T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

SOSYOLOJİ BİLİM DALI

İNFORMEL BİR İKTİDAR TİPOLOJİSİ: TÜRK KAMU BÜROKRASİSİNDE ÜSTATLIK

Musa ARI

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

Doç.Dr. Mehmet Ali Aydemir

KONYA-2019

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin

Adı Soyadı	: Musa ARI	
Numarası	: 144105001005	
Anabilim Dalı/Bilim Dalı	: Sosyoloji	
Programı	: Tezli Yüksek Lisans	Doktora **X**
Tez Danışmanı	: Doç.Dr.Mehmet Ali Aydemir	
Tezin Adı	: **İnformel Bir İktidar Tipolojosi: Türk Kamu Bürokrasisinde Üstatlık**	

ÖZET

Bu tezde bürokrasi ve örgüt teorileri tartışılmaktadır. Genel anlamdaki bu tartışmaların ardından Türkiye'de bürokratik kültür, siyasal hayatla birlikte kısaca incelenmektedir. Tez temel olarak Türkiye'de başta Maliye Bakanlığı bürokrasisi olmak üzere sıklıkla kullanılan bir tabirin anlamını ortaya koymaya çalışmaktadır. Üstatlık geleneği bakanlıklarda ve bazı kamu kurumlarında genellikle teftiş kurullarında ortaya çıkmıştır. Geleneğin ilk olarak Maliye Bakanlığı'nda maliye teftiş kurulunda hayat bulduğu, buradan Bakanlığın diğer denetim elemanlarına sirayet etmiş olduğu görülmektedir. Diğer kamu kurumlarına da buradan geçmiştir. Üstatlık genellikle kamu bürokrasisinde kariyer meslek mensupları arasında kullanılmaktadır. Bu tezde üstatlığın informel bir ilişki biçimi olarak bürokratik hayata bazı etkilerinin olduğu savunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bürokrasi, Yönetim, Üstatlık

T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Adı Soyadı	: Musa ARI	
Numarası	: 144105001005	
Anabilim Dalı/Bilim Dalı	: Sosyoloji	
Programı	: Tezli Yüksek Lisans	Doktora **X**
Tez Danışmanı	: Doç.Dr.Mehmet Ali Aydemir	
Tezin Adı	: An Informal Typology of Power: Masterity in Turkish Public Bureaucracy	

SUMMARY

In this study, bureaucracy and organization theories are discussed. After these general bureaucracy discussions, the bureaucratic culture with politic life in Turkey examined briefly. This thesis fundementally tries to find out the meaning of a term generally used in the bureaucracy of Ministry of Finance. The tradition of masterity has emerged in the ministries and in some public institutions generally in the inspection boards. This tradition has been fist came to life in the Ministry of Finance in the Finance Inspection Board and infected other audit board members. The other public institutions get it from this board. Masterity generally has been used by the career professions in public bureaucracy. In this study it has been claimed that masterity as an informal relation form has some affects in public bureaucratic life.

Key Words: Bureaucracy, Management, Masterity

ÖNSÖZ

Bu çalışma, bürokrasi üzerine herkesin bir fikri olduğu tecrübesi ile yazıldı. Bürokrasi, çoğunluğun memur olmak istediği ama memurluğun aşağılandığı; kendine bürokrat diyenin, kendini memur saymadığı; dahası bürokrasi üzerine bir akademik çalışma yapıldığı belirtildiğinde bunun küçümsendiği ve konunun Weber'den ibaret olduğu şeklinde bir anlayışa karşılık geldiği görüldü. Bu çalışma yapıldığı sırada 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda bazı değişiklikler yapılması yönünde tartışmalar yapılmaktaydı. Bu tartışmaların varacağı nokta kestirilememekle birlikte, tartışmaların temelinde siyasal irade ile bürokrasi arasında var olabilen gerilim olduğu açıktır. Ne var ki, devlet denilen idari aygıt bürokratik bir oluşumdur. Halkın seçtiği siyasetçi, bürokratik örgütü idare etmektedir.

Bürokrasi üzerine çalışmaları bulunan Bilal Eryılmaz'ın da belirttiği gibi Türkiye'de birkaç bilim adamı dışında münhasır olarak bürokrasi üzerine yapılmış çalışma bulunmamaktadır. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa literatür taraması sırasında mevcut tezler değerlendirildiğinde bürokrasinin kamu yönetimi veya siyaset biliminin konusu kapsamında incelendiği, sosyoloji bölümünde konuya yeteri kadar rağbet edilmediği, rağbet edenlerin de siyaset bilimi bölümlerindekiler gibi "Türk modernleşmesi", "darbeler ve anayasalar" kapsamında incelediği müşahede edilmiştir. Yine kamu yönetimi bölümlerinde konunun insan kaynakları yönetimi çerçevesinde kamu personel rejiminin çeşitli alanlarında çalışıldığı görülmüştür.

Bahsi geçen çalışmalar önemini korumakla birlikte Türkiye'de bürokrasi üzerine yapılan çalışmaların yetersiz olduğuna ilişkin bir kanaat bu çalışmanın yapılma saiklerinden biridir. Bürokrasi üzerine çalışmak, sosyal bilimlere disiplinler arası yaklaşmayı gerektirmektedir. Bürokrasinin bir gündelik hayat deneyimi olarak ne anlama geldiği, gücünü ve meşruiyetini nereden aldığı, bu gücü nasıl dermeyan ettiği, iktidarını nasıl tahkim ettiği, kendi içindeki iktidar mücadelesi gibi konuların önemli olduğu düşünülmektedir. Daha önce belirtildiği gibi var olan çalışmalar bürokrasiyi güçlü kılan unsurlara odaklanmakla birlikte, daha çok askeri

bürokrasinin siyaset üzerine etkileri ve makro bir perspektifle ilgilidir. Ancak siyaset ile bürokrasi çatışmasında problem alanı askerlerle sınırlı değildir. Sivil bürokratlar da eleştiriye uğramaktadır.

Bir genelleme yapmanın rahatsız ediciliği ile birlikte birçok yazar Türkiye'de güçlü bir bürokratik yapının var olduğunu söylemişler ve bu yapının İttihat ve Terakki geleneğinden veya daha öncesinden gelen bir tarihinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu yazarlar demokrasiyi sekteye uğratan bürokratik militer yaklaşımları eleştirmişlerdir. Türkiye'de "sağ"a veya "sol"a yakın düşünürlerin birçoğu bu militarizme karşı çıkmışlardır.

Bu çalışma sivil kamu bürokrasisinin üzerine eğilmektedir. Sivil kamu bürokrasisinde kullanılan bir hitap biçiminin ne anlama geldiğini ortaya koyma amacındadır. Bürokratik bir mekanizmada özellikle kariyer meslek mensubu kişilerin birbirlerine "üstat" şeklinde hitap etmelerinin arkasında hangi neden bulunmaktadır? Bir tipoloji olarak üstattan ne anlaşıldığı, bürokraside bunun hangi anlamlara geldiği; "üstatlığın" kariyer meslek memurlarınca hangi nedenlerle sahiplenildiği, açık veya gizli işlevlerinin neler olabileceği ve bunların bürokratik mekanizmaya etkileri üzerinde durulmaktadır. Bunların ortaya çıkarılması için doğrudan bürokraside farklı kamu kurumlarında çeşitli görevlerde bulunan bürokratlarla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bunun yanında bazı anı kitaplarından yararlanılmıştır.

Elbette özellikle sosyal bilimler alanında çalışan birinin çalıştığı konu hakkında son sözü söylemesinin mümkün olmadığının kabul edilmesi gerekir. Bununla birlikte yapılan çalışmanın daha ayrıntılı çalışmalara, farklı kurumlar için farklı değerlendirmeler yapılmasına ön ayak olacağı, bazı tartışmalar getireceği ümit edilmektedir.

Çalışmada birçok kişinin katkısı oldu. Selçuk Üniversitesi sosyoloji bölümü hocalarının her konuda yardımcı, yapıcı ve motive edici konuşmaları çalışmayı nihayete erdirmiştir. Bu vesileyle danışmanlığımı üstlenen Doç.Dr. Mehmet Ali Aydemir başta olmak üzere; Prof. Dr. Abdullah Topçuoğlu, Prof. Dr. Mahmut Atay, Prof. Dr. Mustafa Aydın, Prof. Dr. Köksal Alver, Prof.Dr. Ertan Özensel, Dr. İslam Can, Dr. Ejder Ulutaş'a, bölüm dışından Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

Sosyoloji Bölümü başkanı Prof. Dr. Mustafa Orçan ve aynı bölümden Prof. Dr. Ramazan Yelken'e ve sosyolojiyi benim için bir çekim merkezi kılan Prof. Dr. Yasin Aktay'a çok teşekkür ederim. Ayrıca tezi okuyarak katkıda bulunan Erdal BEKTAŞ'a, Sinan ARI'ya, Metin AKYOL'a ve nezaket gösterip görüş veren katılımcılara katkılarından ötürü teşekkür borçluyurm.

Son olarak anne ve babama, vakit bulup "evcilik" oynayamadığım kızlarıma, dağılan kitaplarımı toplamaktaki sabrı nedeniyle eşime, bürokrasinin farklı mecralarını bilfiil tanıyarak görmemi sağlayan, bilgiyi kendine saklamayan hocam, müsteşarım İsmail YÜCEL'e en kalbi şükranlarımı sunarım.

Akademik hayat ile bürokratik bir hayatın ortasında bürokratın karar verme yüküne, akademisyenin entelektüel birikimine şahit oldum. Tekrar teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI ..... **II**
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU ..... **III**
ÖZET ..... **IV**
SUMMARY ..... **V**
ÖNSÖZ ..... **VI**
GİRİŞ **1**
Bürokrasi Üzerine Söz Söylemek **1**
BİRİNCİ BÖLÜM: BÜROKRASİ, YÖNETİM VE YENİ ÖRGÜT FORMLARI **9**
1.1.Bürokrasi Konusuna Genel Bir Giriş: Bürokrasi ve Bürokratikleşme **9**
1.2.Yönetim **16**
1.2.1.Yönetim Düşüncesinin Doğuşu ve Bilimsel Yönetim Anlayışı Öncesindeki Gelişmeler 16
1.2.2.Yönetim, Bürokrasi ve Tarihsel Süreç 18
1.2.3.Yönetim Düşüncesinin Sistemli Bir Bilgi Olarak Üretilmesi ve Modern Yönetim 23
1.2.4. Yeni Örgüt Formları 31
İKİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL SINIRLARI VE YÖNTEMİ **40**
2.1.Formel ve İnformel Ayrımı **40**
2.2.İktidar **44**
2.3.Tipoloji **51**
2.4.Kamu Bürokrasisi **54**
2.5.Üstatlık **57**
2.6. Nitel Araştırma ve Verilerin Toplanması Süreci **69**
2.6.1.Araştırma Süreci ve Araştırmanın Niteliği 72
2.6.2.Gözlem 74
2.6.3.Yazılı Metinlerin İncelenmesi 75
2.6.4.Derinlemesine Görüşme 75
2.6.5.Sorular ve Görüşmeciler Hakkında Bilgiler 76
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TÜRKİYE'DE KAMU BÜROKRASİSİ **82**
3.1.Osmanlı Devleti'nden Kalan Bürokrasi **82**

3.2.Tek Parti Yılları 88
3.3.Mülkiye.....91
3.4.Demokrat Parti İktidarı ve Bürokrasi 95
3.5.1961 Anayasısı 97
3.6.1982 Anayasası ve Sonrası.....102
3.7.Maliye Bürokrasisi.....103
3.8.Günümüzde Maliye Bürokrasisi ve Denetim Birimlerinin Örgütsel Yapısı.....109
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÜSTATLIĞIN ÇÖZÜMLENMESİ.....116
4.1. Millete/Devlete Hizmet Etmek ve Bürokratik Bir Hayatı Benimsemek .117
4.2. Statü Asansörüne Binmek ya da Binememek.....130
4.3. Seçkinliğe Giden Yol: Sınavlar 142
4.4. Ayrıcalığın İtibara Yansıması.....148
4.5. Kültürün Aktarımı: Üstatlığın Anlamı Üzerine Düşünmek 150
4.6. Mesleğin Dışarı Taşması: Sosyal Hayatta Üstatlık 183
4.7. Geleneğe Yaslanmak: Görgü Kuralları, Etik ve Taassup Arasında 192
4.7.1. Gelenekten Tutuculuğa Doğru İlerlemek..... 192
4.7.2. Denetim Kurulları Arasında Rekabet: Üstatların İmtiyaz Savaşı... 201
4.7.3. Mesleğin İtibarından Meslek Taassubuna 218
4.8. Bürokrasi ve Özel Sektör-Üstatlık-Özel Sektör İlişkisi.....238
4.9. Bürokrasi İçi Rekabet ve Bürokrasinin Vesayeti.....270
SONUÇ 285
KAYNAKÇA.....295

GİRİŞ

Bürokrasi Üzerine Söz Söylemek

David Graeber, **Kuralların Ütopyası** adıyla Türkçeye çevrilen kitabında, günümüzde bürokrasi üzerine pek konuşulmadığını söylemektedir. Zira **Genel Bir Bürokrasi Teorisi**, **Bürokrasinin Politikası**, **Dünyanın Bürokratikleşmesi** gibi sosyoloji kitaplarıyla **Parkinson Yasası**[1], **Peter Prensibi**[2], **Bürokratlar: Onları Nasıl Sinirlendirebiliriz?** isimli popüler kitapların[3] artık gündemde olmadığını söylemekte ve Kafka romanlarının da bürokrasi tartışmaları bakımından geride kaldığını ifade etmektedir. 1970'lerden sonra bu konuda ciddi bir ilgisizlik yaşandığı, İngilizce yazılmış kitaplarda "bürokrasi" kelimesinin geçme sıklığının 1973'te zirvedeyken günümüze dek sürekli düşme eğiliminde olduğu görülmektedir. Graeber'e göre bunun sebeplerinden biri bürokrasiye alışmış olmamızdır. Bürokrasi, içinde yüzdüğümüz su haline gelmiştir (Graeber, 2016:7)[4]. Graeber'e bu konuda hak verilebilir. Sanayi devrimi sonrasında gerek endüstriyel bürokrasi gerek devlet bürokrasisi oldukça güçlü hale gelmiş ve yeni nesiller bu sürece alışmış olabilir. Bu durumun, Kundera'nın "Bürokrasinin halen neredeyse masum bir yaratık olduğu zamanlarda Kafka'nın bürokrasi üzerine yazmış olduğuna dikkatinizi çekerim. Sonraları yaşamlarımızı işgal ettiğinde aşikâr, dolayısıyla görünmez oldu. … Burada vurgulamak istediğim şu: Kişinin bir fenomeni tüm korkunçluğuyla algılayabileceği

---

[1] Parkinson'a göre, bürokratik kurumlarda çalışan sayısı ile yapılacak işler arasında ters orantı bulunmaktadır. Atanarak bir üst makama gelen yöneticiler, kendi yetersizliklerini gizlemek için yeni kişiler istihdam ederler. Böylece çalışan sayısı iş hacminden bağımsız olarak artar. Var olan işler sürekli daha fazla kişi tarafından yapılır. Önemli kararlar alan komitelerde de kararlar ilgisizlerin oyuyla alınır. Parkinson'a göre bürokratik örgütlerde yöneticiler kendi önemlerini artırmak için memur sayısını artırırlar. Alt düzeyde çalışanlar ise fazla mesai alabilmek için işleri olabildiğince uzatırlar. Memurlar terfide kendilerine rakip olabileceklerin değil, astlarının sayıca artmasını isterler. Memurlar birbiri için iş yaratırlar. Sürekli olarak komisyonlar üretilir. Kanunun önemiyle tartışma süresi ters orantılıdır (Öztürk,2017:108).

[2] Peter ilkeleri olarak bilinen ilkeler bürokraside bir süre sonra herkesin kendi işini başkasına, o da başkasına yaptırarak kadroları eksponansiyel şekilde artırmasıyla oluşan bir mizah yazarının yaptığı tespittir (Türkcan, 2014:214).

[3] Thompson'a göre "Eğer mevcut iş ve iş hayatını anlamak istiyorsanız, popüler yönetim kitapları bakılacak son kitaplardır." (Thompson, 2003:372). Ne var ki bu kitapların da başka fonksiyonlar icra ettiği izahtan varestedir.

