



## Criticisms for oppressive managerial practices on individual and society in the works of Necdet Şen

## Necdet Şen'in eserlerinde bireyi ve toplumu baskı altına alan yönetimsel uygulamalara yönelik eleştiriler<sup>1</sup>

Uğur Keskin<sup>2</sup>

### Abstract

Although comic strip artist Necdet Şen has not primarily established a direct relationship with management sciences, he mentioned about this issue in many of his works. Necdet Şen, in his works, criticized the practices which lead to oppression and tutelage over individuals and society. As an individual in the society, Necdet Şen intuitively perceived the oppression on individuals caused by other individuals or institutions and dealt with them in his works. This study examines and explains these works written or drawn based on this intuitive approach and presents the managerial practices causing oppression and tutelage on individuals as well as on society.

**Keywords:** Necdet Şen; Management Science; Humour.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

### Özet

Çizgi roman sanatçısı Necdet Şen, birincil amaç olarak yönetim bilimleri alanı ile doğrudan ilişki gözetmemiş olmasına rağmen bu alana ilişkin konulara birçok eserlerinde yer vermiştir. Necdet Şen, hem bireyi hem de toplumu baskı ve vesayet altına alan uygulamaları, kaleme aldığı eserleriyle eleştirmiştir. Toplumun bir bireyi olarak Necdet Şen, kişi veya kurumlar aracılığıyla oluşturularak bireye yönelen baskıyı, sezgisel olarak algılamış ve eserlerine konu etmiştir. Bu çalışmada, Necdet Şen'in söz konusu sezgisel yaklaşımı doğrultusunda yazdığı ve çizdiği eserler üzerinde yapılan incelemeyle, bireyi baskı altına alan yönetimsel uygulamalar ortaya konulmuştur. Bu çalışmada, bireye tekil olarak yönelen baskının/vesayetin yanı sıra toplumun geneli üzerinde oluşturulan baskı ve vesayet de ele alınarak açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Necdet Şen; Yönetim Bilimleri; Mizah.

### 1. Giriş

Hukuki bir gereklilik olarak, “Kendini koruyamayanları kanunlar korur” genel anlayışı çerçevesinde ve sosyal devlet anlayışı doğrultusunda; küçük yaştakiler, fiziki yetersizliği ya da zihinsel engeli bireylerin kanun tarafından uygun görülen vasilerin vesayetinin altında bulundurulması gerekmektedir. Bu durum, “vesayet” kavramının arzu edilen aydınlık yüzünü teşkil etmektedir. Vesayet kavramının aydınlık yüzü ise, birey haklarına yönelik olarak idare hukuku kapsamında, yıllar

<sup>1</sup> Bu makale, 03-06 Kasım 2016 tarihleri arasında Antalya'da gerçekleştirilen Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kongresinde Uğur Keskin tarafından sunulan “Otoriter Yönetimlere Özgü Uygulamaların Eleştirisi: Necdet Şen'in Eserleri Üzerine Bir İnceleme” başlıklı bildirinin genişletilerek farklılaştırılmış hâlidir.

<sup>2</sup> Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, [ugurkeskin@anadolu.edu.tr](mailto:ugurkeskin@anadolu.edu.tr)

çinde giderek geliştirilerek hukuki zorunluluk ya da yönetsel sosyal sorumluluk kapsamına alınmış olan istenilen türden vesayet uygulamalarını ifade etmektedir (Bkz. Keskin 2016a: 276).

Bireyi ve toplumu adeta kuşatarak birer tahakküm aracı hâline dönüşmüş olan özel ve kamu örgütleri tarafından yürütülen yönetsel uygulamalar, bu nitelikleri nedeniyle, aşırı derecedeki otoriter ve vesayetçi anlayışın arzu edilmeyen karanlık yüzünü teşkil etmektedir (Morgan, 1998: 337). Özellikle baskıcı örgütsel yapıların (güvenlik, emniyet ve istihbarat birimleri), birer tahakküm aracı hâline dönüşmesine kaynaklık eden istenmeyen türden uygulamalar, aşırı otoriter ve vesayetçi anlayışın karanlık yüzünü oluşturmakta ve bu yönüyle ağır eleştirilere uğramaktadırlar.

Çizgi roman sanatçısı olarak Necdet Şen, kaleme almış olduğu birçok eserinde devletin vesayet organları (güvenlik, emniyet ve istihbarat birimleri) aracılığıyla yürürlüğe koymuş olduğu aşırı derecedeki otoriter uygulamaları (cunta yönetimi, sıkıyönetim gibi) mizahi bir üslupla eleştirmiştir. Çizgi roman ve karikatürlerde kapalı, nükteli, kinayeli ve hicviyeli anlatım biçimlerine sıkça başvurulmaktadır. Yergi ve taşlamayı da içeren bu tür anlatımlar, "methetme" kavramı ile karşıt unsurlar içermekte ve abartı (mübalağa) unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Bu makalede, Necdet Şen'in eserlerinde mizahi anlatımlarla ele aldığı yönetsel uygulamalara yönelik eleştiriler, yönetim bilimleri çerçevesinde tartışılmıştır.

## 2. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

Çizim ve anlatımlardan oluşan Necdet Şen'in eserlerinde, yönetim bilimleri alanına giren çeşitli konuları ele alınmıştır. Bu makalede, Necdet Şen'in tekil olarak bireyi ya da toplumun genelini etki altında bulandıran yönetsel uygulamalara yönelik eleştirileri ele alınmış ve yapmış olduğu tespitler ile saptamalar açıklanmıştır. Bireyler ve toplum üzerinde vesayet aracı gibi işlevler üstlenen güvenlik, emniyet ve istihbarat birimleri tarafından yürütülen ve meşruiyeti tartışılan uygulamalar (otoriter yönetim, sıkıyönetim, cuntacı yönetim, komuta ekonomisi vb.), Necdet Şen'in eserlerinin belirli bölümlerinde ele alınmıştır. Necdet Şen'in eserlerine konu ettiği ve genellikle olumsuz çağrışımlar uyandıran yönetsel uygulamalar bu çalışmada kuramsal olarak da açıklanmış ve çizimin anlatımlarıyla bütünleştirilmiştir. Bu çalışmada ayrıca Necdet Şen eserlerinde işletme yönetimi ve davranış bilimleri alanlarına giren yönetici-çalışan ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar ve bağımlılık ilişkisinin neden olduğu olumsuzluklar da ele alınarak açıklanmıştır.

Yorumlamacı-anlamacı paradigma, pozitivist yöntem anlayışına karşı ortaya çıkmıştır. Yorumlamacı-anlamacı yaklaşıma göre, yönetsel açıdan çalışmacı, kaçınılmaz olarak disiplinlerarası, yorumsamacı ve anlamacı bir yöntem anlayışına doğru yönelmektedir çünkü kişi ve kurumlar, farklı yaşamışlıkları deneyimledikleri için gerek mikro gerekse makro düzeyde öznel ve kültürel olanı ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla bu yöntem; durum, olay ve davranışların bilincinde olmayı, niyetleri anlamının da ötesine geçerek yorumlamayı ve genellemeler yapabilmeyi amaçlamaktadır (Özdemir, 2006: 20).

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ya da olayların gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 45). Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çizimin, daha önceki yıllarda gazete ve dergilerde kendisine ait sayfa veya bantlarda seri şeklinde yayınlamış olduğu çizimleri sonradan kitaplaştırılmıştır. Kitaplaştırılan bu basılı eserlerin tamamı incelenerek bireyi ve toplumu baskı altına alan uygulamalara ilişkin hususlar açıklanmıştır. Necdet Şen'e ait basılı eserlerin, bu çalışmada açıklanan bakış açısı çerçevesinde incelenmesiyle birlikte, çizime ait birincil kaynak eserlerin tamamı araştırmaya konu edilmiştir. Ayrıca bu çalışmanın kuramsal temelini açıklayan ikincil kaynak eserlerin de incelenmesi sonucunda; bireye ve topluma yönelen baskıcı yönetsel uygulamalara ilişkin yaklaşımının kapsamlı bir şekilde ortaya çıkarılması sağlanmıştır.

