının her yerinde disiplinin sıkılmasına yol açacaktır. (Lenin, c. 42, s. 431-32, 1922)

## KAYNAKÇA

- Blanchard, Kenneth–Lorber, Robert (1984), *Bir Dakikalık Meneceri İşe Koşmak*, İng. basım, Londra, Willow Books.
- Blanchard, Kenneth–Johnson, Spencer (1984), *Bir Dakikalık Menecer*, İng. basım, Fontana–Collins.
- Bunce, Valerie (1981), *Yeni Liderler Değişiklik Getirir mi? Kapitalizm ve Sosyalizm Altında Yöneticilerin Göreve Gelişi ve Kamu Politikası*, İng. basım, Princeton, New Jersey, Princeton University Press.
- Dale, Ernest (1967), *Örgüt*, İng. basım, American Management Organisation.
- Fayol, Henri (1908), *Endüstriyel ve Genel Yönetim*, Fransızca basım.
- Feldman, Edwin B. P.E. (1984), *İşlerin Yapılması İçin Zamanının Nasıl Kullanabilirsiniz?* İng. basım, New York, Frederick Fell Publ. Inc.
- Katz, Robert, L. *Yönetimde Takım Çalışması: Orta Boy Bir Şirkette Tepe Yönetim*, İng. basım.
- Kotarbinski, Tadeusz (1965), *Deyimli Hareket Bilimine Başlangıç: Praxioloji*, İng. basım, Varşova, Londra, Pergamon Press.
- Leavitt, Harold J. *Yöneticiler Psikolojisi*, İng. basım.
- V.I. Lenin, *Toplu Yapıtlar*, İng. basım.
- “Ne Yapmalı”, c.5
- “Sovyetlerin 1920’deki 8. Rusya Kongresi’nde RKP (B) Gurubuna Yapılan Konuşma”, c.42, s.251.
- “RKP(B) 8. Kongresi, 18–23 Mart 1919, Parti Programı Üstüne Rapor,” c.29, s.182–183.
- “10. Parti Kongresi’ndeki Konuşma İçin Notlar”, c.36, s.537.
- “Seçimlerde Papazlar”, c.18, s.343.
- “Bir Adım İleri, İki Adım Geri”, c.6, s.362, 366, 393–395, 397–398, 398–399.
- “Parti Üyelerine”, c.7, s.140.
- “Suçlu Suçsuzu Suçluyor”, c.8, s.307–308, 309.
- “III. Kongre Kararlarının Genel Planı”, c.8, s.186.
- “Sosyal Demokrat Partide İşçiler ve Aydınlar Arasındaki İlişki Üzerine Karar Tasarısı, RSDİP’nin III. Kongresi İçin Karar Tasarıları”, c.8, s.196.
- “MK Raporu Üstüne Tartışmaya Yanıt, RKP(B)’nin 9. Kongresi”, c.30, s.465.
- “Parti Disiplini ve Kadet Yanlısı Sosyal Demokratlara Karşı Savaş”, c.11, s.322.

- “RSDLP(B) MK’ya mektup”, c.26, s.224.
- “RSDLP(B) MK Çoğunluğundan Azınlığına Ültimatı”, c.26, s.280.
- “Rus Sosyal Demokrat İşçi Partisi (Bolşevik) Merkez Komitesi’nden”, c.26, s.301.
- “RSDLP Merkez Komitesine”, c.34, s.326.
- “Kharkov’da 1 Mayıslar Broşürüne Önsöz”, c.4, s.362–364.
- “RKP(B) 9. Kongresi”, c.33, s.316.
- “Kırsal Kesimdeki Yoksullara”, c.6, s.485.
- “Lydia Fotieva ve L.B. Krasin’e”, c.44, s.151.
- “Eleştiri Özgürlüğü ve Eylem Birliği”, c.10, s.442–443.
- “HKK ve ESK Başkan Vekilleri Arasında İşlevlerin Paylaştırılması Üzerine öneriler”, c.42, s.428.
- “HKK Başkanı ve Başkan Vekilinin İş Rutini Hakkında öneriler”, c.42, s.430–432.
- “Politbüro’nun Gündemine Birikmiş İşler Hakkında Plenum’a öneri”, c.42, s.429–430.
- “İşçi Köylü Denetimini Nasıl Yeniden Örgütlemeliyiz”, c.33, s.484.
- “ ‘İşçi Köylü Denetimini Nasıl Yeniden Örgütlemeliyiz’ Yazısı için Materyaller”, c.42, s.439.
- “Partinin Gelişmesinin Önündeki Acil Görevler Üzerine Konuşma, RKP(B)’nin 9. Tüm Rusya Konferansı”, c.42, s.210–211.
- “HKK’ne Yasama İşlevleri Yükleme”, c.36, s.600.
- “Kongreye Mektup”, c.36, s.594–596.
- “Sekreterliğin Görevlerini Örgütlenme Üzerine RKP(B)’nin MK Plenumuna Karar Taslağı”, c.42, s.413.
- “RKP(B)’nin 9. Kongresine MK Raporu”, c.30, s.447.
- “RSDLP(B) MK’sına”, c.44, s.46–48.

Macoby, Michael (1981), *Amerikan Toplumunu İçin Yeni Bir Yüz: Lider*, İng. basım, New York, Şimon and Schuster.

Marx, Karl – Engels, Friedrich, *Louis Bonapart’ın 18. Brümer’i, Almanya’da Köylü Savaşına Önsöz, Fransa’da İç Savaş, Hegel’in Yasaların Felsefesinin Eleştirisine Katkı*, Toplu Yapıtlar, İng. basım, c.3.

Mayo, E. (1933), *Sanayileşmiş Bir Medeniyetin İnsan Sorunları*, İng. basım, New York.

Michels R. (1962), *Siyasi Partiler, Modern Demokraside Oligarşik Eğilimlerin Sosyolojik Çalışması*, İng. basım, New York.

Michels, R. (1949), *Siyasal Sosyolojide İlk Dersler*, İng. basım, Minneapolis.

Mouzelis, Nicos P. (1967), *Örgüt ve Bürokrasi. Modern Teorilerin Bir Analizi*, İng. basım,

Londra, Routledge and Kegan Paul.

Pfifner, John, M. Sherwood, Frank P. (1960), *Yönetimin Örgütlenmesi*, İng. basım, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc.

Rae, Leslie (1983), *Eğitmenin Hünerleri. Menecerler ve Uygulayıcılar için Kılavuz*, İng. basım, Aldershot, Hants, Gower Public.

Saunders, Michael (1985), *İş Sırlarını Nasıl Korursunuz*, İng. basım, Aldershot, Hants, Gower Public.

Sayles, Leonard R. (1964), *Yöneticilik Davranışları: Karmaşık Örgütlerde Yönetim*, İng. basım, New York, McGraw Hill.

Steward, Rosemary (1983), *Örgütlerin Gerçeği*, İng. basım, Londra, MacMillan.

Sychev, Yu. V. (1978), *Birey ve Mikro çevre*, İng. basım, Moskova, Progress Publishers.

Taylor, Frederic (1945), *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, İng. basım, Moskova, Progress Publishers.

Weber, Max (Tercüme: A. Henderson, T. Parsons) (1974), *Sosyal ve Ekonomik Örgüt Teorisi*, İng. basım, Londra.