[4] Mouzelis, ilk baskısı 1967 yılında yapılan kitabında "toplumumuz gerçekten de örgütsel özellikleriyle az ya da çok doğrudan ilgili birçok problem sebebiyle "bürokratik" ya da "örgütsel" bir toplum olarak adlandırılmaktadır" dedikten sonra konuyla ilgili literatürün miktarı ve bunun artış oranının en az açıklayıp analiz etmeyi denediği olgunun önemi kadar etkileyici olduğunu söyler (Mouzelis, 2001:11).

tek zaman, fenomenin henüz yeni olduğu zamanlardır" (Aktaran Ugresiç, 2014:175) sözüyle ilişkili olduğu düşünülebilir. Bugün bürokrasinin şu veya bu şekilde varlığına karşı çıkmak mümkün görünmemektedir.[5] Paul du Gay, editörlüğünü üstlendiği **Bürokrasinin Değerleri** adlı kitaba giriş makalesinde, benzeri argümanlar ileri sürmektedir. Buna göre Castells, Giddens, Hechcher ve Donnellon, Peters gibi birçok sosyal teorisyenin dramatik iddialarına rağmen dikkatli olmak gerekir. Çünkü örgütsel hayatı bürokratize olmaktan kurtaracak girişimlerin belli bir limiti olduğu görülmektedir. Bürokrasi insanların tartışmaktan kaçınarak olumlu olarak kabul etmedikleri ya da ihmal de edemedikleri bir şeydir (Gay, 2005:2).

> *"'Bürokratik etik' ten söz etmek bile, artık modası çoktan geçmiş, devrini tamamlamış ve günümüzle ilgisi kalmamış bir anlayış olarak görülmektedir. Esnek, yenilikçi ve girişimci olmanın önem kazanmış olduğu aşırı belirsizlik ortamı tarafından karakterize edilen dışsal bir çevrede, kurallara bağlı bürokrasinin örgütsel bir biçim olarak geleceğinin olmadığı söylenmektedir." (Gay, 2002:V)*

Graeber, "Bürokrasi"nin yerine "kırtasiye işleri" kelimesinin kullanımının 2000'li yıllar ve sonrasında artmaya devam ettiğini belirtmektedir. Yirminci yüzyılın sonunda orta sınıftan bir vatandaşın telefon bağlantıları ve internet arayüzleri ile boğuşarak geçirdiği saatlerin arttığını, daha talihsiz olanların ise günlerinin büyük bir kısmını giderek azalan sosyal hizmetlere ulaşmak için daha da karmaşıklaşan çemberleri aşmaya çalışarak geçirdiğini söyler (Graeber, 2016:8-9).

Hem liberaller hem de sosyalistlerce bürokrasinin bir tür "zorunlu kötülük" (du Gay, 2005:7), "rahatsız edici ama gerekli" (Travers, 2007:7) olarak algılandığı açıktır.[6] Reed'e göre Bennis gibi bir neoliberal yönetim kuramcısı, Schumpeter gibi

---

[5] Derinlemesine bürokratik toplumda yaşayan insanlar bunun farkında değildir ve daha kötüsü işlerin başka türlü yapılabileceği de hayal edilemez (Graeber, 2016:136).

[6] "Liberalizm gibi bürokrasi karşıtı bir ekonomik ve siyasi sistemin uygulandığı ülkelerde bile bürokrasi en önemli sorunlar arasında yer almaktadır" (Eryılmaz, 2013:11). Kaldı ki liberaller de bürokrasiye yaklaşım konusunda ikiye ayrılabilirler. Bunlardan liberal müdahaleciler, bütün vatandaşlar için belli bir derecede pozitif özgürlük sağlamakla ilgilenirler ve fırsat eşitliği için kurumsal sistemleri onaylarlar. Onlar için tarafsız prosedürler çok önemlidir. Müdahaleci olmayanlara zıt olarak, müdahaleciler için devlet ve regülasyon zorunlu kötülük olmaktan ziyade pozitif araçlar olarak görülür. Onlar için devlet bürokrasileri yalnızca mülkiyet haklarını korumakta değil aynı zamanda pozitif özgürlüğün demokratik olarak sağlanmasında önemli bir rol üstlenirler. Böylece onlar için ana ilgi merkezi bürokrasinin büyüklüğü değil, siyasal ve kamusal kontroldür. Diğer tarafta ise müdahaleciliği savunmayan klasik liberaller bulunur. Hayek, Mises, Friedman bunlardan bazılarıdır.

bir neoliberal ekonomist, Schumacher gibi bir sosyal demokrat, Bell veya Castells gibi bir teknoloji deterministi, Illich gibi radikal katılımcı demokrasi kuramcısı bürokrasiyi mutlak bir yönetim gücü ve örgütü olarak görme konusunda hemfikir olabilirler. En azından bürokrasinin, modernizmin serbest bıraktığı demokratikleştirici güçleriyle ve hesap sorulamayan hiyerarşik güçlerin yıpratıcı etkisi ve merkezileşmiş yönetimsel kontrolle uyumsuz olduğu konusunda aynı fikirde olabilirler (Reed, 2005:116). Dreyfus'un belirttiği gibi bürokrasi karşıtı yaklaşımlar, bürokrasiyi "insan faaliyetlerinin örgütlenmesinin en etkili ve en hakkaniyetli tarzları pazar ve gönüllü mübadele sistemidir" diyen noeliberal tezlerden esinlenen söylemlerle "devletin dolap çevirme aygıtı", "parazit" olarak niteleyen Marks'ı buluşturmaktadır (Dreyfus, 2014:24). Liberaller, bürokrasi aleyhtarlığını piyasa ile gösterirler. Piyasanın çözmediği, çözemeyeceği sorunlar için bürokrasi gereklidir. Sosyalistlerse bürokrasi konusunda daha tutuk bir tutum içindedir. Ancak gerek liberalizm gerek sosyalizm, bürokrasi olmadan var olabilirler mi? Liberal kanattan yapılan onca eleştiriye rağmen bürokrasi olmasaydı; günümüz kapitalizmi, mevcut durumunu alabilir miydi? Ya da bürokrasi olmasaydı refah devletleri ortaya çıkabilir miydi?

1960'ların toplumsal hareketlerinin sol kanat ruhu taşıdığı, ama aynı zamanda bürokrasiye karşı bir isyan olduğu söyleniyordu. Devlet kapitalisti ve devlet sosyalisti rejimlerinin asık suratlı memurlarına karşı altmışların isyancıları, bireysel ifadeyi ve kendiliğinden doğan şenlik ruhunu temsil ediyor, her tür toplumsal kontrole karşı çıkıyor, kurallar ve düzenlemelere ihtiyaç olmadığını düşünüyordu. Ne var ki eski refah devletinin çöküşü, bunları anlamsız hale getirecek, bürokrasi aleyhtarı dil giderek artan bir şiddetle sağ kesim tarafından benimsenirken, her toplumsal probleme piyasa çözümü dayatılacak, ana akım sol kesim ise kendini eski refah devletlerini savunur bir pozisyonda bulacaktır. Öyle ki, kamu hizmetlerinin

---

Bunlara göre devlet müdahalesi "Pareto Optimumu" bozduğu için müdahale ve yeniden dağıtıma sıcak bakılmaz. Ancak bunlar bu durumu yalnızca ekonomik olarak değil, siyasi olarak da savunurlar. Onlar merkezi hükümetin büyük gücünden şikâyetçidirler. Onlara göre bürokrasi, demokratik kurallara uymaktan ziyade kendi iç mantığını takip eder. Ancak bunların durumu da sol kanat eleştirilerden farklıdır. Bunların daha ziyade totaliter bir devlet anlamında büyük devletten hoşlanmadığı söylenebilir. Yani duruma göre bunlar da bürokrasiyi olumlayabilmektedirler (Armbrüster, 2005:63-73).

kısmi özelleştirilmesi ve piyasanın hemen her alana girmesi karşısında sol kesim, hükümetlerin verimli hale getirilmesine razı olur (Graeber, 2016:10).

> *"Devleti her türlü gereksiz görevden kurtarmayı en ateşli şekilde arzulayanların, hatta tüm felsefesi devlet faaliyetinin kısıtlanması olanların bile tek yaptığı şey, bu devleti, "bırakınız yapsınlar" felsefesinin yerleşmesi için gerekli yeni yetki, organ ve aygıtlarla donatmak olmuştur." (Polanyi, 2001:147).*

Sonuç olarak bürokrasinin ölümünü kutlamak isteyen birçok yönetim düşüncesi olmasına rağmen, bu; erken doğmuş prematüre bir bebektir (du Gay, 2005:1). Dünya'da hala en geniş örgütler temel olarak bürokrasilerdir (Mabey, Salaman ve Storey'den aktaran Salaman 2005:145).

Burada bir önem sorunu da bulunmaktadır. Genellikle zihinlerde memura ya da bürokrasiye atfedilen pozisyon, bir uygulayıcılıkla sınırlıdır. Ne var ki du Gay'ın belirttiği gibi 11 Eylül'de Dünya Ticaret Örgütü'ne yapılan uçak saldırısının hemen ardından New York Acil Durum Yönetim Müdürü, Belediye Başkanına danışmadan doğrudan kendisi karar vererek bazı caddeleri ve Manhattan'daki hemen her tüneli ve köprüyü kapatmıştır. Aynı şekilde birçok kentte yöneticiler, kendi kendilerine karar almışlardır. Du Gay, benzeri örnekleri, CIA için de vermektedir (du Gay, 2005:25-26).

Konunun bir başka boyutu Yahudi Soykırımı etrafında yapılan tartışmalardır. Sorun açıktır: Nasıl olmuştur da Nazi söylemi ortaya çıkmış, uygulamaya bu kadar hızlı ve kolay geçmiştir? Hannah Arendt, **Kötülüğün Sıradanlığı**nda Adolf Eichmann davası özelinde Yahudi Soykırımını gerçekleştiren süreç hakkında yorumlarda bulunmaktadır. Eichmann; yahudileri toplama kamplarına götüren Nazi subaylarından biridir. Arendt'e göre Eichmann; herkes gibi işini yapmakta, kariyerini düşünmekte ve amirlerini memnun etmeye çalışmaktadır. Arendt açısından sorun, onun sıradan bir adam olmasıdır. Farz edildiği ya da beklenildiği gibi o sadist bir canavar değil, emir komuta zincirinin bir parçasıdır. Burada sorunu önemli hale getiren, bürokrasinin bu emir komuta zinciri içerisinde hareket ederken tamamen 'Eichmann' gibi hareket edilip edilmeyeceğidir. Soykırım gerçekleşebildiğine göre, Eichmann'ın altında görev yapanların da Eichmann gibi hareket ettiği

anlaşılmaktadır. Emir komuta zincirinin, bir tür kayıtsızlığa yol açtığı görülmektedir. Aynı zamanda, bu kayıtsızlığın farksızlaştırıcı bir etkisinden de söz edilmelidir (Arendt, 2017).[7] Zygmunt Bauman'ın çalışmalarında da soykırımın etkisi yoğundur. Bauman, **Modernite ve Holokaust**, **Modernlik ve Müphemlik** isimli kitaplarında konuyu derinlemesine ele alır. Bauman'da dikkat çeken nokta, bürokrasinin modernitenin bir parçası olarak değerlendirilip moderniteyle birlikte incelenmesidir. Bauman'ı endişelendiren Holokaust'un tekrarlanabilir olmasıdır.

> *"Modern uygarlık ve onun en önemli başarıları olmasaydı Holokaust olmazdı… Açıkçası, endişelenecek nedenler vardır, çünkü şu anda bildiğimiz, Holokaust'u olanaklı kılmış ve üstelik Holokaust'un olmasını önleyebilecek hiçbir şeyi içermeyen bir toplumda yaşadığımızdır."*[8] *(Bauman, 2016:138).*

Konuyu Türkiye'ye taşıyacak olursak, Türkiye'de bürokrasi çalışmalarının durumu neyi göstermektedir? Nermin Abadan Unat'ın 1959 tarihli **Bürokrasi** başlıklı kitabı önemini korumaktadır. Yine Metin Heper'in, Kurthan Fişek'in ve Ömer Bozkurt'un eserleri, çevirisi H.Bahadır Akın tarafından yapılan Mouzelis'in **Örgüt ve Bürokrasi** adlı kitapları da önemlidir. Ancak bu yazarların birçok kitabı, basılı olarak bulunamamaktadır. Bu da, arz talep ilişkileri bakımından değerlendirildiğinde tarihler değişmekle birlikte Graeber'in yorumunun Türkiye açısından da geçerli olabileceğini akla getirmektedir. Diğer taraftan, "bürokrasi"ye birçok siyaset bilimi kitabında bir bölüm olarak yer verilmektedir.[9] Daha çok İnkilap Tarihi ve Atatürk İlke ve İnkilapları, Türk Siyasal Hayatı, Anayasa Hukuku dersleri kapsamında yapılan çalışmalarda da Türkiye'deki bürokratik yapı incelenmektedir.

---

[7] Bauman, Arendt'i bu konuda destekler. Holokaust sorununu ele alanların konuyu egzotikleştirmesini, işlenen suçun marjinalleştirilip modernliği aklamasını eleştirir (Bauman, 2017:36).

[8] "Almanya, kendi 'Yahudi sorunu'nun 'Kesin Çözüm'ünü, araçsal mantığın bir ders kitabı alıştırmasını yapar gibi gerçekleştirmiştir. İnsanlık, katillerin bizzat çektiği fotoğraflar ortalıkta dolaşmaya ve sağ kalan zavallılar gün ışığına çıkmaya başlayıp da olan bitene artık bakmamazlık edemez olunca, kısaca ürperdi. Ama sonuçta bu bir şeyi değiştirmedi. Aynı mantık, hesapçı zihniyetin aynı soğuk ve acımasızca uygulamaları son yirmi yılda en azından, yirmi yıllık Reich'ın teknisyenlerinin kurbanı olanlar kadar insanı katletmiştir. Bizler hiçbir şeyi öğrenmedik. Uygarlık o günkü gibi tehlikede." (Aktaran Bauman, 2016:174)

[9] Andrew Heywood, Ahmet Taner Kışlalı'nın siyaset bilimine ilişkin kitapları ilk olarak verilebilecek örneklerdendir.

Bürokrasinin personel yönetimi olarak "Kamu Personelinin Yönetimi" ile de doğrudan ilgisi bulunmaktadır. Bu açıdan Birgül Ayman Güler, konunun üç farklı boyutta ele alınabileceğini belirtir. Bunlardan ilki "Personel Hukuku" dur. Personel hukuku; kamu görevlilerinin hukukunun, özel sektör çalışanlarından farklı olması nedeniyle gündeme gelir ve genellikle "İdare Hukuku" alanında bir alt konu olarak yer verilir.[10] Ancak **Memur Hukuku** adı altında kitaplar da bulunmaktadır.[11] Burada memurların hukukunu düzenleyen temel düzenleme olan "657 sayılı Devlet Memurları Kanunu" hemen tüm yönleriyle incelenir. İkinci boyut, "İşletme" bölümlerinde ağırlıklı olarak okutulan yönetim bilimleri alanındaki yaklaşımdır. Örgütün belirlenen amaçlara ulaşması için personelin motive edilmesi, yönlendirilmesi, örgütlenmesi gibi konular işlenir. Yine insan kaynakları yönetimi alanında yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Bu konulardaki çalışmalar, yönetimin bir işlevi olarak değerlendirilir. Temelde yöneticilere hitap edilmektedir. Son olarak personel sistemi olarak kamu yönetimi değerlendirilebilir. Bu yaklaşım tarzında personel boyutu yöneticilik işlevi olarak örgütsel düzlemde değil, devlet örgütlenmesinde kurucu unsur olarak ele alınır. Odak noktası, kamu personel sisteminin tarihsel ve toplumsal kuruluş özelliklerini belirlemek ve bu özelliklere göre şekil alan teknik mekanizmaları incelemektir (Güler, 2013:12).[12]

Akademik çalışmalar yanında Türk Edebiyatında, bürokratik temaları işleyen eserler de bulunmaktadır. Özellikle Ahmet Mithat Efendi'nin romanlarında, Yakup Kadri Karaosmanoğlu, Haldun Taner, Aziz Nesin ve Ahmet Hamdi Tanpınar'ın eserlerinde bürokratik hayata dair çıkarımlar yapılabilmektedir. Memurların rüşvet alması, memurların siyasete göre kendini konumlandırmaları, bürokratın halk ile olan ilişkilerinde halka yabancılığı, kırtasiyecilik, memurun vatandaşın talepleri karşısında vurdumduymazlığı en sık işlenenen konular arasında yer alır.[13]

Yine Türk Sineması'na bakıldığında memurların hayatını bürokratik açıdan ele alan filmler de bir gösteren olarak değerlendirilebilir. Kemal Sunal, Şener Şen

[10] Şeref Gözübüyük, Kemal Gözler'in kitapları örnek olarak verilebilir.
[11] Anadolu üniversitesi tarafından yayınlanan **Memur Hukuku** adlı kitap örnek verilebilir.
[12] Güler, bu yaklaşıma örnek olarak Devlet Personel Dairesi'nin kurucu başkanı Hasan Şükrü Adal'ın **Modern Devlette Memur** adlı eserini örnek verir (Güler, 2013:13).
[13] **Türk Romanında Bürokrasi ve Memurlar** adlı kitabında Levent Ali Çanaklı, 1950 tarihine kadar yazılmış Türk romanlarını incelemiştir.

filmleri ağırlıklı olmak üzere Türk Sineması'nda sıkça işlenen konulardan biri memuriyettir. Bu filmlerde genellikle bürokratlar hicvedilmektedir. Özellikle Aziz Nesin'in eserlerinden uyarlanarak yapılan komedi filmlerinde adam kayırmacılık, rüşvet, memurların işgüzarlığı, memurla vatandaş arasındaki gerilimler gösterilir.[14] Ayrıca bazı roman ve filmlerde Türkiye'de ordunun yaptığı darbelerin etkileri işlenir.[15]

Genel anlamda üst düzey bürokratlar üzerine yapılan çalışmaların sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Bürokratlar üzerine anlamlı veriler bulmak oldukça güçtür. Genellikle emeklilik döneminde yazılan hatıralar, bu konularda anlamlı sayılabilecek az sayıda örneklerdir.[16] Üst düzey bürokratlar, genellikle merkez taşra ayrımının olduğu bürokratik yapılarda merkezde görev yaparlar. Türkiye'de devletin yönetim merkezi Ankara'dır. Bu nedenle üst düzey bürokratlarlar da genellikle Ankara'da görev yapmaktadır.