### 3. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu makalede, Necdet Şen'in eserlerindeki görsellerin, içinde buldukları bağlam (ele alınan eserin geneli, açıklanan çizgi roman karesindeki görsel unsurlar) çerçevesinde bütünüyle okuyucuya aktarılabilmesi mümkün olamamaktadır. Benzer türdeki diğer çalışmalarda olduğu gibi bu çalışma da görsel bir materyalin içinde yer alan sadece yazıların aktarılması, kendine has birtakım sınırlılıkları beraberinde getirmektedir. Zira görsel bir unsurun, yazı aracılığıyla aktarılması ve açıklanmaya çalışılması, görsel sanatların tabiatında var olan üstünlüklerin belirli ölçülerde kaybedilmesi sorunsalını beraberinde getirmektedir.

Genel bir uygulama olarak çizgi roman ve karikatürlerde yazılış karakteri olarak çoğunlukla büyük harf kullanımı tercih edilmektedir. Buna karşın, büyük harf kullanımına, sosyal medya gibi bazı mecralarda “bağırma” ve benzeri olumsuz anlamlar yüklenebilmektedir. Çizgi roman serilerinden oluşmaları nedeniyle, Necdet Şen'in eserlerindeki çizimlerde de büyük harfler kullanılmıştır. Bu makalede de doğrudan alıntılar aslına uygun olarak büyük harflerle aktarılmıştır.

### 4. Otoriter Yönetimlerin Genel Karakteristik Özellikleri

Dokuzuncu yüzyıl düşünürü İbn Abdırabbih, yönetici-çalışan ilişkilerine ilişkin olarak çeşitli benzetmeler yapmıştır. Yönetici ile astları arasındaki ilişkiyi hafif gergin bir ipe benzeten Abdırabbih'e göre, ip tamamen gevşeyince astlar disiplinsizlik emaresi göstermeye başlamakta; ip tamamen gergin ve sıkı olduğu zaman ise astlar bunalmakta, bunalım onun bağlılığını zayıflatmakta, hatta nefrete dönüştürmektedir. Abdırabbih'e göre, denge ve hafif disiplin; idare yaklaşımının temel kuralını teşkil etmektedir (İbn Abdırabbih, 2004: 12). Abdırabbih'in ifade ettiği bu gerçekliğe karşın, tarihin her döneminde denge anlayışından uzaklaşarak otoriter anlayışa yönelen yönetsel uygulamalarla sıkça karşılaşmıştır. Hatta bu otoriter yönetim anlayışını, baskı ve despotluğa kadar taşıyan yönetim uygulamaları da ortaya çıkmıştır. Yüzyıllardır bilinen bir kavram olmasına karşın, “otorite” terimini bilimsel olarak literatüre taşıyan ilk bilim adamı Max Weber olmuştur. Weber, otorite türlerini ve her bir otorite biçiminin temel dayanağını açıklamış ve eserlerinde güç, otorite ve egemenlik konularını ele almıştır (Weber, 2011).

Weber'in tanımlamaları, matematikteki limit durumuna karşılık gelen kavramsal bir belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır (Hodgkinson, 2008: 112). Otorite; toplumun sosyal, kültürel ve hukuki yapısına uygun olarak ortaya çıkan meşru ve kurumsallaşmış güç kullanımınıdır. Weber'e göre otorite, örgüt mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatlarına uymalarıdır. Weber'e göre başlıca otorite türleri şunlardır (Dalay, 2001: 108-109):

- **Geleneksel otorite:** Bu tür otoritenin güç kullanımındaki meşruiyeti, geleneklere bağlı olarak temellendirilmektedir. Bu anlayışta yönetimin meşruiyeti, elde edilmiş biçimi ve nasıl değişeceği, geçmişteki uygulamalar tarafından belirlenmektedir.
- **Karizmatik otorite:** Yönetim gücüne sahip olanların kişisel niteliklerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu otorite kullanım biçimi, zamanla ya yasal/ussal otoriteye ya da geleneksel otoriteye dönüşmektedir.
- **Rasyonel (meşru) otorite:** Akıl ve kurallara dayalı olarak ortaya çıkan bu otoritenin sınırları, örgütün oluşturduğu kurullarla belirlenmiştir. Bu kurallara göre yetkiler verilmekte, alınmakta ve kullanılmaktadır. Otoritenin meşruluğu, bu kurallar çerçevesinde kabul edilmektedir.

Bu çalışmada, kaynağını hangi otorite (yetke) türünden alırsa alsın, otoriter yönetim anlayışını, Weber'in tarif etmiş olduğu iki uç noktadan biri olan aşırı otoriter (baskıcı) yönetim anlayışı ele alınmıştır. Otorite unsurunu aşırı ve ölçsüz bir şekilde kullanan yönetim türlerini ve yöneticileri ifade etmek için çok çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Kullanılan kavramlardan bağımsız olarak bu tür yönetim anlayışları, “baskıcı” olma ortak paydasında buluşmaktadırlar. Aşağıdaki başlıklarda,

otoritenin kullanımında aşırıya gitme durumuna ilişkin açıklamalara ve Necdet Şen'in eserlerindeki yansımalarına yer verilmiştir.

### 5. Aşırı Otoriter (Baskıcı) Yönetim Anlayışının Genel Özellikleri

Baskıcı yönetim, denetim mekanizmalarıyla sınırlanmış olmayan yöneticilerin otoriter (astlık-üstlük ilişkilerine aşırı önem veren, insan unsuruna fazla önem vermeyen), totaliter (bütün kurumsal yapıları ve bireyleri güce dayalı bir denetim altında bulunduran), tepeden inmece ve başına buyruk bir anlayışı ifade etmektedir. Özellikle darbe ile işbaşına gelen yönetimler, genel itibarıyla benzerlikler sergiliyor olmalarına karşın, işbaşına gelmiş oldukları zamanın, toplumun ve darbe yöneticileriyle uygulayıcılarının sahip buldukları niteliklere bağlı olarak farklılık da arz edebilmektedirler. Baskıcı yönetim söz konusu olduğunda ilk akla gelen, darbe ile işbaşına gelen askeri yönetimler olduğu için, bu alt başlıkta, özellikle darbe zamanlarında kışların dışına çıkarak toplumun geneline sirayet ettirilen askeri yönetim uygulamaları üzerinde durulmuştur.

Askeri yönetim biçiminin dünya üzerinde ortaya ilk çıkma nedeni, söz konusu yönetim biçimine duyulan ihtiyaç doğrultusunda olmuştur. Topluluklar hâlinde yaşamaya başlayan insanlar, kendilerini ve mensup buldukları topluluğu düşmanlarına karşı korumak için bir araya gelerek ortak bir savunma davranışı içinde bulunma gereksinimi duymuşlardır. Başlangıçta, göreceli olarak küçük toplulukların, bu amaç doğrultusunda yönetilmesi gereği belirmişken, daha sonra giderek daha büyük toplulukların ve hatta ordular gibi büyük organizasyonların teşkil edilerek yönetilmesi gereği ortaya çıkmıştır.

Prusya Kralı Büyük Friedrich'in (1712-1786) kurduğu ordu, mekanik örgütlenmenin prototipi olarak ortaya çıkmış ve bu yeni yapılanma biçiminden, yönetim alanında çok şey öğrenilmiştir. Çoğunlukla suçlulardan, düşkünlerden, yabancı paralı askerlerden ve isteksiz zorunlu askerlerden oluşan grup hâlindeki yönetilmesi zor bir ordu devralan Friedrich, bir dizi reformlar yapmış, eski askeri tecrübelerden ve yenilenmiş Avrupa ordularının deneyiminden yararlanmış ama kendi buluşu olan çok sayıda yeniliği de uygulamaya koymuştur (Morgan, 1998: 28).

Askeri yönetim anlayışı, gelişmesinin başlangıç dönemlerinde insanları kapalı gruplar hâlinde toplayıp onları verimli olarak çalıştırmıştır. İngiliz filozof Herbert Spencer, bu militarist durumu, ancak zorunlu olan bir ara dönem olarak ifade etmiştir. Spencer'a göre, bu dönemin geride bırakılarak, mümkün olduğunca daha çok özgürlüğün olduğu bir durum olan endüstrileşmeye doğru ilerlemek gerekmektedir (Gökberk, 1999: 430). Spencer'ın ifade etmiş olduğu bu gerekliliğe karşın, yönetsel açıdan problemleri konuları ve güncel sorunları çözüme kavuşturma hususunda askeri yönetimlere aşırı önem verme ve ordunun gücüne dayanma anlayışı olan militarist anlayışın, Türkiye'nin gündemine sıklıkla girmekte olduğu, bilinen bir gerçekliktir.