Bu çalışma spesifik olarak Türkiye'de Bakanlıkların/bankaların denetimle görevli personellerinde, Bakanlıkların merkez uzmanlarında ve üst kurul uzmanları ve denetimle görevli personelinde görülebilen bir hitap biçiminin ne anlama geldiğini ortaya koymak amacındadır. Bunun bir tip olarak incelenmesiyle birlikte, bu hitap biçiminin kamuda hangi anlama geldiği ve hangi ilişki biçimlerini doğurduğu incelenmektedir. Bu yönüyle üstat hitabının sıklıkla kullanıldığı kariyer meslek memurlarının anılarından yararlanılmıştır. Bunun yanında üst düzey bürokratlar ile on yıl ve üzerinde görev yapmış ve yardımcılık süreci içinde olan veya kısa süre önce bu süreci bitiren kariyer meslek memurlarıyla görüşmeler yapılmıştır. Tüm bunlarla amaçlanan, söz konusu hitabın, neye karşılık geldiğinin belirlenmesidir. Bu hitap nasıl bir gelenek halinde devam edebilmektedir? Yazılı herhangi bir kurala

[14] **Namuslu Namussuz** adlı Ertem Eğilmez filmi bu minvalde verilebilecek örneklerden biridir.
[15] Sırrı Süreyya Önder'in yönetmenliğini yaptığı **Beynelmilel**, Ömer Uğur'un yönetmenliğini yaptığı **Eve Dönüş** filmleri örnek verilebilir.
[16] Hatıraların emeklilik döneminde yayınlanması sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bunun bir itiraf psikolojisiyle ilgisi olduğu da söylenebilir. Dostoyevski, **Yeraltından Notlar** adlı kitabında şöyle yazar: "Heine, doğru bir özgeçmiş yazmanın mümkün olmadığını, insanın kendisi hakkında bir sürü yalan söylemeden edemeyeceğini ileri sürer. Heine'ye sorarsanız Rousseau, İtiraflarda yalan üstüne yalan kıvırırmış, üstelik bunu gururu yüzünden bile bile yapmıştır. Heine'nin haklı olduğuna inanıyorum; insan salt gururu yüzünden cinayet yalanlarına dek bulaştırabilir kendini, böyle bir gururun ne menem bir şey olduğunu da pekiyi biliyorum." (Dostoyevski, 2012:54).

dayanmayan bir tabirin, Türk Bürokratik hayatını anlamak/açıklamak açısından önemli bir ipucu olabileceği değerlendirilmiştir. Türkiye'de bürokrasi-siyaset-özel sektör arasındaki ilişkiler üstatlık perspektifinde incelemeye konu edilecektir. Konunun seçkincilik bağlamında değerlendirilebileceği düşünülürse, iktidar oyununda üstatlığın oynadığı rol daha iyi anlaşılabilecektir.

Özet olarak bu çalışma Türk Kamu Bürokrasisi'nde "üstat" tabirinin anlamının neler olabileceğini ortaya koymak amacındadır. Çalışmanın birinci bölümünde bürokrasi, yönetim ve örgütler üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde araştırmanın kavramsal sınırları ve yöntemi, üçüncü bölümde Türkiye'de kamu bürokrasisinin gelişimi siyasi gelişmeler de dikkate alınarak kısaca ele alınacaktır. Son olarak dördüncü bölümde 'üstatlık' çözümlenmeye çalışacaktır. Sonuç konu hakkında varılan kanaatler paylaşılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM: BÜROKRASİ, YÖNETİM VE YENİ ÖRGÜT FORMLARI

1.1.Bürokrasi Konusuna Genel Bir Giriş: Bürokrasi ve Bürokratikleşme

Aydın'ın belirttiğine göre bürokrasinin iki niteliğine dikkat çekilmektedir: Siyasallık ve örgütlülük. Bazılarına göre bürokrasi kavramı pür siyasal bir kavramdır ve bu haliyle devletle özdeş bir olgudur. Bazılarına göre ise bürokrasiyi vurgulayan nokta "örgütlülüktür" ve bu haliyle salt siyasetle ilgili bir kavram değildir (Aydın, 2006:63). Bürokrasi dendiğinde genelde devlet akla gelmesine rağmen günümüzde birçok örgütün bürokrasi tanımına uyduğu görülür. Bugün birçok uluslararası şirket de bürokratik bir yapıdadır.[17] Geçmiş yıllarda bürokratik olgu, devletin tüzel kişiliği ve sürekliliğini ifade ederken, modern dönemde bunların yanında bir taraftan uzmanlık ihtiyacına cevap vermekte, diğer taraftan sosyal bütünleştirme görevini yerine getirmektedir. Bürokrasinin genellikle anlaşıldığı şekliyle şekilperestlik, lüzumsuz işlemler, sorumluluktan kaçınma, hayatın gerçekleri karşısında anlayışsızlık, yapılan işlemlerin bir sır perdesi gibi saklanması gibi olumsuzlukları siyasal bilimler terminolojisinde "bürokratizm" olarak adlandırılır. Bunu kısaca açıklayan Abadan'a göre bürokratizmin özellikleri şunlardır: 1) Meseleleri sadece biçimsel olarak sonuca bağlama temayülü. İşleri belli ya da belirsiz bir tarihe kadar bekletme, müddete tabi tutma, soruşturmalara girişme, rapor isteme, etraflı kayıt işlerine önem verme vs. 2) Eşyanın tabiatına nüfuz etmekten kaçınma, yanlışlığı kontrol edilmeksizin alışılmış örnek ve usullerin aralıksız şekilde uygulanması (routine), 3) Kâğıt, dosya gibi maddi vasıtalarla "kâğıt harbi"ni devam ettirme eğilimi, 4) Lüzumsuz karşılıklı kontrol yollarının yaratılması, 5) Resmi daire kıyafeti ve memur davranışına göre takınılan tavırların yayılıp kök salması ve memurların kendilerini iş sahiplerinden apayrı bir sınıfın mensupları saymaları, 6) Merhamet, iyi kalplilik, şakaya tahammül gibi şahsi duyguların silinip kaybolması, herkesin büyük bir çarkın parçası haline gelmesi, 7) Aşırı bir rasyonelleşme hevesinin yerleşmesi, bütün temasların yazılı olarak gerçekleşmesi, 8) Değişiklikler karşısında pasif kalma, 9) İdari mekanizmanın bencil bir mükemmelleştirme hevesine kapılması.

[17] Bu çalışmada da yararlanılan Alvin Gouldner'in "Industrial Bureaucracy" adlı eseri bir fabrikadaki bürokratik yapıyı inceler. Bürokrasi, yalnızca devletlere ilişkin bir olgu değildir.

Bürokratizmin bu şekilde tanımlanması bürokrasinin bir araç olmaktan çıkıp amaç haline gelmesini anlatır (Abadan, 1959:90-91).

Alvin Gouldner ise "Endüstriyel Bürokrasi"[18] kitabında bir alçı taşı fabrikasındaki yönetici değişimi sonrası gelişmeleri izlemiştir. Onun vardığı sonuçlara göre bürokratik kuralların oluşmasına şunlar neden olur: a) Yönetsel güvensizlik ve şüphe yaygınlaşır ve sadece işçilere değil, aynı zamanda gruptaki yöneticilere de yöneliktir, b) İnformel sistemdeki rahatsızlıkların formel otoritelerin rızası hilafına sonuçlanması; informel grubun aynı zamanda iş sorumluluklarını dağıtmada isteksiz veya beceriksiz oluşu ve yönetimin üretim beklentilerine bir cevap verilmemesi, c) Nihai olarak meşruluğun şüpheli olduğu hallerde statü farklılıklarının görünümünün eşitlikçi bir kültürel bağlamda formel otorite ilişkilerini zorlaması (Gouldner, 1954:180).

"Bürokratizasyon ya da bürokratikleşme" bir örgütte prosedürlerin ve kuralların ortaya çıkmasıdır ve aşağı yukarı "bürokratizm" ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Bugün, bürokratikleşme olumsuz olarak değerlendirilse de terimin anlamı her zaman olumsuz değildir. Nitekim Albrow'a göre 1920'lerde şirketlerin bürokratikleşmesi sistematik yönetime geçilmesiyle ilgilidir. Firmanın kendisi bürokratik olarak görünüyorsa, bundan anlaşılan sayı ve büyüklük olarak örgüt sayılarının artışıdır[19] (Albrow'dan aktaran Sthyre, 2007:60). Aynı şekilde yirminci yüzyıl başlangıcında bürokratikleşme modern devlet yönetiminin gelişimi anlamına gelmektedir (Bendix,1971:133). Graeber ise "topyekün bir bürokratikleştirme"den bahseder. Ona göre bunun en önemli göstergesi fatura, bilet, spor ya da kitap kulüplerine üyelik formu gibi sıradan belgelerde sıklıkla görülen küçük puntolarla yazılmış sayfalar dolusu hukuki ayrıntıdır (Graeber, 2016:21-22). Henri Lefebvre de benzer argümanlar ileri sürer. Ona göre büroların bürolar ürettiğini söyleyen "Parkinson Yasası" gündelik hayatın örgütlenmesini bütünüyle açıklamaz.

> *"Bu düzeyde bir terörizme, bürokrasinin 'bireyi' sonuna kadar sömürerek ve kendi işini, yani basılı formları doldurma, sirkülere cevap verme işini giderek daha çok ona*

[18] Kitabın orjinal adı "Patterns of Industrial Bureaucracy"dir.
[19] Mouzelis'e göre modern toplumda büyük ölçekli örgütlerin hızla çoğalmasından dem vurmak yaygın bir hal almıştır (Mouzelis, 2001:11).

yaptırarak, sımsıkı bağlamasıyla ulaşılır. Bürokrasi insanları, bir diktatörlüğe oranla çok daha iyi bürokratikleştirir. Onları bürokratlara dönüştürerek (ve dolayısıyla onları, gündelik hayatlarının bürokratik yönetimi içinde kendi temsilcileri haline getirerek), onları kendisiyle bütünleştirmeye yönelir. Kendi tarzınca, "özel" hayatları akılcılaştırır; bürokratik bilinç toplumsal bilinçle, bürokratik akıl saf akıl ile bürokratik bilgi bilgelik ile sonuçta ikna etme zorlama ile özdeşleşir; bu da, kusursuz biçimde oluşturulmuş terör demektir." (Lefebvre, 2016:175)

Bürokrasinin incelemesini ekonomik bir anlayışa göre yapan iktisatçılara göre bürokratlar ekonomik aktörler olup kendi çıkarlarını düşünürler. Buna göre bürokrasi verimsizdir. Kamu bürokrasisi verimsizliğin kaynağı olarak görülür.[20] Bürokratlar bulundukları pozisyonları genelin çıkarına değil, kendi lehlerine kullanır. Genellikle maliye teorisi derslerinde anlatıldığı üzere bu konu 'kamu tercihi teorisi' olarak adlandırılır. Bürokratlar örgütlerininin büyümesini, bütçelerinin artışını, ücretlerinin ve statülerinin yükselmesini arzular. Siyasi yöneticiyi çeşitli şekillerde manipüle ederek onlarla güç savaşına girer. Politik olarak da kendi çıkarlarını önceleyen partileri destekler. Kamu tercihi teorisi, bürokratlarla siyasiler arasında güç dengesi kurmak ister. Niskanen'e göre hükümetin bürokrasiyle yaptığı kavganın temelinde bütçe yatar. Bütçesini maksimize etmek isteyen bürokratlar hizmet sunumunda monopol durumunda olduklarından siyasi iradenin tek uygulayıcısıdır. Güçleri bu monopollükten ileri gelir ve siyaseti de bu yönde etkilerler.[21] Devletler sürekli büyümekte ve bürokratikleşme artmaktadır. Ekonomistler ve siyasal bilimciler özel kesim firmalarının davranışlarını açıklamakta kullandıkları çözümleme tekniklerini kamu kuruluşları için de kullanmaya başlamıştır. Bu anlayışa göre bürokratlar da girişimciler gibi kârlarını maksimize etmeye çalışmaktadır. Kâr arzusu yerine ücret, güç, makam vardır. Hem özel sektör yöneticilerinin hem de bürokratların arzu

[20] Chapman, bürokrasinin etkinsiz bir örgüt olarak görülmesinin bürokrasi hakkında yüzeysel bir değerlendirme yapıldığı anlamına geldiği kanaatindedir. Bürokratların sadece iktisadi veya işletmecilikle ilgili birtakım ölçütlere göre değerlendirilmesi doğru değildir. Kamu yönetiminde "yeniden icat", "girişimcilik", "modernleşme" veya "yönetişim" kamu yönetiminin tabi olduğu siyasi ve yasal sınırlılıkları dikkate almalıdır (Gay, 2002:XXIII).

[21] Kamu yararı kavramı ile çoğu zaman özel yararlar kastedilir (Miller ve Fox, 2007:6).

ettikleri şeyleri artırmayı hedeflediklerini düşünmek mantıklıdır.[22] Ancak Wilson farklı kanaattedir:

> *"Bürokratların davranışlarının yalnız çok sınırlı bir kesimi, daha yüksek ücret, daha lüks makam odaları ya da daha büyük bütçe ve ödenek sağlamak için çaba harcadıkları varsayımı ile açıklanabilir. Aslında ücretleri, makam odaları ve bütçeleri üzerinde bürokratlar özel kesim yöneticileri oranında söz söyleme yetkisine sahip değillerdir." (Wilson, 1996:X).*

Liberalizmin devlete biçtiği role göre devlet savunma, adalet işlerinden sorumluydu ve ekonomik işlere karışmazdı. Endüstri devrimi sonrasında ise üretilen malların aşırı derecede çoğalıp yeteri kadar pazar bulunamaması nedeniyle 1929 ekonomik buhranı baş göstermişti. Bunun üzerine Keynesyen ekonomi politikaları devreye girmiş ve devletin ekonomiye müdahale etmesi gereği anlaşılmıştır. Bu dönemde liberalizm taraftarları bu durumu meşru görmüştür (Duverger, 1977:104-105). Böylece devlet "düzenleyici", "bekçi" olmaktan çıkmış, kendisinden yepyeni hizmetler beklenen bir yapı halini almıştır. Köyden kente göç, teknolojinin gelişmesi, güvenlik sorunları nedeniyle kentleşme yoğun bir hal almış, gerek merkezi gerek yerel bürokrasiler güçlenmiştir. Bu minvalde Downs bürokrasinin nüfus artışı, uzmanlaşma, teknolojik gelişme ve hızlı bir şehirleşmeyle paralellik arz ettiğini belirtirken, Mannheim ise toplumsal bürokratikleşme ile devletin bürokratikleşmesini ilişkili görmektedir. Bürokratizasyonun örgütlü bir kontrolün yaygınlaşmasına, uzmanlaşmanın aşırı bir hale bürünmesine neden olduğu söylenmektedir. Sonuçta bürokrasi büyüme ve karmaşıklaşmaya getirilmek istenen çözümle ilişkilidir (Öztürk, 2017:82-83).

Bürokraside büyümenin nedenlerinden biri de "örtme" fikridir. Tipik bir bürokrasi daha önce hiç rastlanmamış bir vaka ortaya çıktığı zaman; bu vakayı da örterek, kapsamı içerisine alacak şekilde kuralları genişletmeye devam eder. Bürokratik yetkilerin doğasında katlanarak çoğalma eğilimi vardır.

---

[22] Genellikle **Maliye Teorisi** kitaplarında, **Kamu Ekonomisi** kitaplarında bu konular üzerinde ayrıntılı olarak durulmaktadır.

> *"Dosyalar yığıldıkça standart işlem prosedürleri artar. Yeni bir durumun örtülemeyeceğine dair şüphe hem bürokratları hem de müşterileri rahatsız eder. Bu endişe olağan dışı vakalarda da vatandaşın gereksinimlerine yanıt verebilecek uygun bir hükümet dairesinin, hayatın her türlü cilvesine yanıt verebilecek bir tarzda donatılmış haliyle devreye sokulmasını zorunlu kılar…" (Berger vd, 1985:56)*

Weber'e göre işlerini muntazam ve hızlı yapmak isteyen bütün örgütler, belli bir disiplin içinde bürokratikleşirler. Böyle bir örgüt diğer örgüt türlerine üstün gelir. Kesinlik, hız, bireysellik, süreklilik, takdir yetkisi, birlik olması, güçlü disiplini, sürtüşmelerin azlığı, düşük işletme maliyeti, profesyonelliği ve belgeler üzerindeki hâkimiyeti bu üstünlüğün nedenidir.[23] Marks; kapitalist gelişim sonucunda modern devletin ortaya çıktığını söylerken, Weber; devletin kapitalizmden önce ortaya çıktığı ancak geniş ölçekli organizasyonların oluşumunda kapitalizmin etkili olduğu kanaatindedir. Ayrıca Marks açısından bürokrasi parazit iken, Weber için bürokrasi modern devletin kaçınılmaz ve vazgeçilmez bir unsurudur. Ancak ona göre bürokrasinin olumlu özellikleri yanında, olumsuz özellikleri de vardır. Bürokrasi bilgileri gizleme eğilimindedir.

> *"Bütün bürokrasiler, bilgilerini ve niyetlerini gizli tutarak meslekten yetişmiş olanların üstünlüğünü artırmaya çalışırlar… Resmi sır kavramı bürokrasinin özgül buluşudur, başka hiçbir şey bunun kadar fanatik bir biçimde korunmaya çalışılmaz"(Weber, 1986:210).*

Bürokrasi kurulduktan sonra kaldırılması güç bir yapı haline gelir ve değişime direnç gösterir.

> *"Bürokrasi, bir kez tam olarak kurulduktan sonra artık ortadan kaldırılması en zor olan sosyal yapılardandır… Güç ilişkilerini toplumsallaştırmaya yarayan bir araç olarak bürokrasi, bu aygıtı denetleyenler için birinci derecede önemli bir iktidar aygıtı olagelmiştir." (Weber, 1986:207).*

[23] Weber'in bürokrasi yorumunun ordu kurumundan alındığı bilinmektedir. Nitekim Bröckling de devlet aygıtının dal budak salması ve bürokratikleşmesinin nedenini askerlerin masrafını karşılayacak kaynak bulma kaygısıyla açıklar (Bröckling, 2008:80).

Weber'e göre mutlak monarşi bürokratik uzmanın üstün bilgisi karşısında güçsüzdür. Hâlbuki meşruti monarşi bu uzmanları kontrol edebilir. Daha iyi edebilir, en azından eleştirinin kamusal bir niteliği vardır (Weber, 1986:207).

Bürokrasi içindeki bir memur makine dişlisi haline gelir. Bu durum önemli olanın makine olduğu, dişlinin anlamının dişin önemi kadar olduğu bir sistem demektir. Makinenin dişlisi olan memurun işi, diş olmaktır ve bu durum gelip geçici değildir. Siyasetçinin görevi ise en azından seçimlere kadar belli bir süreyle sınırlıdır. Bu durumun bürokrasi ve demokrasi ilişkisine yönelik bazı sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Nitekim Lefebvre'ye göre her bürokrasi kendi alanını düzenler; kendisine bir alan açarak bu alanın çevresine çit çeker. Bu alanların toplamı sınırları belirlenmiş bir akılcılığın alanını oluşturur. Bu alan kendisinden değil, toplumsal bir patolojiden kaynaklanan akılcılık ile saçmalığın nihai birleşimini yansıtan patolojik belirtiler taşır.

> *"Ayrışmış bürokrasiler yani hiçbir zaman gerçekleştirilmemiş olan toptan bir bürokratikleşmenin parçaları birbiriyle uyuşmazlar. Ancak zamana karşı birleşirler. ...Bürokrasi zamanın kullanımını buyurur ve kendi buyrukları içine girmeyen şeyi yasaklar." (Lefebvre, 2016:176)*

James Q. Wilson bürokratikleşme yönünde yapılan açıklamaların abartılı olduğunu düşünür. Çağdaş devletin gelişmesi ile ilgilenen tarihçiler ve toplumbilimciler toplumun bürokratikleşmesine aşırı ağırlık vermişlerdir. Bunun mimarlarından biri Weber'dir ve yapıtlarının okunması bürokrasinin tek yanlı bir okumasına imkân verir. Weber'e göre bürokrasinin mensupları ömür boyu sürecek bir meslek güvencesine sahiptir ve sahip oldukları güç çok üstün bir konuma ulaşır.

> *"Bu görüş yalnız bir yönüyle doğrudur. ...Giderek artan sayıdaki kuruluşta yetkilerini işgal ettikleri mevkilerden alan örgüt üyelerinin güçleri ve örgüt içindeki konumlarının ağırlığı, güçlerini gördükleri öğrenimden alan meslek mensubu uzmanlar tarafından sınırlanmakta ve gölgelenmektedir. Yasama organının, kamu yönetimi üzerine kolaylıkla ağırlık koyabildiği ve çeşitli yollarla yönetimi etkileyebildiği gerçeği göz önüne alındığında, bu ülkede (ABD) bürokrasinin aşırı*

bir güce sahip olduğuna ilişkin varsayımın geçerliliğini kuşku ile karşılamak gerekiyor." (Wilson, 1996:X)

Bu nedenle Wilson'a göre Max Weber'in görüşleri belli bir sınıra kadar faydalıdır. Bu sınırın ötesinde farklılıklar ve özel durumlar genellemelerden daha önemli bir hâl almaktadır (Wilson, 1996:X). Wilson, genel anlamda bir bürokrasi teorisinden bahsetmenin doğru olmadığını savunur. Herzfeld de benzeri bir görüşü paylaşır. Bürokrasiye karşı geleneksel yaklaşımlar, bürokrasinin çalışma biçimindeki gerçeklikle örtüşmez. Vico'nun ve Marks'ın tartıştığı gibi insanların tarihi yaptığı bir dünyada, bu durumu görmek için birinin tek yapması gereken ayrışmış bir bürokrasinin var olduğu fikrinin saçma olduğunu görmektir. "Evrensel rasyonellik iddiasına rağmen onun anlamları kültürel olarak spesifiktir ve uygulamada müşteri ve memurların bürokratik mekanizmayı yorumlama şekilleri ile kısıtlanmıştır." (Herzfeld, 1993:47)

Sonuç olarak bürokratikleşmeden bahsederken bürokrasinin çift yönlü etkisine vurgu ortaya çıkmaktadır. Buna göre bürokrasi bir yandan etkili ve şeffaf bir yönetim getirirken, diğer yandan yaratıcılığa engel olur ve bunun yerine kitlesel performans rejimini dayatır. Bu durum Weber okumalarından da anlaşılmaktadır. Ancak özetle bahsedilecek olursa bürokrasi eleştirileri tipik olarak demokrasilerde kamu yönetiminin niçin azaltılması gerektiğini iki argümanla açıklar. Ekonomik olan argümana göre, kamu büroları etkin değildir ve vergileri boşa harcar. Yüksek makamlar tarafından sözleşmesi imzalanan ve piyasa güçlerinin egemen olduğu özel firmalar işi daha etkin yürütür ve vergi ödeyenlerin parasını korur. İkinci argüman ise ekonomik olmaktan ziyade siyasidir. Buna göre devlet otoriteleri tepkisiz ve hesap sorulamayan örgütlerdir. Bunlar kendilerine özgü ve saydam olmayan prosedürler geliştirir ve üzerlerindeki seçilmiş hükümetin kontrolünün altını oyar ve vatandaşların özgürlüğünü sınırlar. Bu şekilde bir yaklaşım kamu bürokrasilerini özelleştirme şeklinde bir uygulamaya gidilmesine neden olmuştur. Kamu bürokrasileri de piyasaya açılmaya çalışılmaktadır. Örneğin ABD'de Osborne ve Gaebler, Osborne ve Plastrik'in kitapları siyasal olarak tarafsız oldukları şeklinde değerlendirilmiş ve Clinton/Gore yönetiminde bunların tavsiyeleri takip edilmiştir (Armbrüster, 2005:64). Miller ve Fox'a göre kamu yönetimi bir taraftan siyaset

biliminin, felsefenin, iktisadın, örgüt teorisinin, sosyoloji, sosyal psikolojinin teorileri ile yönetişimin günlük uygulamaları arasında kalmıştır. Demokrasinin döngü modeli (the loop model of democracy) olarak adlandırdıkları bir düzenin var olduğunu ve bunun yöneticilerin tarafsızlığı, seçilenlerce uysalca idare edilebilecekleri, yaptıkları ile yapmadıkları hakkında kolayca hesap sorulabilen birer araç olarak tasavvur edilmeleri anlamına geldiğini söylemektedirler[24] (Miller ve Fox, 2007:5).

1.2.Yönetim

Bürokrasi bir yönetim biçimi olarak düşünülmektedir. Böyle düşünüldüğü için yönetimle, örgütle, devlet bürokrasisi olarak düşünüldüğünde de siyasetle doğrudan ilişkisi vardır. Bu bölümde yönetim teorilerinin gelişimi üzerinde durulmaktadır.

1.2.1.Yönetim Düşüncesinin Doğuşu ve Bilimsel Yönetim Anlayışı Öncesindeki Gelişmeler

Birçok araştırmacıya göre yönetim başkalarına iş gördürebilmek (getting things done by others) olarak tanımlanır. Kimi batı dillerinde "management" ve "administration" olarak ayrılan kavramların her ikisi de Türkçe'de "yönetim" sözcüğüyle karşılanır. Fişek'e göre yönetim kavramı yerine göre, hem devletin örgütleyici eylemlerini (amaç), hem de bu eylemleri yürüten makineyi (araç) adlandırmak için kullanılır. Klasik bir yaklaşım olarak planlama, örgütlenme, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm ve denetleme yönetimin ögeleridir[25] (Fişek, 2015:31). Nitekim POSDCORB formülü olarak anılan planlama, örgütleme, personel

[24] Yazarlar, bunun kamu yönetimi açısından da bir çıkmaz yarattığını söyler. Örneğin seçimler karmaşık politika alternatifleri üzerinden değil, halkla ilişkiler guruları, reklam danışmanları ve stil koçlarının egemen olduğu kampanyalar ile imajlar üzerinden yürürken, seçimler sonrasında ise lobiler tarafından etkilenen vekillerin kafası karışmış vaziyettedir ve bu karışıklığa aldırmadan siyasi emirlerin tarafsız uygulanması çabasını güden bürokrasiyi sürekli sıkıştırmaktadır (Miller ve Fox, 2007:7-8). Yazarlar bu durumu 6 başlıkta incelemektedir. Ayrıntılı bilgi için atıf yapılan kitaba bakınız.

[25] Burada 'yönetim' kelimesi ile 'idare' kelimesi arasındaki ilişkiden bahsetmek yerinde olabilir. 'İdare' kelimesi Türkçe'de daha çok hukuki bir anlamda kullanılmaktadır. "İdare hukuku" devlet örgütlenmesinin hukukunu inceler. Bazı yazarlar "yönetsel hukuk" dese de bu yaygın değildir. Bunun Türkiye'deki idari yapının Fransa'dan örnek alınarak oluşturulmasıyla ilgisi olabilir. Örneğin Fişek'e göre Fransız idare hukukçuları yönetim bilimiyle idare hukukunun aynı şey olduğunu uzun süre yadsımışlardır. Ayrıca bazı yazarlar burada geçen yönlendirme için "yöneltme", denetleme için "konrol etme" ibarelerini kullanmaktadır (Bakan, İ; Efe, İlker; 2011:156).

yönetimi, yönlendirme, eşgüdüm, iletişim, bütçeleme gibi kavramlara iki taraf da önem verir. Bunlar Henry Fayol'un ilkelerinden hareketle oluşturulmuştur.

Yönetim, "kameral bilim" adı altında 1727 yılından başlayarak Prusya'da öğretilir. Dönemin ekonomik anlayışı, ülkenin ihracat yapılmasını salık verip ithalatın az yapılmasını arzu eden merkantilizmdir. Yönetsel mekanizma ile ekonomik gelişmeyi sağlamak amacını bilimsel yönden destekleyen toplumsal ve ekonomik bilimler toplamına ise "kameralizm" denir. "Camera", kurum ya da daire anlamında, İtalyanca'da 'oda' anlamındadır. Kameralizm, devlet yönetimini bir öğretim konusu haline getirmiş ve kamu yönetimi yazınında temel sayılabilecek katkılarda bulunmuştur[26] (Ergun, 2015:4).

Diğer taraftan yönetimin özel sektör ve devlet açısından ayrılması, siyaset ile yönetimin birbirinden ayrılması tartışmalı konulardır. Burada David Hume'un olgu ve değer ayrımına ilişkin görüşlerinin etkisi görülmektedir (Köker, 2008: 318). Kamu yönetiminin işletme yönetiminden ayrılması ve bu ikisinin üniversitelerde iki ayrı alan olarak okutulması, politika ile yönetimi ayırma çabasından ileri gelir. Kamu yönetimi disiplininin bir Amerikan icadı olarak Wilson tarafından gerçekleştirildiği kabul edilir. Ona göre devlet yönetiminin siyasetten ayrı bir alan olarak düşünülmesi bürokrasinin siyasal etki altında kalmadan hareket ederek halkın hizmetinde olabilmesiyle ilişkilidir. Siyaset ile yönetimin ayrıldığını kabul edenlere göre siyaset tercih yaparken, idare teknik işlerle uğraşır. Bundan sonra kamu yönetimi ile şirket/özel sektör yönetimlerinin birlikte geliştiği söylenebilir. ""İş yönetimci" doktrin ikili bir postulata dayanır: Bir yandan kamu örgütleri ile özel teşebbüs arasında hiç ayrım yapılmaz; diğer yandan yönetimle ilgili bilimsel yöntemler genel geçer uygulanabilir." (Dreyfus, 2014:256). Kamu örgütleri ve özel örgütler arasındaki benzerliğin makul olduğu yaygınlık kazanmıştır[27] (Dreyfus, 2014:259). Wilson'un temel amaçlarından biri yolsuzlukla mücadeledir ve gittikçe karmaşıklaşan kamu yönetiminin işletme yönetimi gibi olmasını savunmaktadır. Ne

[26] Osmanlı'da Mustafa Reşit Paşa'nın bu düşünceyi benimsediği söylenir. Ancak Osmanlı'da Avrupa'da verdiği sonuçları vermez ve bir bürokratik despotizme neden olur (Hocaoğlu'ndan aktaran Önder: 2009:180).