Kışların yani tel örgülerin dışına çıkarılarak bir bakıma kamusallaştırılan askeri yönetimlerin en başta gelen kusuru, tıpkı kışların içinde olduğu gibi, dışarıda da tektipleştirilerek kişilikleri silikleştirilen, aynı olaylara benzer tepki veren, yani tepki bulanıklığı yaşayan bir toplumsal yapının ortaya çıkarılmaya çalışılmasıdır. Normalleşme sürecine girilmediği ya da geç girildiği takdirde toplumun genelinde, yönetsel sorunlarının çözümünde askeri yöntem ve usullere aşırı derecede önem verme ve/veya ordunun gücüne güvenme anlayışı yaygınlaşabilmektedir. Söz konusu anlayışın yaygınlaşması sonucunda, ülke genelindeki bütün yönetsel yapılanmalar üzerinde baskı kurarak vesayet etkisi oluşturan bir yönetim türü, olan cunta yönetimine zemin hazırlanmış olmaktadır. Bilindiği üzere cunta yönetimi, askeri darbe yaparak dikta yönetimi kuran grupları ifade etmektedir ve cunta yönetimlerinin başlıca karakteristikleri olarak; bastırma, yıldırma, kitlesel tutuklamalar, hapis cezaları ve gibi uygulamaları gündeme getirmektedir.

Yönetsel sorunlarının çözümü konusunda askeri yöntem ve usullere aşırı derecede önem verme ve/veya ordunun gücüne güvenme anlayışının bir diğer sonucu olarak, sıkıyönetim uygulamaları da gündeme gelebilmektedir. Sıkıyönetim uygulamaları, olağanüstü durumlarda, mülki idare yerine

askeri bir idarenin geçmesiyle yürürlüğe konulmaktadır. Sıkıyönetim uygulamalarında sivil halkın eylemlerine belirli kısıtlamalar getirilmektedir. Sıkıyönetim dönemlerinde; askeri yönetim ilkeleri, çeşitli gerekçelerle sivil halka karşı uygulanmaktadır. Genellikle ülke güvenliğinin tehlikede olması gerekçesi ileri sürülerek insanların eylemlerine yönelik birtakım kısıtlamalar getirilmektedir. Yürürlüğe konulan sıkıyönetim uygulamaları, ülke güvenliğini tehdit eden unsurların bertaraf edilmesi amacıyla, bireylerin bazı hak ve özgürlüklerinin kullanımına yönelik sınırlamaları gündeme getirmekte, bunun bir uzantısı olarak da güvenlik güçlerinin yetkilerini artırıcı yönde düzenlemeleri beraberinde getirmektedir.

Aşırı otoriter yönetim anlayışlarını ifade etmek üzere, yukarıda kısaca açıklanan tanımların yanı sıra pek çok kavram kullanılmaktadır. Örneğin; otokratik, totaliter, tepeden inmece, despotik, vesayetçi yönetim, istibdat yönetimi, dikta yönetimi, mutlak yönetim gibi kavramların hemen hemen hepsi benzer anlamlar taşıyor olmalarından dolayı her biri için ayrı birer tanım veya açıklamaya yer verilmemiştir.

## 6. Necdet Şen'in Eserlerinde Ele Aldığı Başlıca Konular

Necdet Şen, aktif çizerlik hayatına 1975 yılında ulusal bir mizah dergisinde başlamıştır. Takip eden yıllarda çeşitli gazetelerde, mizah dergilerinde ve dergilere ait mizah eklerinde yayın hayatını sürdürmüştür. Spor çizerliği, yayın evleri için kapak tasarımı yapmış, gazeteler ve internet siteleri için yazarlık da yapmıştır. Gazete ve dergilerde yayınlamış olduğu çizgi roman serileri, yakın bir ilgiyle ve süreklilik arz eden bir okuyucu kitlesine ulaşmıştır. Necdet Şen, yayınlamış olduğu çizgi romanlarını kitaplaştırarak toplu olarak okuyucu ile buluşturmuştur.

Emre Kongar, Necdet Şen'in eserlerindeki anlatım biçimini şu şekilde ifade etmiştir (Şen, 1991a: 6): “Kimi zaman anlatmak için bütün kitap bölümünü kullandığım bir toplumsal olayın ya da olgunun, Necdet Şen'in çizgi romanlarının tek bir karesinde, benim yazdıklarımın daha çarpıcı, yalın ve doğru biçimde ifade edildiğini gördüm”. Görselliğe ve duygulara da de hitap ediyor olması dolayısıyla görsel sanatlar, düz yazıya kıyasla daha etkin bir alan olarak bilinmektedir. Görsel sanatlar, yazı ile ifade edilemeyen birçok duyguyu çizim yoluyla ortaya çıkarabilmektedir. Bu çalışmada, Necdet Şen'in çizimlerdeki yazılı ifadeler aktarılmış, açıklanmış ve yorumlanmıştır. Böylesi bir kısıt nedeniyle bu çalışmada sadece Necdet Şen'in çizgi roman karelerindeki yazılı ifadelerin aktarılması ile yetinilmek durumunda kalınmıştır. Oysa Necdet Şen'in eserlerindeki kareler, bir bütünü (context) ifade ediyor olmasına karşın, bu karelerde yer verilen ifadeler ise bütün içindeki sadece belirli bir bölümü/kesiti (text) ifade etmektedir. Bilindiği üzere, çizgi roman karelerinde; yazılı ifadelerin yanı sıra, karelerde yer alan çizim kahramanlarının yüz ifadeleri, beden dilleri, çevresel koşulları betimleyen diğer unsurlar yer almaktadır. Dolayısıyla, çizgi roman karakterlerinin genel kişisel özellikleri ve karelerde betimlenen durumların her biri, kendine has nitelikler taşıyan çok boyutlu bir anlatım biçimini ortaya çıkmaktadır.

Necdet Şen'in yayınlamış olduğu otuzun üzerindeki kitaplarının tamamını tek bir makale hacminde ele alabilmek olası gözükmemektedir çünkü bu eserlerde ele alınan yönetsel temalar oldukça fazladır. Bu nedenle, çizere ait eserlerin belirli temalar ekseninde ve birden fazla sayıdaki makale kapsamında çalışılması gerekmektedir. Necdet Şen'in eserlerinin sayısal olarak fazlalığı, yapılan incelemeyi zorlaştırmaktadır. Çizerin, eserlerinde işlemiş olduğu yönetsel konuların fazla oluşu ise inceleme yapmayı zorlaştıran bir diğer hususu teşkil etmektedir.

## 7. Toplum Baskı Altına Alan Kurumsal Yönetim Biçimlerinin Eleştirisi

Bu başlık altında, Necdet Şen'in eserlerde ele aldığı, kurumsal yönetim anlayışlarına ilişkin uygulamalarına yönelik konular, yönetim bilimleri literatüründeki kuram ve kavramlar bağlamında açıklanmıştır. Özünde “baskıcı” olma karakterini taşıyan ve Necdet Şen'in eleştirdiği hususlar, bu ana başlıkta ve bir sonraki ana başlıkta iki ayrı tema hâlinde ele alınmıştır. Baskıcı ve vesayetçi bir özde işleyen yönetim anlayışları, kendi içerisinde sınıflandırmaya tabi tutulduğunda ikili bir ayrımın

ortaya çıkmakta olduğu görülmektedir. İkili ayrımın birincisi olarak bu ana başlıkta, Necdet Şen tarafından toplumun genelini etki alma potansiyeline sahip olan ve adeta her biri birer baskı/vesayet müesseseleri hüviyetine bürünmüş olan kurumların benimsediği yönetim anlayışına yöneltilen eleştiriler açıklanmıştır. Bir sonraki ana başlıkta ise örneğin, yönetici tarafından astlarına yöneltilen ve daha çok bireysel düzeyde kalan ya da işyeri çalışma ortamındaki sınırlı sayıdaki bireyi etkileyen baskıcı/vesayetçi yönetim anlayışına yönelmiş olduğu eleştiriler açıklanmıştır.