[27] Kamu yönetimi ile işletmelerin değerleri farklılık arzeder. Herbert Kaufman'ın hükümetler için söylediği "1 dolarlık hırsızlığı önlemek için 20 dolar" harcanması tezat teşkil etmez (du Gay, 2005:55).

var ki siyaset-yönetim ayrışması yüzeysel bir konu değildir (du Gay, 2002:XXI). Bürokratik hiyerarşi içerisinde "politikanın", "yönetimden" ayrışmasını sağlayacak bir mekanizma oluşturmak oldukça zordur. Bu durum bürokratların bakana karşı sorumlu olmadığı anlamına gelmez ve bürokrat, bakana tabi konumda olduğu için işlevsel bir farklılık söz konusudur (Parker'den aktaran du Gay, 2002:XXII). Nitekim kamu ve işletme yönetiminin her ikisinde de rasyonel girişimlerin söz konusu olduğu fikrine karşın; kamu yönetiminin merkezinin politik çevrelerin etkisiyle oluşması yönüyle farklı olduğu (du Gay, 2002:145) söylenir.[28]

Güler'e göre yönetim yazını, şirket ve devlet dünyasını birleştirebilen bir yönetim disiplininin doğuşuna tanıklık etmemiştir. Tersine şirket yönetimi, işletme disiplini; devlet yönetimiyse, kamu yönetimi disiplini içinde ele alınmaya devam etmiştir. Bu bölünmeyi birleştirme işlevi ise "örgüt biliminin" olmuştur. Örgüt bilimi, temelde şirketleri incelemiştir. Buradan çıkan sonuç, yirminci yüzyılda kapitalist devlet yönetimiyle ilgilenen bürokrasi kuramlarının terk edilmesi, toplumsal egemen konumunu giderek yönetsel egemen konuma genişleten şirketlerin yönetim/örgüt bilgisinin "evrensel yönetim bilgisi" olarak kabul edilmesi olmuştur (Güler, 2015:16).

1.2.2.Yönetim, Bürokrasi ve Tarihsel Süreç

Toplumların siyasal yapısında sürekli ve deneyimli bir görevliler topluluğu olarak bürokrasi ilk çağlardan beri var olmuştur (Aydın, 2006:63). Genel anlamda yönetimin nasıl gerçekleştirileceği sorunu medeniyetlerin doğuşu kadar eskidir. Yönetimin unsurları olarak sayılan planlama, organize etme, yöneltme, kontrol etme gibi faaliyetler binlerce yıldan beri yapılagelmektedir. Eski Mısır ve Sümer'deki bürokratik yapılanmaların zamanla gelişerek dünyanın diğer ülkelerine yayıldığı bilinmektedir. Mısır piramitleri ve Çin Seddi'nin yapımında o günün teknolojik

[28] Mises, piyasacı bir yaklaşımdan yanadır ancak devlet ile piyasa arasındaki farktan haberdardır. "İdari faaliyette kusur ve aksaklık gibi gözüken noktalar, hakikatte bertaraf edilmesi mümkün olmayan birer zarurettir. Devlet dairesi, kazanç maksadı ile çalışan bir işletme değildir. Resmi işler "iktisadi hesap" mevzuu teşkil etmez. Hükümet makamlarının halletmek mecburiyetinde kaldıkları meseleler, mahiyet itibari ile, işletme faaliyetinin mevzuunu teşkil eden işlerden farklıdır. Hususi müesseseleri model tutarak devlet dairelerini ıslah etmek kabil değildir. Faaliyetini piyasa tesirlerine göre ayarlayan bir işletmeye bakarak, resmi dairelerin randımanını ölçmeye kalkışmak hatadır." (Mises, 2018:67).

şartları göz önüne alındığında çok önemli bir yönetim başarısı gösterildiği kabul edilmelidir (H.Jacoby'den aktaran Öztürk, 2017:25). Aslında medeniyetleri bürokrasilerin kurduğu söylenebilir. Modern öncesi dönemde sistematik olarak düzenli sayılabilecek ekonomik ve ticari aktivitelerin olduğu bilinmektedir. Bürokrasi yerleşik yaşama geçmeyle, şehirlerin kurulmasıyla ilişkilendirilmektedir (Budak, 2005:3).

Mısır'ın kurumsal yapısı ve yüksek seviyesi onu yönetsel bakımdan antik dünyada önemli bürokrasilerin yaratıcısı olarak görülen Çin bürokrasisi seviyelerine çıkarmıştı ve yöneticilerin belli alanlarda uzman olmaları gerekliydi. Genel olarak üst düzey bir yönetici olabilmek için hiyeroglif bilgisi, aritmetik bilgisi ve ustalık düzeyinde okuma yazma şarttı. Devlet, merkezi bir yapı şeklinde örgütlenmişti. Böyle bir bürokrasinin kurulmasında temel amaç sulama sistemlerinde kullanılan kanal sisteminin verimliliğini sağlamaktı. En üstte firavunun yer aldığı yapılanmada mutlak bir krallık vardı. Firavun'a yardım eden ve başlarında vezirlerin bulunduğu bakanlık benzeri idari birimler bulunurdu. Eski Mısır'da bürokratik mekanizmanın, gücü merkezi hale getirme fonksiyonunu üstlendiği söylenebilir (Öztürk, 2017:21).

Doğu Roma'nın diğer adı olan Bizans'ta iktidar gücünün temel özelliği imparatorun mutlakiyetçi olmasıdır. Memuriyet babadan oğula geçer, kilisede yapılan bir törenle görevlere atama yapılırdı. Bizans'ta asker ve sivil bürokrasi ayrılmıştı. Bunun nedeni imparatora daha etkili bir kontrol imkânı sağlanmasıydı. Paternalist bir yapı içinde devlet ekonomiyi düzenlemekte, birçok üretim faaliyetini, eğitim ve sosyal hizmetleri doğrudan kendisi yapmaktaydı (Heady'den aktaran Öztürk, 2017:29). Feodalizmin Roma İmparatorluğu'nun çöküşünün[29] ardından başladığı kabul edilir. Bu dönemde kilise önemli bir siyasal aktör olarak ortaya çıkmıştır. Hristiyan din adamları, bilginin üretilmesi ve kullanılmasında iktidara ortak olma bakımından nüfuzlarını artırma imkânı elde etmişlerdir. Toprağın üretim ve servet bakımından önem kazanması elinde çok miktarda arazi bulunan kiliseyi gittikçe zenginleştirmiş ve siyaset sahnesine çıkarmıştır. Bu gelişmeler kilisenin

[29] Devlet bürokrasisi Roma'nın hem zayıf hem de güçlü yanıdır. Bürokrasinin gücü, yol yapma, iletişim vb. konularda düzgün bir akışın sağlanması konusunda kendisini hissettirirken; zayıf yönü ise, fazlasıyla geniş bir örgütün birimleri arasında etkin bir koordinasyonun kurulamaması ve buna bağlı olarak aksaklıkların doğmasıdır (Budak, 2005:6).

güçlü bir teşkilat yapısına sahip olmasına neden olmuş, orta çağın feodal ilişkileri bürokrasinin gelişmesini sınırlarken özellikle Katolik kilisesi teşkilat yapısı ve yönetimiyle kral ve senyörlerin yanında siyaset sahnesine çıkmışlardır (Erdoğan, 2015:364-365).

Feodal dönemin temel özelliği küçük ve parçalı yerel güç merkezlerinin ortaya çıkması olmuştur. Egemenlik kralın elinden çıkmış ve feodal beylerin eline geçmiştir. Önceki dönemlerde kralın bulunduğu konum merkezi bir konumdu ve krallar vasallarına belli bir toprak parçasını orayı idare etmek üzere verirken, vasallar güçlenmeleriyle birlikte kendi feodal bölgelerinde kural koymaya, yargılamaya başlamışlardır. Böylece kral ile vasallar arasındaki hiyerarşi azalarak kral, primus inter pares[30] konumuna düşmüştür (Önder, 2009:47). Feodalitede iktidar özel bir mülk gibi varisler arasında paylaşılabilirdi. Yönetim sadakat ilkesine dayanırdı. Kilise bu otorite boşluğunu kullanarak en üstün otorite olarak ortaya çıkacaktır. Ortaçağdaki otonom şehir devletlerinin güçlenmesiyle birlikte krallar feodal beylerin aleyhine işbirliğine giderek merkezi devleti güçlendirdiler (Erdoğan, 2015:365). Feodal dönemde vasallar tarımla geçinen toplumun güvenliğini sağlardı. Şato ve kale inşa ederek büyümek isterken zamanla birbiriyle sürtüşmeye başladılar. Üretim ve ticarete dayanan ekonomik gelişmelerle feodal asalete dayanan otorite gittikçe zayıfladı. Bu dönemde kentleşme başladı ve üretim, finans ve ticaretle uğraşan yeni zenginler daha fazla istikrar istediler. Çünkü siyasi istikrar, ekonomik ve ticari anlamda öngörülebilirlik sağlıyordu. 17. yüzyıl Avrupası'nın en karakteristik özelliği ticaret burjuvazisindeki gelişmelerdir. Ticaret sayesinde zenginleşenler, ekonomik ilişkilerin yaygınlaşmasına ve her biri ayrı bir otorie olan yerel otoriteler yerine ortak kuralları tercih etmiştir. Diğer taraftan Thomas Hobbes'a göre bireyler korunmak ve tehlikelerden uzak kalmak karşılığında kendi haklarını hükümdara teslim ederler. Locke'a göre ise yönetenler çoğunluğun arzularına hizmet ettiği sürece yönetebilirlerdi. Burada yöneticinin yöneticiliğinin yönetilenlerin refahlarına ve mutluluklarına katkı sunmasıyla devam edebileceği söylenmektedir (Botton, 2015:59) ve bu durum politik felsefede de yaşanan bir değişmedir.

[30] Eşitler arasında birinci.

Siyasi olarak 17. yüzyılda Fransa mutlak monarşiyle yönetilmektedir ve Fransa bu konuda en başarılı örnektir. "Fransa'da görülen rejim türü egemenliğin tek meşru sahibi olan bir hükümdarın elinde temerküzü şeklindedir." (Dreyfus, 2014:28). Fransa feodaliteyi daha erken zayıflatmış ve küçük dükalıkları ve beylikleri birleştirebilmiştir. Fransa, dönemin en merkezi devleti haline gelmiş ve bu da Fransa'da günümüze kadar gelen güçlü bir bürokrasinin zeminini yaratmıştır (Yayla, 2014:38). Kilise gibi Fransa'da makamlarını miras olarak bırakamayan bürokratlar, ülkenin mali durumunu ve yasalarını kontrol etmekte, kral tarafından atanıp görevden alınabilmekte ve ona karşı sorumlu olmaktaydılar. Merkezileşmeyi sağlayan unsurlar soyluların güçlerindeki azalmayla da ilişkilidir. Krallar soylular yerine tüccarlarla, burjuvaziyle işbirliğine giderek kendilerine önemli avantajlar sağladılar. Çünkü kralın güçlü bir orduya ihtiyacı vardır. Diğer gelişmeler bu eksen etrafında düşünülmüştür. Krallar, bağımsız bölgelerden gelecek askeri yardımların düzensiz ve yetersiz olması nedeniyle düzenli ordu ihtiyacını karşılamakta zorlanıyordu.[31] Bu gerekçelerle vergiler konuldu. İleriki süreçte kral "devlet benim" diyecek ve otoritenin tek sahibi olacaktır. Fransa merkezi yapıyı ekonomi için de genişletmişti. Lonca düzenlemeleri iptal edilerek ticaretin önündeki engeller kaldırıldı. Merkantilizm benimsendi. Statü daha önce soylu olmakla ilgiliyken sonradan memuriyete dayalı hale geldi. Memuriyetin prestiji o dereceye geldi ki alınıp satılmaya başlandı. Bu, bürokrasinin daha da güçlenmesine neden oldu. Fransa'nın bu konudaki başarısı diğer Avrupa devletlerinden öndeydi. "Ortaçağ'ın sonunda Fransız idaresi tüm diğerlerinden daha masraflı ve daha pahalı, ama (…) merkezi idarenin isteklerini hepsinden daha iyi karşılayabilir durumdadır" (Guenee'den aktaran Dreyfus, 2014:32).[32]

Fransa'da kendi içinde özerk alanlar vardı. Montesquieu'nun anlatmaya çalıştığı temel fikir, tam olarak merkezi bir yönetimin olamayacağıydı. Avrupa'daki

[31] Batı Avrupa'da ordunun devletleşmesi ancak adım adım, aristokrasinin şiddetli direncine rağmen gerçekleşir (Bröckling, 2008:12). Laski'ye göre mutlak monarşiler, iktidarı ele geçirmeye çalışan aristokratik zümreye karşı bir memurlar sınıfı oluşturmuşlardır. Ancak aristokrasi de bürokrasinin tamamen dışında kalmaz. Feodalitenin yıkılmasının ardından boşlukta kalan ve işe yaramaz hale gelen aristokrasiye ulusal devletin idaresi verilir. Ancak aristokrasi bu makamları uzun süre elinde tutamaz. Çünkü 'eşitlik' ilkesi zamanla egemen hale gelir (Önder, 2009: 52).

[32] "Bunun nedeni, görevlilerinin kralın çıkarları dışında bir şeye hizmet etmemeleri ve kendi çıkarlarının da ayrılmaz biçimde buna bağlı olmasıdır." (Dreyfus, 2014:32)

devletlerin ortaçağdan beri içinde bulundukları durum, çeşitli otoritelerin birbiriyle olan ilişkilerindeki karmaşıklıktı. Mutlakiyet eski devletlerin bazı özelliklerini alarak kendine adapte etmiştir. Bürokrasi tamamen yeni değildi, çeşitli biçimlerde daha önce ortaya çıkmıştı. Burada söz konusu olan merkezi otoritenin güçlenmesiyle daha önce yerelde çözülen sorunların merkezi idarece çözülmesinin gerekmesi nedeniyle devletin daha fazla alana girmesi sonucunun doğmasıydı. Kraliyet bürokrasilerinin amacı buydu. Yasalar, kral tarafından yapılır ve memurlar eliyle uygulanır. Devlet, kralın kişisel malıdır. Fransa'da uygulanan merkantilist politikalar beklenen etkiyi göstermeyerek istikrarlı bir yapıya kavuşamamıştır. 1789 Fransız Devrimi[33] jakobenlerin "özgürlük, eşitlik, kardeşlik" sloganlarıyla gerçekleştirilir; yine onlar tarafından teröre dönüştürülür. Sonunda Napoleon kendini imparator ilan eder. Fransız devrimi ve ardından yaşananlar devlet ile kralın birbirinden ayrılmasına sebep olmuştur. Artık memurlar kralın değil, devletin memurlarıdır.

Mustafa Erdoğan modern devleti, tarihteki diğer devletlerden ayıran özellikleri sıralar. Modern devletler belli sınırları olan ülke devletleri olup, bu sınırlar içinde hareket eden herkes devletin otoritesine tabidir. Devlet, kamusal gücün örgütlenmesi demektir. Devlet, kamusal yönetim uygular. Örneğin vergi alır, bireyleri zor kullanarak askere gönderir. Devlet, doğrudan yönetir. Feodal dönemde ve imparatorluklarda dolaylı yönetim vardır. Aracılar vardır. Modern devletlerde; devlet, doğrudan kendisi cebir uygular. Yönetim tekeline sahiptir. Modern devlet, egemen devlettir. Modern devlette egemen olan kral değil, devletin kendisidir. Devlet, tebaasının tekelidir. Bireyin devlete bağlılığı, vatandaşlık şeklinde kendini gösterir (Erdoğan, 2015:367-375).