Necdet Şen, *Keloğlan* adlı kitabında; sanayici ve iş adamları derneği ile silahlı kuvvetler gibi nüfuzlu kurumlar (Şen, 1991a: 43) ve istihbarat teşkilatları (Şen, 1991a: 50) gibi kurumların, her türlü yönetim üzerinde ciddi bir vesayet kurduğunu ifade ederek bu durumu çeşitli eserlerinde eleştirmiştir. Bu eleştirel yaklaşımını, eserlerinde canlandırdığı karakterler üzerinden aktaran Necdet Şen, benimsemiş olduğu yaklaşımı şu sözlerle ifade etmektedir (Şen, 2002b: 2): “Bazı sivri yanları vardır. Bunların başında, otoriter davranışlara karşı takındığı hırçın üslup gelir. İsyankar yapısı gereği, emir ya da ultimatom olarak algıladığı her şeye çocuksu bir hırçınlıkla başkaldırır”. Necdet Şen'in eserlerinde eleştiriye konu ettiği diğer konular aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Necdet Şen, askeri yönetimin, sermaye kesimi ile sıkı bir ilişki içinde bulunmasını şiddetle eleştirmiştir (Şen, 1991a: 43). Aslında Necdet Şen bu yaklaşımıyla; sermaye birikiminin, nüfuzlu işadamları ile askeri güçlerin ittifakıyla gerçekleştiği ekonomik düzen olan “askeri kapitalizm” durumunu eleştirmektedir çünkü böylesi bir yönetsel yapılanmanın olduğu piyasalarda “komuta ekonomisi” uygulamaları ağırlık kazanmaktadır. Komuta ekonomisinin sonucu olarak da, piyasada rekabet hâlinde bulunan işletmeler, askeri yönetim ile yakınlıkları ölçüsünde, üretim kaynaklarını elde etme konusunda piyasa güçleri tarafından değil, yönetim erki tarafından yönlendirilmektedir. Bu tür bir yönlendirme ise toplumun bütünü üzerinde hatırı sayılır bir baskı unsurunu teşkil etmektedir.

Necdet Şen, *Bacı* (1989) ve *Deja Vu* (1991b) adlı eserlerinde, askeri yönetimler tarafından yürütülen sıkıyönetim uygulamalarını eleştirmiş, “cunta” türü yönetimlerin, ülke genelindeki diğer yönetsel yapılanmalar üzerinde oluşturduğu vesayet etkisini ele almıştır. Başlıca karakteristikleri; bastırma, yıldırma, kitlesel tutuklamalar, hapis cezaları gibi uygulamalarla ortaya çıkan cunta yönetimi, Necdet Şen'in her iki kitabının geneline konu edilmiştir. Cunta yönetiminin genel karakteristiklerini yansıtan unsurlar sıklıkla işlenmiş ve bu iki kitap, söz konusu olaylar/süreçler ekseninde şekillenmiştir. “Halkın huzur ve güveni” söylemi doğrultusunda yürütülen otoriter uygulamalar ve bu uygulamaların toplum nezdindeki meşruiyetinin artırılma çabalarını eleştirmiştir.

Özellikle darbe yönetimlerinde, cuntacı/komitecilerin meşruiyet zırhı ile korumuş oldukları her türlü yasal/geleneksel güce karşı; vatandaşların haklarını koruyacak, darbeciler ile vatandaş arasındaki güç kullanımına yönelik dengeleme mekanizmasını hayata geçirebilecek ara kurumların bulunmadığı bir anlayış egemen olmaktadır. *Bacı* (1989) adlı kitapta, darbeci yönetimlerin kullandıkları otoriteye karşı yasal sınırlamaların işletilmemesi nedeniyle otoritenin hesapsız, sorumsuz ve sınırsızca kullanımının gündeme geliyor olması durumu, çizer tarafından eleştiriye konu edilmektedir. Aşırı derecede otoriter bu tür yönetimlerde, bireylerin zor kullanılarak belirli eylemlere zorlanması ve hukuk tanımayan şiddetli bir baskı yönetimi söz konusu olmakta, buna karşın sınırlama ve denetimi olmayan bir yönetim anlayışı ortaya çıkmaktadır. Darbe yönetiminin yürürlükte olması nedeniyle güç kullanımı konusunda herhangi bir kişi veya denetim/yargı mekanizmasına karşı sorumlu olmayan küçük bir grubun (darbe yönetimi) elinde olduğu, bu nedenle de kritik kaynakların kontrol altında tutularak örfi ve yasal yetki gibi unsurlarla desteklendiği bir yönetim anlayışı tasvir edilmektedir.

*Bir Ara Uçuyorum Sandım* kitabında, 1980 öncesi dönemde, siyasal grupların reaksiyoner kanadında yer alan bireylerinin, her zaman için en büyük zararı görenler olduğunu vurgulamak amacıyla, söz konusu reaksiyoner grupların, “pasif kitlelere vekaleten hapis yattığı, öldüğü ya da işkence gördüğü” ifade edilmiştir. Kitapta, sekiz yıl hapis yattıktan sonra tahliye edilen bir karakter olan Fazilet,

dışarıdaki hayata adapte olmakta zorlandığını, bu yaşama karşı yabancılaştığını ifade etmektedir (Şen, 2002a: 4-6). Necdet Şen, belirli bir siyasi görüşe sahip olan kesiminin (sağ ya da sol gibi), darbe yönetimi tarafından uğratıldığı haksız muameleleri resmetmeyi amaçladığını ifade etmiştir. Dolayısıyla Necdet Şen'in bu anlatımı, madalyonun sadece bir yüzünü yansıtmaktadır ve söz konusu tek yanlı vurgulamayı Necdet Şen, kitabın ilk satırlarında, açıkça dile getirmektedir (Şen, 2002a: 2). Madalyonun diğer yüzünde ise karşıt siyasi görüşlere mensup kişilerin yaşamış oldukları haksız muameleler yer almaktadır çünkü 1980 askeri yönetimi, kendisini, siyasi olarak depolitize bir konumda lanse etmiş ve siyasi görüşlere uzak bir tutum benimsediğini çeşitli vesilelerle ifade ederek bunu eylemleriyle de ortaya koymaya çalışmıştır. Özellikle yargıya intikal eden siyasal suçlara ilişkin verilen cezaların ağırlıkları bakımından ve infaz edilen cezalarda hakkaniyet gözetildiği izlenimi, niceliksel rakamlar aracılığıyla kamuoyuna verilmeye çalışılmıştır. Partiler üstü bir tutum görüntüsü verilen bu anlayışta aslında idarenin yansızlığı izlenimi oluşturularak mevcut askeri yönetimin çıkarı gözetilmeye çalışılmış ve toplum nezdindeki meşruiyetinin artırılması amaçlanmıştır. Askeri yönetimler, işbaşına geldikten sonra genellikle “aşırı görüş” olarak belirledikleri gruplara yönelik olarak tasfiye faaliyetine yönelebilmektedirler. Kendi menfaat ve meşruiyetleri doğrultusunda giriştikleri söz konusu tasfiye faaliyetinin mahiyeti de ironik olarak “aşırı” bir nitelik taşıyabilmektedir. Askeri yönetimin, kendi menfaati ve meşruiyeti doğrultusunda yürüttüğü bu tür uygulamalar, yönetim bilimlerinde Bonapartizm (Bonapartism) olarak kavramlaşmış bir anlayışı yansıtmaktadır.

## 8. Bireyi Baskı Altına Alan Yönetici Davranışlarının Eleştirisi

Yukarıda da ifade edildiği üzere bu ana başlıkta, daha çok bireysel düzeyde kalan ya da işyeri çalışma ortamındaki sınırlı sayıdaki bireyi etkileyen baskıcı/vesayetçi yönetim anlayışına Necdet Şen'in eserlerinde yöneltilen eleştiriler açıklanmıştır.

Necdet Şen, *Keloğlan* adlı kitabında, yöneticilerin tarafından sergilenen otoriter davranışlara karşılık olarak ast konumundaki bireylerin, olabildiğince onurlu ve dik bir şekilde durmaları gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca “Doğan” adlı çizgi kahraman aracılığıyla, yönetim kademelerinde hızlı bir şekilde yükselmenin, beraberinde getirdiği zorluklar üzerinde durmuştur (Şen, 1991a: 31).