Çağdaş bürokrasi, ulusal devletle birlikte gelişir ve bürokrasinin ilk örneği ordu kurumu olabilir (Ergun, 2015: 37-54). Uluslar devletleri ortaya çıkarmamış, modern devletler ulusları ortaya çıkarmıştır.[34] Modern ulus devletlerin ortaya çıkışı da

[33] Mises Fransız ihtilalinin bürokrasiyi anayasa prensipleriyle sınırladığını belirtir. "On dokuzuncu asır Fransız idare sistemi, bürokratların keyfi icraatını kanun kuvvetiyle imkân nispetinde daraltmayı hedef tutan bir teşebbüstür." (Mises, 2018:31)

[34] Benedict Anderson'un "Hayali Cemaatler" adlı kitabına bakılabilir. Anderson kitabında önce devletlerin kurulduğunu sonra devlete göre halkların meydana getirildiğini anlatır (Anderson, 1993). Ahmet İnsel Türkiye'de devletin ulustan önce var olduğunu belirtir. Devlete meşruluğunu kazandıran ulus değil, ulusa meşruiyetini kazandıran devlettir (İnsel, 2012:53).

bürokrasisinin gücünü göstermektedir. Örneğin modern ulus devletlerde ordu, yargı, üretim, dağıtım, ulusal eğitim sistemleri, dışarıdan ülkeye giren malların ülkeye girişinde vergi alınarak etkili gümrük sistemlerinin kurulması, eğitimin yaygınlaşması gibi hizmetlerin tamamı ulus devletçe yerine getirilir olmuştur. Herzfeld, **Batı Bürokrasinin Sembolik Kökleri**ni araştırdığı çalışmasında birini "batı" ile isimlendirmenin bir kimlik sorunu olduğunu, kimliğin bürokratik yönetimi sorunu olduğunu söyler. Milliyetçi ideolojiler, genellikle inşa edilmiş bir milli karakter iddiasındadır. Bunların bürokrasileri de kişisel ve yerel kimliği kalibre etme görevindedirler (Herzfeld, 1993:3). Ayrıca birçok ulus devlet, din hizmetlerini tek elden yürüttüğü için merkeze bağlı din bürokrasisi oluşmuştur. Eğitimin, dinin, ekonominin, iç ve dış güvenliğin devlet tekeline geçişi bürokrasileri daha da güçlendirmiştir. Bürokrasinin gücü, Sovyetler Birliği ve Nazi Almanya'sında hem ideolojiyi halka taşımış, hem de insanlık tarihinin en acı tecrübelerini yaşatmıştır. Bürokrasi, teknolojinin de yardımıyla daha da güçlenmiştir. Bu modelin benimsenme nedeni rasyonel ve etkin işleyen yapı ortaya koymasıdır (Dreyfus, 2014:18).

1.2.3.Yönetim Düşüncesinin Sistemli Bir Bilgi Olarak Üretilmesi ve Modern Yönetim

Modernizm öncesi yönetimin genel anlamda normlarla ilişkili olduğu, ekonomik ve finansal faaliyetlerin meşruiyetinin dinden kaynaklandığı görülmektedir. Bill Cooke, yönetim düşüncesinin gelişmesinde plantasyonların ve kolonilerin etkilerinden bahseder. 18. yüzyıl boyunca şeker kolonilerinin plantasyonları çağın en büyük özel girişimleridir ve sahipleri de en zenginleridir. Güney Amerika'da sistematik olarak yönetim pratiklerinin geliştiğini belirten Cooke, bunların plantasyonları idare ettiğini anlatır. Beyaz ırkçılığın bir yönetme hakkı olarak ortaya çıktığını, siyahilerin ahlaki ve entelektüel bakımdan beyazların aşağısında olduğunu, ancak angarya için uygun olduklarını ve yönetilebilmeye muhtaç görüldüğünden bahseder. Öyle ki ona göre Frederick W.Taylor'un işçiler hakkında "negatif düşüncelerinin"[35], beyaz ırkın siyah ırka üstünlüğü anlayışıyla iç

[35] "…pik demir taşımaya en uygun işçi, bu tür bir iş yapmanın gerçek bilimini anlayamayacak durumdadır. O kadar aptaldır ki, 'yüzde' sözcüğü ona hiçbir şey ifade etmez, kendisinden daha akıllı biri tarafından eğitilerek başarılı olamadan bu bilimsel yasalara uygun çalışma alışkanlığını kazanır." (Ritzer, 2011a: 165).

içe geçtiğini söyler. Endüstriyel devrim sonucunda insanlar bir taraftan en basit ilkelere uymak zorunda kalmakta, diğer yandan eski alışkanlıklarını terk etmeleri ve yeni kurallara uymaları konusunda disiplin altına alınmaktaydılar. Bu anlayış açısından ihtiyaç olan şey, endüstriyel sistemin karakteriyle uyuşmayan işçinin karakterinde bir değişim meydana getirebilmektir (Sthyre, 2007:31-32). Tüm bu süreçte kapitalizme geçebilmek için, yönetimsel bir güce ihtiyaç duyulduğu açıktır. Bu durum, modern öncesi dönemde işçilerin kendi çalışma süresi ve hızıyla ilgili kararların kendisi tarafından alınmasıyla ilgilidir. Modern dönemde bu kararları "yönetici" alacaktır ve "yöneticilik" bir kategori olarak tarih sahnesine çıkacaktır. Chandler, yönetimsel kapitalizmin uzaktan yönetim ve bürokratik örgütlenmeye dayandığını ve 'yönetimin görünür eli' olduğunu söyler. Birçok sektörde Smith'in görünmez eli, yönetimin görünür eliyle yer değiştirmiştir. Sonuçta ABD'deki modern iş endüstrisi yönetimsel kapitalizmle birlikte gelişmiştir (Aktaran Sthyre, 2007:33).

Günümüzde zihinlerde mühendislik ile bürokrasi yan yana getirilmekte zorlanmasına rağmen, bilimsel yönetim düşüncesinin mimarları mühendislerdi. Sanford M. Jacoby, **Employing Bureaucracy (Bürokrasiyi İstihdam Etmek)** adlı kitabında detaylı olarak 20. yüzyıldaki bu dönüşümü anlatır. Bilimsel yönetim yaklaşımı Amerikan Makine Mühendisleri Birliği tarafından geliştirilmiş ve yaygınlaştırılmıştır.[36] İşçilere motive edici olarak 'tane başı üretim' teşvikleri verildi. Birlik, şirketlerde günlük prosedürlerin nasıl olması gerektiğini ortaya koydu. Taylor'dan önce örneğin Frederic A. Halsey'in "Premium Plan of Paying Labor" adlı çalışması bulunmaktadır. Sonradan Taylor, bilimsel olduğu iddiasıyla ve en iyi tek yol anlayışıyla bilimsel yönetim yaklaşımını geliştirdi.[37] Hareket etüdlerini deneyen Taylor, gereksiz olduğunu düşündüğü tüm hareketleri çıkarıyor, işlerin görülmesinde tek en iyi yolu bulmaya çalışıyordu (Jacoby, 2004:33). 1880 ile 1920 yılları arasında mühendis sayısı 7000'den 135.000'e fırlamıştır. Bunu mühendislerin altın çağı

[36] Bilimsel yönetim yaklaşımı, mekanik/makine modeli olarak da adlandırılmaktadır (Fişek, 2015:70).
[37] "Oranyalı Moritz'i, Frederick W. Taylor'un öncüsü olarak kabul edenler olmuştur; gerçekten de alıştırma ve eğitim ilke ve talimatlarının bir araya getirilmesi, Taylor'un uyguladığı yöntemin dayandığı çalışma süreci analizini anımsatır. Scientific Management'ın kurucusu Taylor'un izinden gidenlerin hedeflemekle kalmayıp aynı zamanda gerçekleştirdikleri şey, yani insanın çalışmasını hareket öğelerine ayrıştırmak sonra da bu öğeleri en üst düzeydeki verimlilik ilkesine göre yeniden birleştirmek ondan üç yüz yıl önce Prens Moritz tarafından silahları kullanma konusunda uygulamaya konmuş bir yöntemdi." (van Doom'dan aktaran Bröckling, 2018:74-75).

olarak niteleyen Jacoby'ye göre, mühendislerin tek görevi endüstrinin istediği yeni ürünler üretmek değil, aynı zamanda yeni örgütleme ve yönetim metodları geliştirmektir[38] (Jacoby, 2004:30). Czarniawska'ya göre de yönetim ve örgüt teorisi orijinal olarak mühendisliğin yoğun etkileri altında biçimlenmiştir.[39] Tüm çaba her türlü hata ve problemi ayıklayacak ideal sistemi oluşturmaktır (Czarniawska, 2013:367). Bauman'a göre modern yöneticiler ile modern felsefeciler, her şeyden önce yasayıcıydı. Onlar kaosu tespit edip, onu evcilleştirmeye, yerine düzeni tesis etmeye çalıştılar. Tasarlama tutkuları tam birbirleri için yaratılmış, bunlar birbirleriyle olmaya mahkûm olmuşlardı (Bauman, 2017:42).

Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabında Taylor işlerin basitleştirilmesi ve kurala bağlanmasını anlatır. Her işi yapmanın en iyi tek yolu olduğunu düşünen Taylor, bu yöntemi bulmaya çalışarak amacını buraya odaklar (Taylor, 2014). Bilimsel yönetim eşyanın yönetimidir ve bu dönem hızla gelişen bir ekonominin nitelikli işgücü gereksinmesine göre işçi sayısının az olduğu bir dönemdir (Fişek,2015:68). Her iş bileşenlerine ayrılarak en temel hareketlere ayrılır ve her hareketin yapılması için gereken süre ayrı ayrı hesaplanır; bilimsel gözlem ve çözümlerden hareketle gereksiz hareketler ayıklanır, geride kalan ussal hareketlerin birleştirilmesiyle en iyi tek yola zorunlu dinlenme süreleri eklenir ve "standart" iş bitirme süresine ulaşılır. Bir diğer aşama, işin gereğiyle işçinin yeteneklerinin uyuşmasıdır. Son aşama ise kendi öz çıkarının yavaş çalışmakta olduğuna inanan işçilere parça başına ücret ödenerek işçilerin çalışmaya teşvik edileceği varsayımıdır[40] (Fişek, 2015:68-70).

Braverman'a göre iş yapmanın en iyi yolunu bulma çabasındaki Taylor'un yapmak istediği, alınıp satılan emek gücünün en iyi nasıl denetlenebileceğinin

---

[38] "1800 yılında Amerikan işçilerinin yalnızca yüzde 20'si bir işverenin güdümündeyken bu oran 1900'de yüzde 50'ye, 2000'de ise yüzde 90'a ulaştı" (Botton, 2015:113). Taylor'un kendisi de makinist çıraklığından başmühendisliğe kadar yükselmiştir. "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı kitabını "Amerikan Mühendisleri Birliğine" sunulmak üzere yazmıştır (Taylor, 2014:13).

[39] Taylor'dan sonra yönetim bilimlerinde kullanılan "sibernetik", "sistem tasarımı" gibi ifadeler konunun bu yönünü doğrulamaktadır.

[40] Mouzelis'e göre temelde örgütlü işçiye karşı çıkan Taylor, çözümlemesini bireysel olarak işçiye dayandırmıştı. "Taylor iş ve üretimi yöneten doğal kanunlar bulunduğuna, bir işi yapmak için uygun sürenin ve uygun ücretin belirlenmesinin objektif, bilimsel bir şekilde tesbit edilebildiğine inanır. Sonuç olarak herkes mevcut kurallara bağlı kalırsa, kavga ve pazarlığa yer olmayacaktır; bilimsel gerçeklerle pazarlık yapılmaz." (Nadworny'den aktaran Mouzelis, 2001:105).

cevabını bulmaktır[41] (Braverman, 2008:109). Roethlisberger ve Dickson, işçilerin geleneksel yolla çıktılarını informel olarak "adil bir iş günü" inançlarıyla sınırladıklarından bahseder. Veblen ise bunun yalnız işçilerce değil, yönetim kademesinde de bulunduğunu söyler (Aktaran Gouldner, 1954:71). İşçiler, zaman hareket etüdlerini sabote etmek konusunda geniş bir laboratuvar geliştirmiştir ve kendi çıkarlarıyla çelişen yöntemleri ve çalışma talimatlarını görmezden gelirler (Noble'den aktaran Sennett, 2016:43).

Burada önemle üzerinde durulması gereken konulardan biri de standartlaşma arayışıdır. Taylor, fabrikada üretilen ürünlerin standartlaşmasını sağlamak amacıyla iş prosedürlerini de standartlaştırma çabasındadır. Ürünleri standartlaştırmanın arkasında yatan güdü ise verimliliktir.[42] İşçilere parça başına ücret verilmesinin nedeni işçinin daha fazla çıktı ortaya koymasını sağlamaktır. Yine burada da standartlaşma vardır. Belli bir standardı aşan işçi, aşmayanlardan ayrı tutulur ve parça başına ücret ile ödüllendirilir. Nitekim makine hızı, hammadde kullanımları, üretim faaliyetlerinde kullanılan yöntemler standartlaştırılmalı, günlük işler planlanmalı, işin yapılabilirlik gücünü ölçmek için zaman ve hareket etüdleri kullanılmalıdır. Belirli işler için belirli standartlar olmalıdır (Budak, 2005:48). Aslında bu durum, aydınlanma döneminden beri devam etmekte olan bir anlayışın vücut bulmuş halidir. Bu, aklı egemen kılmanın bir sonucudur. Standardı koyan akıldır. Bu akıl, düzeni sağlayandır. Düzen şu veya bu şekilde bir standart gerektirir. "Düzen inşa etmek ve korumak, dostluklar kurmak ve düşmanlarla savaşmak demektir. Ancak her şeyden önce de, *müphemliği*[43] tasfiye etmek demektir."

[41] Mendras, Taylor'un "Düşünmek için burada değilsiniz, onun için para alan başkaları var" sözünü zikrederek bunun bir otorite dayatması olduğunu söyler (Mendras, 2014:216).
[42] Verimliliğin kamudaki anlamıyla özel sektördeki anlamının farklı olduğunu değerlendirenler vardır. du Gay'a göre kamu yönetiminde verimlilik siyasi ortamdan türemiş, değer yüklü ve nitel beklentiler içermektedir. Bunlar, verimliliği daha karmaşıklaştırmakta ve gerçekleştirilmesini iş dünyası ile karşılaştırıldığında daha bürokratik bir hale getirmektedir. Vatandaşlar arasında ayrım yapmadan işlem görme ilkesi kamu yönetiminin hızlı ve esnek davranma yeteneğini sınırlamaktadır. Ona göre verimsizlik sadece nicel kavramlarla ilgili görülürse bürokrasi verimsizliğe neden olur. Ama hükümetin değer yüklü beklentileri dikkate alınırsa bu sorunun cevabı farklı olur (Gay, 2002:XVI-XVII).
[43] Vurgu orijinal metinden alınmıştır.

(Bauman, 2017:43). Standart arayışının arkasında ise "daha fazla etkinlik" düşüncesi vardır.[44]

Yönetim sistemlerinin kurumsallaşması, işletme okullarında propaganda yapan ve mühendisleri yönetici olarak meşrulaştıran bir anlayışı doğurmuştur. Böylece yeni bir teknokratlar sınıfı baş tacı edilir. Bilimsel yönetime iman, zamanla toplum yönetimini de içeren bir ideoloji şeklinde dünyaya yayılır. Bilimsellik adı altında, aslında değer yüklü olan yeni ekonomik mantık; standartlaşmayı, etkinliği ve ekonomik maksimizasyonu değer yüklü olmaktan çıkarır (Shenhav,1999:3). Barley ve Kunda'ya göre de dikkat çekici olan aslında iş aktivitelerinin tek tek ölçüp biçilmesiyle ortaya konan "rasyonel yaklaşımın" kısa sürede normatif bir hal alarak arzu edilir hale gelmesiydi (Barley ve Kunda, 1992:364). Bilimsel bilginin gelişmesinin ardında bu arzunun olduğu görülmektedir. Gaulejac, işletmelerin fikirlerin uygunluğundan ziyade eylemin etkinliği üzerine kurulu; pragmatik, ideolojiye bulaşmayan bir faaliyet olarak sunulduğunu söyler. İşletme uzmanları, modeller salık vermektedir ve yöneticiler, kamu işletmelerinin ve siyasi dünyanın temsilcilerinin de içine çekildiği bir "üst dil" oluşmaktadır (Gaulejac, 2013:54).

Bilimsel yönetim üç inanca sahiptir: Bilimsel aklın birliği ve ahlakiliğine sarsılmaz bir inanç, bütün insanların temel bir rasyonelliğe sahip olması, bütün insanların işi, ekonomik bir uğraş olarak görmesi. Bu öncüllerden hareketle, Taylor kendi yeteneklerine uygun bir işe yerleşen ve adil bir ücret alan bir işçinin beceri düzeyi az bile olsa, işteki çalışma prosedürlerinin üstünlüğünü kabul edeceğini düşünür (Barley ve Kunda, 1992:371). Gaulejac'a göre Taylor, yönetsel otoriteyi üç ilke üzerinden meşrulaştırır: Çalışmanın örgütlenmesinde bilimsel araştırma yönteminin kullanılması, çalışanların çıkarlarına saygı, sermaye ve emek arasında işbirliği. Yönetim, meşruiyetini çalışanların çıkarının savunulmasından alır[45]

[44] Taylor kitabının yazılış amaçlarını anlattığı giriş kısmında kitabı verimsizliğe karşı yazdığını belirtir (Taylor, 2014:13).