*Deja Vu* kitabında, darbe yönetimi sürecinde görev yapmış olan bir emekli asker karakteri betimlenmiştir. Bu karakter, darbe yönetimi sürecinde siyasi tutuklu olarak kötü muamelede bulunmuş olduğu bir şahıs ile yıllar sonra karşılaşmakta ve kalp krizi geçirisine şahit olmaktadır. Böylesi bir insani durum karşısında bile “otoriter kişilik” olarak bilinen tipik özellikleri yansıtan şu sözleri sarf etmektedir (Şen, 1991b: 73):

“BUNLARA HİÇ GÜVENİLMEZ... SORGULAMADA DA BU NEVİ DALAVERELER YAPARDI BUNLAR.. GÖYA CANI ÇOK ACIMIŞ DA, BAYILMIŞ DA, ÖLMÜŞ DE.. MAMAFİ PİSLİK OLSUN DİYE ÖLDÜKLERİ BİLE VAKİ OLURDU.. BİZ TEYAKKUZU ELDEN BIRAKMAYALIM NETİCETEN”

Otoriter kişilik (authoritarian personality), mensubu bulunduğu grubun (darbe yönetiminin) değerlerine aşırı bağlılık sergileyen, grup değerlerini ihlal edenlerin şiddetle cezalandırılmasından yana olan, otorite karşısında itaat eğilimine sahip kişilik davranışı olarak tanımlanmaktadır. Asker kişilerin sahip olması arzu edilen üstlerine karşı mutlak itaati öngören davranış biçimi, üstlere olduğu kadar astlara yönelik olarak da ölçülü davranmayı öngörmektedir. Bu durum “disiplin” kavramının tanımı çerçevesinde “astının ve üstünün hukukuna riayet” olarak açıklanmaktadır. Çoğu durumda üst konumundaki bireylerin hukukuna karşı gösterilen hassasiyet, ast konumundaki bireylerin hukukuna gösterilmemektedir. Özellikle darbe yönetimlerinin yürürlükte olduğu dönemlerde, sıkıyönetim yetkileriyle de donatılmış olmanın uyandırmış olduğu “minyatür büyüklük yanılması” (Frankl, 2000: 66) duygusuyla, bazı askeri yöneticiler, astı konumunda olanlara ve halka karşı saygısız, basmakalıplı, küçümseyici, baskıcı, katı tutum sergileyen, güvensizlik duyguları ile hareket eden bir kişilik hâline gelebilmektedirler. Metaya dayalı olan ya da olmayan her türlü ilişkisel

davranışta, karşılıklı güven esasına dayalı bir tutum benimsemek (Sevim ve Eroğlu Hall, 2014: 19) yerine, sistem savunuculuğuna soyunan bu tür bireyler, mensubu bulunduğu grubun değerlerine aşırı bağlılık anlamına gelen “kraldan çok kralcı” olmaları yönüyle, yukarıdaki örnekte de görüldüğü üzere, baskıcı yönetim anlayışının bile öngörmediği ölçüde katı bir tutum sergilemeye meyledebilmektedirler.

Darbe yönetimi sürecinde görev yaptıktan sonra emekli olmuş biri olarak betimlenen bu karakter, emekli olmasına karşın, meslek yaşantısında ve özellikle ilave yetkilerle donatıldığı darbe yönetimi sürecinde kendisine karşı gösterilen yakın ilgi, saygı ve hürmetin benzer şekilde sürdürülmesi beklentisi içerisinde bulunmakta ve şunları ifade etmektedir (Şen, 1991b: 69):

“MİLYONLUK KENTTE DÖRT YIL ÖRFİ İDARE KUMANDANLIĞINDA BULUNMUŞ, MÜHİM VAZİFELER İFA ETMİŞ BİR ADAMA ZEVCESİ BİLE OLSAN HÜRMET ETMEK ZORUNDASIN”.

İşyeri ortamında yönetici olan birey, profesyonel yaşamındaki davranışlarını özel hayatına da yansıtması durumunda, birçok sorunun kapısını aralamış olmaktadır. (Altunoğlu ve Keskin, 2016a: 197). Yukarıdaki örnekte, işyeri ortamında aşırı derecede saygı ve hürmet gören birey, benzer bir davranışı eşinden de beklemektedir. Profesyonel çalışma yaşamındaki başlıca roller, hiyerarşinin en altından en üstüne kadar yani en alt düzey çalışandan tepe yöneticisine kadar farklılıklar göstermektedir. Önemli olan, çalışma yaşamındaki bu rollerin bilincinde olmak ve bunu özel yaşam ile doğrudan doğruya ilişkilendirmemeye özen göstermektir. Bu durum ise ancak “work-life balance (iş-yaşam dengesi)” anlayışı sayesinde gerçekleşebilmektedir. İş-yaşam dengesi anlayışı, iş yaşamı ile gündelik yaşam arasında denge kurulması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Altunoğlu ve Keskin, 2016: 198). Hangi hiyerarşik kademede bulunursa bulunsun her birey, “iş-yaşam” dengesini kurabilmeyi kendisine amaç edinmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yukarıda açıklanan çizgi roman karesindeki benzer olumsuzlukların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır.

Yukarıdaki anlatımlarda tasvir edilen yönetici karakteri, çalışma yaşamından emekli olarak ayrılmış olmasına karşın, kafa yapısı olarak hâlâ daha emekli olamamış bir kişiyi gözler önüne sermektedir. Bu emekli yönetici, çalışma yaşamı sürecinde, kanunların uygulayıcısı konumunda olduğunu düşünerek, kanunların aleyhine insanların lehine olabilecek her türlü uygulamaya kendini mesafeli hissetmiş olması durumu, onun taviz vermeyen ve aşırı otoriter yaklaşımı nedeniyle kısmen izah edilebilir gibi görünmektedir. Buna karşın, emekli oluşunun üzerinden uzun yıllar geçmiş olduğu hâlde, gözünün önünde cereyan eden insani durumlarda (karşısındaki bireyin kalp krizi geçirmesine şahit olmak) bile kayıtsızca davranarak yardıma bulunmayışının, aşırı otoriterlik gibi kavramlarla izah edilebilmesinin olanağı ortadan kalkmaktadır. Mizahi eserlerde bu tür aşırıya kaçan tek yanlı vurgulamalar söz konusu olabilmektedir. Yukarıda betimlenen çizim karelerindeki kadar olmasa da bazı yöneticilerin, aşırı otoriter tutumu benimseyerek bunu bir yaşam biçimi hâline getirmeleri gerçeği, hiç de az karşılaşılan bir davranış biçimini ifade etmemektedir.

Necdet Şen, *Memet ile Memo* adlı kitabının başlangıç karelerinde, davranışsal olarak iyi bir görüntü sergileyerek aşırı derecedeki katı tavırlarını gizleyen bir bürokratin davranışını kaleme almıştır. Burada “iyi polis” rolünü üstlenmiş olan ve kendi alanı içinde çeşitli yetkilere sahip bulunan bir bürokrat/yönetici tasvir edilmiştir. Bu yönetici özünde aşırı derecede baskıcı olmasına karşın, bu tavrını görünüşteki babacan davranışlar altında gizlemekte ve bu örtük davranış sayesinde kurumsal anlamdaki asıl amacına ulaşmaya çalışmaktadır (Şen, 2002c: 4-5). Yöneticiler tarafından astlarına yöneltilen bu tür görünüşte normal fakat gerçekte aşırı derecede katı ve otoriter bir tutumu ifade eden yönetim biçimi “paternalizm” olarak adlandırılmaktadır. Paternalizm anlayışı, “pederşahi yönetim”, “iyi niyetli diktatörlük”, “meşrulaştırılmış otorite”, “babacanlık” gibi kavramlarla da ifade edilebilmektedir. Paternalist yönetici, sadece görünüşten ibaret olan olumlu bir atmosfer oluşturarak gerçek niyetini maskeleymektedir. Yakın kişisel ilişkiler kurarak sadakat elde etmeyi, otorite ve statü ilişkilerini ön plana çıkarmayı amaçlamaktadır (Keskin, 2016b: 4).