[45] Taylor en azından niyetleri açısından mevcut bir çok yöneticiden daha ilericidir (Gaulejac, 2013:43). Sennett de Henry Ford için benzeri bir yargıda bulunur. "Henry Ford bir bakıma insancıl bir işverendi; işçilere günde beş dolar (1997 yılı parasıyla günde 120 dolar) olmak üzere cömert bir ücret verir ve işçileri karına ortak ederdi" (Sennett, 2016:42). Ancak yine de iş yaşamının niteliği konusundaki yargılarından ötürü Ford eleştirilir (Sennet, 2016:42). Bir yaklaşıma göre yukarıdaki ifadeler iyimser Marksistlerin görüşleri olarak değerlendirilebilir. Buna göre Nelson (1980) ve Kelly (1982)'ninkiler gibi görüşler, Taylor'un bilimsel yönetiminin birçok işçi için üretim koşullarına ve

(Gaulejac, 2013:42). Bir işi yapmanın en iyi yolunun bulunacağı düşüncesinin altında, mühendislerin karar alıcı olarak ustabaşının yerini alması yatmaktadır. Jacoby'nin dönemselleştirmesine göre 1915'ten önce fabrika işçileri üzerinde ustabaşılar hâkim konumdadır[46] (Jacoby, 2004:13). Bu nedenle de endüstri devriminin ilk dönemlerinde ustabaşılar nefret edilen kişilerdir. Taylor'un bilimsel yönetimi ustabaşının bu durumuna bir son vererek karar verme otoritesi olarak mühendisleri ikame etmiştir. Klasik anlamda ustabaşının yaptığı işler, daha vasıfsız işçilere dağıtılmıştır. Üstelik karar verdiği bazı konular, merkezi yönetimin uhdesine verilir. Burada bir tür okullu – alaylı ayrımının ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Zaten bilimsel yönetimi savunan mühendislerin egemenliği sağlaması kolay olmamıştır. Örneğin Thorstein Veblen her şeyin sistematik ve standart[47] hale getirilmesine karşı şüphelidir. "Çalışan nüfusun standart, taşınabilir ve değiştirilebilir olması gerekiyordu ve çoğunlukla şahsi olmayan tutumlarıyla endüstrinin ham maddeleri ya da yarı işlenmiş maddeleriydi." (Veblen, 1904:326). Sonraki yıllarda bu duruma getirilen eleştirilerin şiddeti artmıştır. Mühendisler, monoton işlerle karakterize edilen hiper mekanik bir toplum, ruh yoksunluğu, estetik yoksunluğu ve insanilikten uzaklaşmayı sağlayan bir makine medeniyeti icat etmekle suçlanmıştır. Genel hissiyat, mekanizasyon ve sistematizasyonun çok ileri gitmiş olduğu şeklindedir (Shenhav, 1999:46).[48] Weber de bürokrasinin mahiyetini analiz ederken sık sık makine imgesini kullanır.[49] Tıpkı bir makine gibi bürokrasi, enerjileri standardize

---

ücretlere iyileştirmeler getirdiğini gösteren ampirik gözlemler sunar. Örneğin Sanford Jacoby (1985) bilimsel yönetim hereketiyle I.Dünya Savaşı'ndan sonraki işçi hareketinin yakınlaşmasını belgeler. I.Nyland (1998) hareketteki çoğu kilit figürün güçlü solcu eğilimlerini tartışır. Adler (1995) bilimsel yönetimin iş süreçleri için araçlar geliştirmiş olması bakımından daha fazla sosyalleşmeye doğru bir adım teşkil ettiğini ifade eder (Aktaran Adler, 2013:140).

[46] Konunun ayrıntılı bir değerlendirmesi için Jacoby'nin **Employing Bureaucracy** adlı kitabının "The way it was: Factory Labor Before 1915" başlıklı bölümü incelenebilir.

[47] Taylor'un hedefi her bir pozisyonda üretim işlerinin daha verimli bir biçimde nasıl uygulanabileceğinin araştırılması oldu. Örneğin Taylor'un zaman araştırmalarının birinde bir küreğin boyutu ele alınır. Dikkatli deneylerle en verimli kürek yükleme miktarını belirlemiştir. Biraz daha fazla yük, küreği kaldırma süresinin artışına neden olurken, az yük ise çok fazla kürek kullanımı gerektirmiştir. Lipczynski'nin deyişiyle bu durum, tam bu miktarı alacak olan kürek üretecek kadar ileri götürülmüştür (Lipczynski, 2013:14-15).

[48] Aslında çağın makineleşmeye ve teknolojiye atfettiği önem daha 18. yüzyılda ortaya çıkmıştı. Julien Offray de La Mattrie'nin **İnsan Bir Makina** kitabının ilk baskısı 1748'de yapılmıştır.

[49] Morgan'a göre örgütlerin imajları metaforlardan alınmıştır ve açık veya kapalı olarak A, B'ye benzer şeklinde bir yaklaşım içerir. Bu; bir örgütün önceden belirlenmiş kararlarda başarılı olmasını anlatırken, insani varoluşu ihmal eder (Aktaran Johnsen, 2015:28). Bu çalışmada da karşılaşılacağı gibi bir makine bürokrasi, makine insan yaklaşımı bulunmaktadır. Örgütsel kuramda bu tarz bir yaklaşım eleştirilmiştir. Örneğin Türkçe literatüre de kazandırılan March ve Simon'un **Örgütler** adlı

edilmiş görevlerin yerine getirilmesine hasreden en rasyonel sistemdir (Arıcıoğlu, 2014:15).

Bunun yanında üretim hattı olarak bilinen bir yöntemden de bahsedilmelidir. Buna göre üretim hattında, her bir görev maddeyi daha da iyileştirerek değer katar ve nihayetinde pazarlanabilecek bir aşamaya ulaşılır. Bu şekilde çalışmanın devrim niteliği taşımasının nedeni bireysel güce ve teknik beceriye bağlı olmamasıdır. Böylece toplumda geleneksel olmayan gruplardan daha çok kadınlar ve çocuklar artık fabrikalarda çalışabilmekte ve verimliliğe olumlu katkıda bulunabilmektedir. Makine ve araç gereç endüstrisinin teknik gelişimiyle birlikte her bir parça değiştirilebilir hale gelir. Sonrasında ise üretim hattının yerini montaj hattı alacaktır[50] (Lipzcynski, 2013:30-35). Ford'u yirminci yüzyılın en önemli yenilikçisi haline getiren, onun yığın üretimi mümkün kılan ve kolaylaştıran bir sürü basit fakat son derece teknik sorunlara çözüm yolu geliştirmesi olur. Ford'un bu yeniliği geçmişte ortaya çıkan yeni buluş ve keşiflere oranla toplumların yaşayış tarzı üzerinde çok daha etkili olur (Şimşek ve Akın, 2003:28-29).

Mayo'nun çalışmalarıyla insan ilişkilerinin önemi ortaya konmaya başlar. Yalnızca çıktıya odaklanmak yerine, iş sürecinin kendisi önemli olarak

---

kitaplarında (TODAİE yayınlarından basılan (1975), Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran tarafından çevrilen kitabın yeni baskısı bulunmamaktadır) bu yönde bir eleştiri yapılmıştır. "Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmaların örgüte katılan insanları birer 'makine' şeklinde ele alan klasik yaklaşımın ötesinde, İnsan davranışının 'makine'modelinin örgüt üyelerinin aynı anda gerçekleştirdikleri geniş bir roller kümesini hesaba katmadığını ve bu rollerin eşgüdümüne ilişkin sorunları derinlemesine incelemediğini gördük." (March ve Simon, 1975:92-93). Kaldı ki makine memur yaklaşımı makine devlet yaklaşımından ayrı düşünülemez. Justi'ye göre iyi kurulmuş bir devlet, aynen bir makine gibi olmalıdır. Bütün çarkları ve motorları tam uyum içinde olmalı, yöneticisi de her şeyi harekete geçirebilen ilk hareket ettirici olmalıdır. Bröckling'in aktardığı gibi devleti bir makine olarak metaforlaştırmak, hâkimiyetin hem genişlemesi hem de sınırlanmasıdır. "Bir makinenin kalitesi, imalatı bir kez tamamlandıktan sonra kendiliğinden çalışmasına, yani, dıştan müdahaleye gerek duymaksızın kendisine verilmiş yasalara uyarak işlemesine bağlıdır. Anlayacağınız devleti makineye benzeten bu metaforun mantığının altında, mutlak prens iktidarının bir kaynağı olarak inşa etme talebi kadar, prensi bir denetleyici düzlemine indirgeyen ve en kusursuz hükümeti (hükümet etme biçimini) bizzat bu hükümet etme biçiminin mümkün olduğu kadar elimine edildiği bir tür 'hukuk devletselliği'nde bulan ideal bir mekanizmayı oluşturma talebi de yatmaktadır." (Aktaran Bröckling, 2008:115)

[50] Montaj hattının Henry Ford'dan itibaren aldığı şekil için bir örnek vermek yerinde olabilir. Naaşların gömme töreninde yapılan işler şunlardır: "Ceset dezenfektanla yıkanır ve gırtlağıyla anüsü sıvı sızmasını önlemek için sarılır. Ağzı yapışkanla kapatılır ya da alt dudağıyla septumu iplikle dikilir. Gözleri plastik göz kapaklarıyla ya da yapıştırıcıyla kapatılır. Sonra boğazına, kolunun üst tarafına ya da kalçasına bir iğne yapılarak tahnit sıvısıyla…tüm kanı akıtılır…Bu işlemlerin bitmesinden sonra başka bir işçi cesedin yüzüne ve ellerine hafif bir makyaj yapar…" (Bryce'den aktaran Ritzer, 2011b:110).

değerlendirilmeye başlanır. Hawthorne fabrikalarında yapılan çalışmalar, yine bu yaklaşım ile ilgilidir. Sosyal psikologların, endüstri sosyologlarının çalışmaları sonradan devam etmiştir ve insan kaynakları yönetimine giden yol açılmıştır. Bu okulun görünmeyen rolü despotik olarak adlandırılabilecek fabrika yönetimlerini, fabrika işçilerinin yönetimle işbirliği iradesi göstermesi gerektiği noktasına getirmesi olur. Böylece işçilerin çıkarlarının görmezden gelindiği, rızanın aranmadığı despotik yönetimlerin yerini, rızanın var olduğu hegemonya alır[51] (Burawoy, 1985:126).

İkinci dünya savaşı sonrası dönemde planlamanın, öngörmenin ve daha etkin hareket etmenin önemi daha iyi kavranır. Bu dönem yönetimin ayrı bir bilim olarak kendini ekonomiden ve sosyolojiden ayırdığı yıllardır. Sonraki dönem ise Japon yönetim tarzının kendini göstermesi ile ortaya çıkar ve bunun etkileri görülür. 90'lı yıllarda ise örgüt kültürüne olan ilgi azalırken, örgütleri kontrol edebilmenin yeni yolu olarak "denetim" ortaya konur. Daha sonra ise sosyolojiye ve felsefeye postmodern düşüncenin girişi, yönetim yaklaşımlarında da etkili olacaktır. Ancak bundan daha önemlisi yönetim düşüncesinin kendisinin kurumsal bir hal alması ve dolayısıyla kendisinin bir endüstri olarak ortaya çıkmasıdır. Öyleki bugün hem Dünya'da hem Türkiye'de yönetim bilimleri hemen hemen tüm üniversitelerde okutulmaktadır. Ancak anlaşılan odur ki, yönetim bilimlerine olan arzu doyurulmaz şekilde artmaktadır. Bu, yönetim bilimleri adı altındaki çalışmaların disiplinler arası etkilere açık olması kadar, verimin ve itaatin (uyumun) aynı anda sağlanmasının zorluğu nedeniyledir. Son kertede başkasının daha çok kar etmesi amacıyla her anlamıyla daha çok üretmek, çalışan açısından şu veya bu şekilde bir çatışmayı doğurmaktadır. Bunun çözülmesi ise bir meşruiyet sorunu halinde ortaya çıkmaktadır. Dikkat edilirse burada yönetim çalışmalarına eleştirel bir dil ile yaklaşılmaktadır. Fourniey ve Grey'e göre yönetimselciliğin (managerialism) iç krizi onun örgüt içi problemlere basitçe bir çözüm olmasında değil, aynı zamanda

[51] Bunun bir hegemonya olarak adlandırılması tesadüf değildir. Çünkü Sennett'in deyişiyle yöneticileri çalışanlarına daha fazla önem vermeye davet eden Elton Mayo gibi psikologlar zamanın yarattığı sıkıntı ve acıları azaltsalar bile asla yok edemeyeceklerini bilmekteydiler (Sennett, 2016:44).

problemin asıl kökü olarak düşünülmesinde ortaya çıkar[52] (Aktaran Johnsen, 2015:3).

Gaulejac, çağdaş yönetim anlayışını ücretlilerin firma ve hissedarların isteklerine uygun bir şekilde çalışmasını amaçlayan, sermaye ve emek arasında bir iktidar teknolojisi olarak yorumlar. Ona göre bu bir işletme ideolojisi olup insan ve toplum arasındaki ilişkilere araçsal, faydacı ve hesapçı bir yaklaşımı meşru kılar. Performans, kalite, etkililik, rekabet ve hareketlilik adına yeni bir dünya kurulmaktadır. Şehirlerin yanında aileler, duygusal ilişkiler, cinsellik, heyecanlar, duygular yönetilmektedir. Her birey, kendi kendisinin girişimcisi olmaya davet edilip, insani olan; üretken kılınması gereken bir sermaye olarak ele alınmaktadır (Gaulejac, 2013:23).

> *"Modern işletme, ekonomik bir birim (ya da birimlerin bir toplanma noktası) olmakla veya politika alanında baskı uygulamakla yetinmez, toplumsal pratiği ele geçirmeye yönelir. Örgütlenme ve yönetim modeli olarak, tüm topluma kendi akılcılığını örnek gösterir. Şehrin yerine geçer ve onun rolünü kendi tekeline almayı ister; bir işletme ve ortaklığa dönüşen "toplum", kenti ait olan ve gelecekte kent toplumuna ait olması gereken yerleşim, eğitim, teşvik, boş zaman gibi işlevleri ele geçirir. Çalışanlarını, hiyerarşiyi yansıtır tarzdaki meskenlere yerleştirerek özel yaşamı zorlamalarının pençesine alır ve yabancılaştırır. Kontrol bazen inanılmaz biçimler alır: Hiçbir ayrıntıyı unutmaz. İşletme, kendi tarzında, toplumsal hayatı bir bütün haline getirir; onu kendi totaliter dayatmalarına bağımlı kılar ve "sentez"e doğru gider." (Lefebvre, 2016:80)*

1.2.4. Yeni Örgüt Formları

Miller ve Fox'a göre kabul edilebilir bir yönetişim modeli olarak ortodoksi ölmüştür. Kamu yönetimi yazınında Wilson'a atfedilen siyaset ve idare ayrımı, Taylor'un bilimsel yönetimi ve Weber'in hiyerarşik kontrolü ölmüştür. Ortodoksi ile yazarlar, ikinci dünya savaşı dönemini, yani endüstriyel ekonominin olgunlaştığı ve

[52] Yazara göre yönetim çalışmaları yanında bir de bunun entelektüel karşıtı olarak eleştirel yönetim çalışmaları ortaya çıkmıştır (Johnsen, 2015:5). Ancak konunun Taylor'un yaklaşımının tersi bir durum olduğu söz konusu edilmelidir. Çünkü Taylor'un yaklaşımı işçi ve işveren arasındaki çıkar çatışmasını önlemek amacı güder. Yani Taylor'a göre işçinin çalışması hem kendisinin hem de işverenin menfaatinedir.

teknokrasinin ve prosedürel demokrasinin yaygınlaştığı, Amerikan yüzyılı olarak adlandırlan dönemin tavan yaptığı zamanları kastetmektedirler. Taylorizm ölmüştür çünkü en azından üç nesildir insan ilişkileri yaklaşımı kapsamında sosyal psikologlarca saldırı altındadır. Yine sıkı bir emir komuta zinciri hiyerarşisine hümanist yönetim uygulamalarıyla, Japon yönetim teorileriyle ve katılımcı karar verme uygulamalarıyla meydan okunur[53] (Miller ve Fox, 2007:3-4).