Necdet Şen'in *Memet ile Memo* adlı kitabındaki aynı adlı çizgi dizisinde (Şen, 2002c: 55) ve devamında (Şen, 2002d: 3), silahlı kuvvetler yapılanması içine giren bireylerin, karşılaşmış oldukları baskın ve baskıcı kurum kültürünün etkisiyle çok kısa bir zaman içinde tektipleştığını, benzer olaylar karşısında benzer tepkiler veren bir birey topluluğu hâline dönüştüklerini açıklamıştır. Bu davranış biçimi, örgütsel davranış açısından psikologlar tarafından çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Bireyi, bir grubun veya kurumun üyesi olarak, belirli amaçlar doğrultusunda örgütlenen bir insan yığınının parçası olarak ele alan Freud'a göre örgüt içindeki bireylerin, kişisel yoldan edindikleri özellikler silinmektedir ve kendine özgü karakterleri kaybolmaktadır (Freud, 1994: 8-14). Bu yaklaşımıyla Freud, örgüt içindeki bireysel farklılıkların bulanıklaşarak tek biçimli bir dışavurumun oluşacağını ileri sürmüştür (Keskin, 2012: 215). Necdet Şen, sadece ülkelerin legal silahlı kuvvetlerinin değil, legal olmayan silahlı terör örgütlerinin de kendi üyesi olan bireylere karşı baskıcı bir yönetim anlayışı sergilediklerini açıklamıştır (Şen, 2002d: 19-20; Şen, 2002e: 6-16). Hangi sebepten kaynaklansa kaynaklansın, sonuç olarak birey iradesinin üzerinde yer alan baskıcı bir üst irade tasvir edilmekte, bu üst irade ise birey iradesinin yerine geçmektedir. Bu durum ise Necdet Şen tarafından olumsuz bir davranış biçimi olarak kaleme alınmış ve eleştirilmiştir.

Necdet Şen'in *Yöneticinin El Kitabı* adlı çizgi dizisinde eleştirel bir şekilde ele aldığı ve yöneticiler tarafından çalışanlara yöneltilen baskıcı yönetim anlayışına ilişkin anlatımları, aşağıda aktarılmış ve yönetim bilimleri kavramları bağlamında açıklanmıştır (Şen, 2003: 49-61).

**DIŞ SES:** “ÇALIŞMA ARKADAŞLARINIZI TANIMAYA ÇALIŞIN... SİZİN DEHANIZA ULAŞAMASALAR BİLE KÜÇÜCÜK ZEKÂ PIRILTILARI TAŞIYOR OLABİLİRLER”.

**GENERAL:** “SEN KİMSİN BE ADAM? PEŞİM SIRA DOLANIP DURUYORSUN.”

**YÜZBAŞI:** “BEN SİZİN YAVERİNİZİM PAŞAM... PİYADE YÜZBAŞI ALİ TUNÇSİPER. PİSLİĞE BASMAK ÜZERESİNİZ”.

Askeri örgütlerde kurum içi roller, rütbe ve makam esasına göre düzenlenmektedir. Yukarıdaki diyalogun geçtiği karede, üst düzey yönetici olan general, sürekli olarak birlikte çalıştığı personelini (yaverini) hiçleştiren bir hitapta bulunmaktadır. Bu küçümseyici yaklaşımına karşın, çalışma disiplininin taviz vermeyen yüzbaşı karakteri, yürümekte olduğu yolunun üzerindeki engeli (maniayı) bile göremeyen yöneticisi olan generale karşı işinde kusur etmemektedir. Öngörü (feraset) konusunda kendini yeterli gören birçok yönetici, bu örnekte de vurgulandığı üzere, aslında yaklaşmakta olan olumsuz durumları öngörebilme konusunda sorunlar yaşamaktadırlar. Bu eksikliklerini, yönetim kademeleri arasında var olan güç mesafesinin de etkisiyle astlarına karşı takınmış oldukları onların yeteneklerini küçümseyici ve varoluşsal olarak aşağılayıcı ve hiçleştirici tavırlarıyla dışa vurmaktadırlar.

Kötümser yönetici karakteri olarak da bilinen aşırı katı tutum sergileyen yönetici; yönetim bilimleri literatüründe liderlik ve örgütsel davranış alanlarındaki çalışmalarda otoriter yönetici (authoritarian manager) olarak kavramlaştırılmıştır. Yukarıdaki çizgi roman anlatımında da görüldüğü üzere, bu tür bir anlayışa sahip yöneticiler, astlarına karşı aşırı derecede katı bir tutum sergilemekte, onların her türlü çaba ve liyakatlerini yetersiz ve değersiz görmektedirler.

Bu çizimde kötümser yönetici karakterine özgü tutum ve davranışlarıyla ön plana çıkan general karakteri, takındığı olumsuz tavır, toplumun geneline değil, kendisinin astı konumunda çalışan yüzbaşı karakterine yansıtılmaktadır. Yani burada yaşanan olumsuzluk, yalnızca yüzbaşı karakterini etkilemekte ve bireysel düzeyin ötesine geçmemektedir.

**DIŞ SES:** “LÜTFİYE HANIM, ERKEKLERİN DÜNYASINDA BİR KADIN OLARAK YÖNETİCİ KONUMUNA GELMİŞSİNİZ; KUTLARIZ... FAKAT NASIL BAŞARDINIZ BU İŞİ?”

**LÜTFİYE HANIM:** “KOLAY OLMADI”.

Lütfiye Hanım karakteri olarak resmedilen kadın yönetici, erkek kıyafetleri giymiş bir hâlde görülmekte ve erkeksi bir duruşa ve yüz ifadesine bürünmüş olarak resmedilmektedir. Lütfiye Hanım karakteri, vücut dili açısından bütünüyle erkek cinsiyetine özgü bir şekilde betimlenmiştir. Bu karede, yönetim bilimlerinde “kraliçe an sendromu” olarak kavramlaştırılmış olan davranış biçimi tasvir edilmektedir. Bu tür bir davranış biçimine genellikle üst yönetim kademelerine yükselen “tek kadın”larda rastlanılmaktadır. Tek olmanın, bir başarı ve ayrıcalık olduğu inancına kapılan bayanlar, tek olma durumunu sürdürülebilir kılmak için hemcinslerine karşı düşmanca tavır sergileyebilmektedirler. Bu tür yöneticiler, zaman içinde giderek iş ortamındaki davranışlarını, erkek yöneticilerin davranış kalıplarına benzetmektedirler. Bunun sonucu olarak da diğer kadın çalışanlara karşı, erkek yöneticilere benzer tepkiler göstermektedirler. Erkeksi (eril) davranış biçimi ise kaçınılmaz olarak otoriter anlayışı benimsemekten yana bir tavrın oluşmasına kaynaklık etmektedir.

Geleneksel eril değerleri irdelendiğinde saldırganlık, yükselme tutkusunu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve *baskıcı* tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak gibi özelliklerin öne çıkmakta olduğu görülmektedir (Şişman, 2002: 60; Sargut, 1994: 175). Bazı örgütlerde bağımsızlık, fiziksel güç, egemenlik, başarı, para, servet, kariyer yapmak, mücadele etmek, kazanmak, tanınmak ve büyümek gibi eril değerler hâkim bir anlayış olarak kanıksanmaktadır (Şişman, 2002: 61). Eril kültürde hakim olan değerlerin baskınlığı nedeniyle bu kültür yöneticileri daha iddialı, daha kararlı ve daha agresif olmakta ve belirli ölçülerde “maço” olmak kimseyi rahatsız etmemektedir (Baltacı, 2009: 50).

**DIŞ SES:** “ZÜLFİYAR BEY, YÖNETİCİ OLDUĞUNUZDAN BERİ DİĞER ÇALIŞANLARLA TABLDOTUNUZU, ÇAY-KAHVE SERVİSİNİZİ VE EN VAHİMİ, TUVALETİNİZİ AYIRDIĞINIZ ANLATILIYOR... SİZİNLE BİRLİKTE BAZI ORGANLARINIZ DA MI MÜDÜR OLDU ABİCİM?”

**ZÜLFİYAR BEY:** “RECA EDERİM MUHTEREM... ODACIYLA AYNI YERE ÇÖMELEN MÜDÜRÜN OTORİTASINI KİM TAKAR BU KURUMDA?”

Bu karede, Zülfiyar Bey olarak resmedilen karakter, yöneticiliğe terfi etmiş bulunmaktadır. Bu terfi sonrasında Zülfiyar Bey, çalışanlar ile arasına belirli bir mesafe (güç mesafesi) koyma çabası içine girmiş bulunmaktadır. Statü sembollerini aşırı ölçülere varacak ölçüde kullanarak yönetici ile çalışan arasındaki güç mesafesini artırmaktadır. Yönetici ile ast konumundaki çalışanlar arasındaki mesafenin açık ara korunması gerektiğini kanaatini taşımaktadır. Yöneticiler ile işgörenlerin yaptığı işlerin net çizgilerle birbirinden ayrılması düşüncesi çok eskilere dayanmaktadır. Çalışma ortamlarının yanı sıra, ortak yaşam alanlarının da birbirinden izole edildiği yukarıdaki anlatımda, yönetici ile işgören arasındaki mesafenin artırılma çabası dikkat çekmektedir. Çizim karesinde betimlenen yönetici Zülfiyar Bey karakterinin, otoriter yönetim anlayışını benimseyerek, bunu işgörelere kabul ettirme davranışı sergilemekte olduğu anlaşılmaktadır.

Yöneticiliğe yükselen bazı bireyler, bu yeni mevkiden dolayı elde ettiği otoriteyi, amacını aşacak ölçüde kullanmaya başlamaktadır. Bu tür yöneticiler için arkasına geçtiği küçük bir masa, kendisini içinden çıktığı toplumdan ayırmaya yeterli olabilmektedir. Elindeki kalemi, bir hizmet aracı olmaktan çıkıp bir kılıca dönüştürmekte, altında çalışanları kendi tebaası gibi görmekte, kendini üstün ve imtiyazlı bir sınıf olarak kabul etmeye başlamaktadır (İnan, 1993: 110-111).

Başka insanlar üzerinde yetkisi olan birçok insanın doğal bir eğilim sonucu bu yetkiyi kötüye kullanması söz konusu olmaktadır. Yetki ve otorite sahibi olmanın bozucu niteliğinin önüne geçebilmek için yöneticilerin yetkilerine, uygulamada etkili sınırlar koyacak yöntemler bulmaya yönelik çalışmaların yürütülmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Duverger, 1986: 54).

Yöneticiliğe yükselen bireylerin, eski çalışma arkadaşlarına karşı yabancılaşarak kendini farklı bir şekilde konumlandırma çabası içine girmesinin nedenini devlet bakanlığı, senatörlük ve büyükelçilik tecrübesi bulunan Kâmran İnan şu şekilde açıklamaktadır (1993: 21):

Yöneticiler, hangi makamda olurlarsa olsun, bir defa masanın arkasına oturduktan sonra içinden çıktığı toplumdan uzaklaşır. Kendisini örgütün menfaatinin koruyucusu, yüksek bir otoritenin temsilcisi olarak görür. Düne kadar aralarında bulunduğu topluma yukarıdan bakmaya başlar. Zaman içinde bu tutum daha da katılaşır. Zira derecesi ne olursa olsun otorite, zamanla, sahibini bozar, tahrip eder. Bu tahrip otoritenin sınırı ile doğru orantılıdır. Neticede idare edenlerin edilenlerden uzaklaşması, arada bir uçurumun doğması olayı başlar. Yöneticilerde, örgütün bütün imkânlarını kendileri için kullanmak, çalışanları 'koloni' gibi görmek eğilimi kuvvet kazanır.

**DIŞ SES:** “BAŞARILI BİR YÖNETİCİ BİR ORKESTRA ŞEFİ GİBİ HER ELEMANDAN EN YÜKSEK VERİM VE BÜTÜNE UYUM ELDE ETMEYİ BAŞARAN KİŞİDİR”.

**YÖNETİCİ:** “BİZ ZATEN UYUMLU BİR EKİBİZ MİRİM”.

Yukarıda aktarılan karşılıklı konuşmaların geçtiği çizim karesinde, dış görünüş bakımından tek tip bir durum sergileyen bir yönetici grubu, askeri içtima düzenine benzer bir şekilde dizilmişlerdir. Böylesi bir içtima düzeni içinde yöneticileri bir araya getiren daha üst düzeydeki yöneticinin, “uyum” kavramından anladığı şeyin, işgörenler arasında bulunması gereken eşgüdümlü bir çalışma uyumu değil, sadece dış görünüş bakımından şekilsel benzerlikten (askeri anlamdaki şekil disiplininin) ibaret olduğu yönünde mizah yapılmaktadır. Bu karede, kavramsal olarak “formalizm” anlayışı eleştirilmektedir. Bilindiği üzere formalizm, daha çok devlet kurumlarında ve askeri örgütlerde görülmekte ve sorunlara biçimsel/bürokratik yaklaşımı ifade etmektedir. Yasaların ayrıntılarına (formalitelere) aşırı ve abartılı titizlik gösterilmekte, ikincil derecedeki önemsiz ayrıntılara, işin özüyle, içerikle ilgisiz biçimsel konulara aşırı dikkat edilmektedir.

Bu karede işlenen “yönetimsel orkestrasyon” konusunu olumlu açıdan yorumlayan yönetim bilimci Peter F. Drucker, şu benzetmeyi yapmaktadır: Günümüzdeki işveren ile çalışan aralarındaki ilişki, geleneksel ast/üst ilişkisinden çok, orkestra şefiyle enstrüman çalanlar arasındakine benzemektedir. İşletmedeki üst, tıpkı bir orkestra şefinin herhangi bir enstrümanı çalamaması gibi, herhangi bir astın işini yapamaz (Drucker, 2000: 28). Özellikle son yıllarda komuta mevkilerine, yani yöneticiliğe yükseltme yoluyla ödüllendirilme geleneği geride kalmış ve tüm çalışanların etkili bir orkestra gibi yönetilmesinin önemli olduğu bir anlayış benimsenmeye başlanmıştır (Drucker, 1993: 136).

Burada betimlenen çizgi karesindeki yönetici karakteri, ekip çalışmasını özde değil, görünüşte/şeklen uygulamaktadır. Aşırı otoriter bir anlayışı benimseyen bu yöneticinin, çalışanları ile etkin bir çalışma ortamından anladığı şey, çalışanlarını kişiliksiz (kimliksiz, silikleşmiş, tektipleşmiş) kılmak gibi bir olumsuzluk olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu olumsuzluk, sadece bir kişiyi etkileyen mikro düzeydeki bir durum olmanın bir adım daha ötesine geçerek, işyerindeki çalışma grubunu etkileyen meso bir düzeye ulaşmıştır ama henüz makro boyutlara ulaşmamıştır yani bir önceki ana başlıkta ele alındığı gibi toplumun genelini etki altına alabilecek bir düzeye ulaşmamıştır.

## Sonuç ve Tartışma

Bu makalenin son iki ana başlığına bakıldığında, Necdet Şen'in eserlerinde, aşırı otoriter yönetimin eleştirisine yönelik ikili bir ayrımın söz konusu olduğu görülmektedir. Birinci ayrımda, özellikle toplumun genelini etkileyebilme potansiyeline sahip olan kurumlar tarafından yürürlüğe konulan baskıcı/vesayetçi anlayış eleştirilmektedir. İkinci ayrımda ise daha çok bireysel düzeyde olan ve işyeri ortamları gibi görece küçük çalışma gruplarının etkileyen ve yöneticiler/patronlar tarafından sergilenen baskıcı yaklaşımlar eleştiriye konu edilmektedir. Söz konusu ikili ayrımı; kamu yönetimi ile işletme yönetimi ayrımına benzetebilmek mümkün görünmektedir. Buna karşın, bu makalenin anahtar kavramlarından birinin “yönetim bilimleri” olduğu göz önüne alındığında, “kamu yönetimi” ya da “işletme yönetimi” özelindeki ayrımlara gidilmediği, konulara bakış açılarının daraltılmadığı, aksine yönetim bilimleri çatı kavramı altında daha da genişletilmeye çalışıldığı görülecektir.

Necdet Şen'in yönetim ile ilgili konularda yapmış olduğu yayınları toplu hâlde bir araya getirebilmek teknik anlamda mümkün gözükmemektedir. Bu sayede hem mizah alanına hem de yönetim bilimleri alanına anlamlı katkılar sağlayabilecek yeni eserlerin ortaya çıkması olası olabilecektir. Necdet Şen ile görüşme sağlanması ve eserleri hakkında yazılmış bulunan sınırlı sayıdaki bilimsel çalışmalara ilişkin görüş ve yorumlarına başvurulması durumunda daha sağlıklı çalışmalar yapılabilir. Bu sayede Necdet Şen'in kişisel külliyatı içinde yer alan çizimlerinden sadece yönetim ile ilgili olanlarını ABD'deki Scott Adams örneğinde olduğu gibi ayrı bir eser hâline getirilip yayınlanması konusundaki düşüncelerine başvurmak söz konusu olabilecektir. Yönetim ile ilgili olan konuların da kendi içinde belirli konular ekseninde yapılandırılarak yönetsel konularının işlendiği yazı ve çizimlerin ayrı kitaplar hâlinde yayınlanabilmesi mümkün olabilecektir (Bkz. Keskin, 2016a: 282).

Yönetsel konulara ilişkin anlatım ve çizimler, Necdet Şen'in tek bir kitabında ya da belirli kitapları altında toplanmamaktadır. Bu anlatım ve çizimler, onlarca kitaptan oluşan toplu eserlerinin içerisinde dağınık bir şekilde yer almaktadır. Bilimsel olarak incelemeyi ve tahlil edilebilirliği zorlaştıran bu durumun ortadan kaldırılabilmesi için Necdet Şen'in eserlerindeki yönetsel konuların, bilimsel olarak çerçevesi belirlenmiş sistematik doğrultusunda yeniden tasarlanması ve yapılandırılması gerekmektedir. Bu tür bir tasarım ve yapılandırma ise ancak çizerin de bu konuda ilave bir çalışmaya kani olması ve söz konusu içerikteki yeni yayınların yapılması sayesinde mümkün olabilecektir. Bunun için de Necdet Şen'in eserleriyle ilgili olarak okumakta olduğunuz çalışma ve benzeri bilimsel çalışmaların artması gerekmektedir.

## Kaynakça

- Altunoğlu, A., & Keskin, U. (2016). "İş Ahlakı", *Profesyonel Yaşamda İmaj ve İtibar*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3305.
- Baltacı, A. (2009). Belirli Derecelere Yönelme Hatasının Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi ve Bir Örnek Olay, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Drucker, P. F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*. Çev. Belkıs Çorakçı, İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Drucker, P. F. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun, İstanbul: Epsilon.
- Duverger, Maurice (1986). *Siyasal Rejimler*. Çev. Teoman Tunçdoğan, İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Frankl, V. E. (2000). *İnsanın Anlam Arayışı*. Çev. Selçuk Budak, Ankara: Öteki.
- Freud, S. (1994). *Toplum Psikolojisi*, Çev. Kemal Saydam, İstanbul: Düşünen Adam.
- Genç, N., & Demirdöğen, O. (2000). *Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Birey.
- Gökberk, M. (1999). *Felsefe Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hodgkinson, C. (2008). *Yönetim Felsefesi*. Çev. İbrahim Anıl ve Binali Doğan, İstanbul: Beta.
- İbn Abdırabbih, (2004). *Hükümdar ve Siyaset Kitabı*. Çev. Erkan Avşar, İstanbul: Bordo Siyah.
- İnan, K. (1993). *Devlet İdaresi*, İstanbul: Ötüken.
- Keskin, U. (2012). *Yönetim Felsefesi*, İstanbul: Değişim.
- Keskin, U. (2016a). "Otoriter Yönetimlere Özgü Uygulamaların Eleştirisi: Necdet Şen'in Eserleri Üzerine Bir İnceleme", Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı, ss. 276-282, 03-06 Kasım 2016, Antalya.
- Keskin, U. (2016b). "Çalışma Yaşamına Bakış Açılarının Tarihsel Süreçteki Değişimi ve Yönetimcilik (Managerializm) Anlayışının Yükselişi", İşletme Araştırmaları Dergisi. C: 8, S: 3, ss. 1-18.
- Morgan, G. (1998). *Örgüt ve Yönetim Teorilerinde Metafor*. Çev. Gündüz Bulut, İstanbul: MESS.
- Sargut, A. S. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: V Yayınları.

- Sevim, N., & Eroğlu Hall, E. (2014). "Consumer Trust Impact on Online Shopping Intent", *Journal of Internet Applications and Management*, 5(2), 19-28.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem.
- Şen, N. (1989). *Bacı*. İstanbul: Cep Kitapları.
- Şen, N. (1991a). *Keloğlan*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Şen, N. (1991b). *Deja Vu*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Şen, N. (2002a). *Bir Ara Uçuyorum Sandım*. İstanbul: Parantez.
- Şen, N. (2002b). *Biricik Tombulum Benim*. İstanbul: Parantez.
- Şen, N. (2002c). *Memet ile Memo*. İstanbul: Parantez.
- Şen, N. (2002d). *Olur mu Böyle Olur mu? Kardeş Kardeşi Vurur mu?*. İstanbul: Parantez.
- Şen, N. (2002e). *Papaşya*. İstanbul: Parantez.
- Şen, N. (2003). *Tatilcinin El Kitabı*. İstanbul: Parantez.
- Özdemir, Ş. (2006). *MÜSLAD: Anadolu Sermayesinin Dönüşümü ve Türk Modernleşmesinin Derinleşesi*. Ankara: Vadi.
- Weber, M. (2011). *Bürokrasi ve Otorite*. Çev. H. Bahadır Akın, Ankara: Adres.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

### Extended English Abstract

Necdet Şen, as a comic strip artist, has published his works on various newspapers and magazines for a long time. He dealt with various topics in these works such as the problems with bureaucracy, employee-manager relationships, the issues affecting working life of employees, communication among employees and hierarchy-based topics etc.

In this study, the issues related to management sciences in Necdet Şen's works were determined and categorized into two basic themes: namely, managerial practices causing oppression on individuals; and managerial practices causing oppression on societies. Later, these issues were discussed and explained on the basis of management sciences. Necdet Şen described and depicted these issues through the characters he created in his drawings. Focusing especially on individual problems due to managerial practices after 1980s, Necdet Şen dealt with social problems caused by such practices as well. Caricature and comic strip art generally depict realities sometimes by exaggerating and sometimes by criticizing. By doing these, the issues are covered in an impressive and striking way. Necdet Şen adopted humorous style in his works, which enabled him to make striking evaluations about the issues related to management sciences. In order to deal with these evaluations in a sound and reliable way, the study first presented general information about Necdet Şen and his works. Later, the issues he presented in terms of management sciences were explained and they were examined from theoretical background.

This study used qualitative research method. All the books written by Necdet Şen were examined and the issues that cause oppression on individuals and society as a whole were explained in detail. In addition to Necdet Şen's books, which are primary resources, secondary resources explaining the theoretical background of the study were also used. By doing this, the artist's approach to oppressive managerial practices towards individuals and societies and theories in management sciences regarding these issues were covered together.

Since this article was in written format, the issues Necdet Şen wished to express in his drawing were not unfortunately included here effectively. Indeed, it is impossible to narrate the elements in visual arts (the visuals in comic strips) merely through writing. Therefore, this study has these limitations just like in other similar studies. In fact, trying to convey and explain a visual element in written form lead to some sort of loss in meaning and message, which are the two superior characteristics of visual arts.

Comic strip and caricatures generally use capital letters in written parts; however, the use of capital letter means “yelling” and similar negative connotations in certain media such as social media. Since they are mostly comic strips, the works of Necdet Şen involved the use of capital letters. Therefore, the quotations used in this article were displayed in capital letters.

In order to explain certain consequences of authoritarian management mentality on individuals and society, the researcher first explained authoritarian management concept. Later, the extraordinary situations regarding authoritarian management mentality, that is the practices of authoritarian management, were explained. The negatively associated situations caused by these practices on societies were dealt with under another certain title. In addition, the criticisms about the management mentality adopted by the institutions that have the potential to affect the society as a whole and that are identified as oppression / tutelage causing institutions were explained in detail. Under another title, negative consequences of extremely authoritarian management on individuals were covered. The criticisms by Necdet Şen about oppressive management mentality affecting limited number of people at individual level were explained. Later the conclusions and evaluations about the study were presented.

This study and similar studies have the potential to contribute to future practices. Thanks to such studies, it might be possible to persuade Necdet Şen consider to republish his writings and drawings related to management sciences in a redesigned way. Such a personal initiative and his finding such attempts useful and appropriate may lead to the fact that he can rearrange his previous works under the light of this new approach and further studies may be conducted regarding other similar issues as well. Conducting semi-structured interviews with Necdet Şen and persuading him to publish managerial topics in book format in a systematic way will considerably contribute to the fields of management and humor. When the drawings focusing on managerial issues are brought together, it will be possible to include scientific explanations regarding these drawings in related further studies. As for more advanced further studies to be conducted by the contributions by Necdet Şen, it will be possible to design studies that combine both the drawings and the explanations about the situations and concepts related to management. There are hundreds of drawings focusing on managerial issues in Necdet Şen's works, which consist of a comprehensive unity within themselves. Therefore, there are no theoretical obstacles to make Necdet Şen's works more systematic in terms of management sciences.