20. yüzyılda endüstriyel kapitalizmde bazı gelişmeler yaşanır. Endüstriyel kapitalizm finansal hale gelir. Sermayenin mekandan bağımsızlaşması, onun dolaşımını denetlemeyi ve spekülatif etkilerini sınırlamayı sağlayan engelleri ortadan kaldırır. Bilişimin ve telekominikasyonun birleşmesi "gerçek zaman" diktatörlüğü yaratır ve finansal piyasaların isteklerine anında cevap verilmesi gerekir. Bu durumda firmanın yüzleşmek zorunda kaldığı aşırı rekabetçi bir evrende cevapların ivediliği, bir hayatta kalma kuralıdır; vadeler devamlı kısalırken eş zamanlılık genele yayılır. Clarke'a göre performans sistemi ve neoliberalizmin yükselişi altı başlıkta ele alınabilir. Piyasa popülizmi[54] ve şirket küreselleşmesi, güvensizlik ekonomisi olarak kamu tercihi ve neoliberalizm, devletin mali krizi ve politika söylemlerinin buna dayanması, devletin kontrolünün zorlaşması, kamusal alanda standartların yükselişi ve uyumun yerini şüphenin alması (Clarke, 2005:2013-216). Bunların bir sonucu olarak performans ve kârlılık üretim sisteminin tamamını sürekli bir gerilim içine sokar. Anlık kazanç esastır. Bu anlık kazanç, yıllık performans göstergelerinin yerini "aylık", "üç aylık" göstergelere dönüştürür. Uzun vadeli stratejilerin yerini hızlı kârlılık lehine sayısal değerlendirmeler alır (Gaulejac, 2013:37). Performans söylemlerinin diline göre dünya düzdür, durumlar kontrol edilir veya edilmelidir. Kesin olmama, derme çatmalık, muğlaklık zayıflığın belirtisi olarak değerlendirilir (Paton, 2003:29). Miller ve Fox, bu durumu kamu yönetiminde pozitivizmin etkisiyle açıklar. Bürokratlar merkezi otorite tarafından emredilen performans bütçelemesi, program değerlendirmesi gibi faaliyetleri yönetimsel reçeteler yazan akademideki

[53] Yazarlara göre reform çalışmaları ortodoksinin ötesine geçememektedir. Yapılan iş bunları bir kez daha etkin, yasal, bilimsel ve ilerlemeci hale getirmekten ibarettir.

[54] Thomas Frank, piyasa popülizmini şöyle ifade eder: "Piyasalar değişimin aracı olmak yanında rızanın aracıdır. Piyasalar popüler istekleri seçimlerden daha açık ve daha anlamlı olarak ifade ederler. Piyasalar demokratik meşruluğu onaylar, piyasalar küçük adamların arkadaşıdır; piyasalar şatafatı ve kibri azaltır, piyasalar bize istediğimizi verir, piyasalar çıkarlarımızı gözetir." (Frank'tan aktaran Clarke, 2005:213)

pozitivistlerin standartlarına uygun olarak hazırlamakla görevlidir. Devlet çalışanları pratikte performansın anlamını bilir ancak buna ses çıkaramaz. Sistem bunların kendilerine itaat etmesini ister. Onlar tarif ettikleri semboller gibi anlamsızdırlar ancak hesap sorulabilirlik ve performans imajı devam etmektedir.[55] Pozitivizm, ampirik veriyle ilgilendiğinden kendini diğer şeylerle açıklama ihtiyacı hissetmez. Bütün problemler "bu ampirik bir sorundur"[56] anlayışıyla ilgilidir. Pozitivizm, kendisinin meta anlatı olmadığında ısrar eden bir meta anlatıdır. Pozitivizmde gösterenler aynı sistem içindeki gösterenlere başvurur (Miller ve Fox, 2007:17-18).

Aslında panoptik bir durum da söz konusu edilmektedir. Willmott'a göre çağdaş örgütlerde totalitarizm işin özündedir. Örgütler içinde kurumsal kültür, insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi çalışanlardan sadakat bekleyen kurumsal etosu geliştirmek ya da güçlendirmek içindir, temel ilkeleri sorgulamak ceza nedenidir (Willmott, 1993:519). Yatay hiyerarşiler, esnek çalışma pratikleri, sürekli kıyaslama ve ölçme, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim gibi üretim teknolojisi değişiklikleri modernizmden postmodernizme geçişin, örgütsel değişimin farklı biçimleridir (Gabriel, 2005:186). Paradoksal olarak örgütler hiç kimsenin özel olarak, total bir şekilde kontrol edildiği bir sistem olmayıp ancak yine de sistemin topyekün total bir kontrole sebep olduğu bir oluşumdur. Çünkü yöneticiler de aynı şekilde içerden kolonize edilmiş, onlar da panoptik gözetime konu olmuşlardır (Gabriel, 2005:188).

Psikanalitik yaklaşım olarak Schwartz, bireylerin örgütle anneyle birleşir gibi birleştiğini, bunun onları kaygıdan uzak tuttuğunu belirtir. İzole bir birim olarak, birey narsistik olarak yoksunlaşmış ve kaygıya meyilliyken; güçlü, başarılı ve cazip bir örgüt içinde en azından kendi fantazi dünyasında güçlü, başarılı ve cezbedici hale

[55] Yazarlar bu imaja uygun bir görüntü vermek için çeşitli sınavlarda öğrencinin kopya çekmesine izin veren öğretmenlerden bahsetmektedirler. Onlara göre "somut sonuç", "somut örnek" arzusunun geldiği noktada kamu yönetiminde "show yapma" zaruriyeti hasıl olmaktadır. Gerçekteyse temsil edilmesi, ölçülmesi iyice zorlaşan bir şeye dönüşmektedir. "İmaj temeldir, yeni gerçekliktir"(Miller ve Fox, 2007:15).

[56] Yazarlar kitaplarının sonuç bölümünde bu durumu bir kez daha vurgulamaktadır. "Modern sosyal bilimlerde kendinde gerçekliğin prestiji sürekli tekrarlanan şu sözle onaylanır: "Bu ampirik bir sorundur."" (Miller ve Fox, 2007:123)

gelir. Örgütsel ideal de kişinin narsisizmini tatmin eden bireysel ego idealinin temeli haline gelir[57] (Aktaran Gabriel, 2005:190-191).

Sennett'e göre bugün içinde yaşanılan esnek kapitalizm şartlarında belirsizlik hâkimdir ve bu, gündelik işleyişe sinmiştir. İstikrarsızlığın istikrarı söz konusudur. Schumpeter'in girişimci figürü sıradan bir figürdür. Bu, hızın kutsandığı bir çağ olup her şey kısa vadelidir ve geçicidir. Bu durum güven ve sadakat bağlarına zarar verirken, irade ile davranış birbirinden ayrılır (Sennett, 2016:32). Bu geçiciliğin vardığı sonuç 'karakter aşınması' olarak ortaya çıkar ve işte önceden takip edilen bir yolun bulunmaması şeklinde kendini gösterir. İş yaşamındaki sürekliliğin kaybı karakterde aşınmaya neden olurken, güvenli bir iş yaşamı da reddedilir. Bu, girişimciliğe ve değişime atfedilen pozitif bir rolle ilgilidir. Yeni çalışma şekli, bir işi yapmak üzere bir araya gelen ve iş bitince tamamen birbirinden ayrılan ekipler ve sürekli yeni gruplar oluşturan bir yapıdır. Dar zaman aralığı kısa vadeli karlara odaklanmak demektir ve bu da nihai olarak yenilik yapmak için gösterilen çabaların yoğunlaşması anlamına gelmektedir (Sennett, 2014a:196-197)[58]. Yeni iş ideolojisi işçinin ne hissettiği üzerinde yoğunlaşmakta ve patronun kişi olarak etkisi kaybolmaktadır. İşçiler psikolojik olarak etki altına alınmaya çalışılmaktadır. Ancak bunun bir insanileşme olmadığı söylenmektedir.

> *"Bu insanileştirme çabasının özünde, komuta gerçeğini gizleme çabası yatar. İşçilerin hiyerarşik bir yapı içinde çalışmak zorunda olmalarının nedeni, son kertede kendisinin de hoşnut olacağı bir biçimde etkileme kapasitesi olarak algılanmaktadır. İktidarın nesnesi olan işçiler, nasıl etki altına alınabileceklerini anlamak üzere büyük bir dikkatle analiz edilirler." (Sennett, 2014b:132)*

Çağdaş yaklaşıma göre post bürokrasinin bütün üyeleri potansiyel liderdir (Taylor ve Ladkin, 2014), yöneticidir (Grey, 1999) ve girişimcidir (Kanter, 1990). Çağdaş yönetim anlayışları bireyselleşmeyi, kişiselleşmeyi dayatır. Çünkü bunlar bireylerin kendi gelişimleri için önemli sorumlulukları bireylerin kendi omuzlarına

[57] Ölümsüzlük dahi bu mekanizmayla örgütten bireye devredilir. Bireyler ebedi bir örgütün üyeleri olarak ölüme karşı çıkar, kendilerinin ölümsüz olduğunu hayal ederler (Stivers'den aktaran Gabriel, 2005:190)

[58] Yaratıcılığa imkan verecek işin günümüz şartlarında çok az bulunduğu belirtilmektedir (Özmen, 2017:34).

yükler (Aktaran Johnsen, 2015:24). Yeni örgüt formlarının iş birliği ve dayanışmaya dayandığını söyleyenlere göre bunlarda heterarşi[59] vardır. Ancak örgüt içi ilişkiler ele alındığında araştırmalar, piramidal hiyerarşilerin daha zayıf ağlarla yer değiştirdiğine dair bir işaret bulunmadığını göstermektedir. Daha sofistike IT firmalarında da yönetimsel güç egemendir. Bu dışardan bir kontrol halini alsa da değişmemiştir. Harrison bu durumu, merkezileşme olmadan yoğunlaşma olarak adlandırır (Alvesson and Thompson, 2005:101).

du Gay ise yeni dalga yönetim anlayışında bürokratların kişisel özelliklerinin tersine girişimciliğin karizmatik bir nitelik olarak tanımlandığını söyler. Ona göre bu örgütler söylemlerini çoklukla Hristyanlıktan almışlardır. Vizyon ve misyon[60] kelimeleri buna verilebilecek örneklerdir. Vizyonlar, örgütlerin nereye gittiğini ve en temel faaliyetini gösterir. Pattison'a göre vizyon, Yahudi-Hristiyan geleneğinden gelir. O da yaratıcıdan, Tanrıdandır. Sonrasında peygamberler bunları insanlara iletir ve yaşam şekillerini sorgulamakta kullanır (Aktaran du Gay, 2002:107). Tanrı vizyonların içeriğini kendisi belirler ve buna itaat edilmesi gerekir. Yönetim guruları vardır. Yönetim gurusu da ruhani bir lidere çağrışım yapmaktadır. Bu durumda yeni dalga yönetim anlayışında karizmatik otorite sisteminin hâkim olduğu söylenebilecektir (du Gay, 2002:109). du Gay bu tarz bir örneğe yönetim gurusu Tom Peters'i[61] örnek verir. Peters'e göre kaosa karşı yeni düzenin yanında, yani bürokrasi ve hiyerarşinin karşısında yer alınmalıdır. Burada bir kutuplaştırma görünür ve bu ikisinin ortasında başka bir şey yoktur (du Gay, 2002:112-113).

Literatürde postmodern örgütler, yeni örgüt tipleri olarak anılan örgütler genellikle sanal örgütler, network örgütler, proje örgütler olarak anılmaktadır. Post bürokrasi basitçe yeni ve göze çarpmayan bir bürokrasi şekli değildir. İktidarın merkezsizleştiği bir yapıdır. Çalışma eylemi somut ya da belirli bir hizmetin gerçekleşmesiyle daha az bağlantılı bir haldedir. Ücretlendirme, yapılan işlerde

[59] Hiyerarşinin tersine dikey bir otorite değil, yatay bir otoritenin söz konusu olduğu yapılar için kullanılmaktadır.

[60] Bir çok örgütte misyon ifadeleri olarak bilinen ifadeler örgütsel kimlik meydana getirmek için daha geniş bir yönetimsel girişimin ifadeleridir (Hamilton, 2005:161).

[61] du Gay bir başka çalışmasında Tom Peters'in ünlü düsturu dediği şeyin hatırlanmasını ister: "Tutkulu ve kamusal bir bürokrasi nefreti geliştirmeniz için hepinize ve her birinize yalvarıyorum." (du Gay, 2005:58)

verimlilik giderek ortak peformanslarla bağlantılı kılındığı için gerçek üretkenlik ve ücretler arasındaki bağ açık değildir. Mesleki kimlikler yok olmakta ve bir aidiyet hissi oluşmamaktadır. Ağ biçimli ve çok işlevli yapılarda artık kimse kimin ne yaptığı, kimin kim olduğunu bilmemekte, esneklik baskın norma dönüşürken, örgüt kavramı belirsiz hale gelmektedir.

Sosyolog Bob Jessop, yeni şirket yönetim modellerinin refah devletlerine uygulanmasını; işçilerin ve yöneticilerin sayısınının azaltılması ve işçininin altının oyulması olarak görmektedir[62] (Sennett, 2014a:200). Bazı araştırmacılara göre post bürokratik örgütlerin merkezsizliği bürokrasiden daha totaliter olarak değerlendirilebilmelerine neden olur. Çünkü post bürokrasinin sınırları belirli değildir. Ama daha demokratiktir, bu iktidarın paylaşılması demokrasiye daha çok hizmet eder. Ayrıca du Gay'ın belirttiğine göre bir tür "oto gözetimden" söz edilebilir. "Merkezde bulunanlar aktörlerin özerk şekilde hareket ettiği bir çevre üzerinde kontrol sahibi olmadıkça, yeni özerk özneler meydana getirmek için varolan güçlerinden feragat etmezler." (du Gay'dan aktaran Newman, 2005:207).

Bugünkü şirketlerde disiplin ve kontrol geleneksel bürokratik durumlara uymazlar. Şirket kültürü; hemen göze çarpmayan normatif bir kontrol halini alan, her çalışanı kendi kendini regüle eden, yönlendiren bir durumdadır. Hemen herkes kendisinin tipik değil, biricik olduğunu düşünmektedir. Foucault'u takip eden bazı post yapısalcılara göre öznellik iş yerinde performans değerlendirmeleriyle, yapısal yeniden örgütlemelerle, etiketlemeyle, sınıflandırmayla ve bunun gibi yönetim pratikleri aracılığı ile ortaya çıkar. Peters ve Waterman, bürokratik aşırı regülasyonun dışlandığı ancak güçlü kültürlerin içselleştirilmesi yoluyla kendini regüle etmede sıkı olduklarını söyler. Duygu teorisyenleri, sosyal inşacı bir perspektifle örgüt kontrollerinin bireylerin duygusal dünyasına kadar vardığını söylerler. Psikanalizciler ise bugünkü örgüt kontrollerinin bilinçdışı anlamlarını sorgular. Bunlar bugünkü örgütlerin ürettiği bağımlılıkları gündeme getirir ve

[62] Aslında Jessop, Castells başta olmak üzere ağ teorisyenlerini eleştirmektedir. Ona göre Castells networklerin doğal olarak bürokratik örgütlere üstünlüğüne karşı çıkmaktadır. Bu üç varsayıma dayanır. 1) Dikey olarak örgütlenmiş ve bürokratik olarak kontrol edilen zorunlu koordinasyon malumatçılığın, postmodern bireyselciliğin ve küreselleşmenin kümülatif etkisi altında ortadan kaybolmuştur. 2) Yönetişimin network biçimindeki modeli, karmaşa ve belirsizlikle mücadelede daha başarılı olmak için içsel kapasiteye sahip olduklarından piyasalardan ve bürokrasilerden zorunlu olarak daha etkindirler. 3) Piyasalar ve bürokrasiler yeni enformasyon ve iletişim teknolojilerinden faydalanma konusunda yaygın olarak yetersizdirler (Aktaran Reed, 2005:131)

bunların davranış kontrollerini ailevi ve otorite figürlerinin vekili olarak yerine getirdiklerini iddia ederler. Daha yakın zamanlarda ise örgüt kontrollerini kabul etmekle birlikte müşteri ile temas eden çalışanların altını çizen bir yaklaşım daha gelişmiştir. Bunlar gizli müşteriler dâhil çalışanların üzerindeki baskıları inceler (Gabriel, 2005:184-185). O nedenle bir ağ yönetişiminden ziyade, çoğu kişi kendini uygulamada hiyerarşik bir bürokratik yönetimin altında bulur. Bu aktörler örgütsel hiyerarşiler, formel kurallar ve sıkı sınırlarla kıstırılmış olmaktan ziyade disiplin stratejileriyle özneyi kendi kendini yöneten bir aktör olarak dizayn ederler (Newman, 2005:207).

Post bürokrasinin yönetimsel kontrolün yeni bir rejimi olduğu söylenebilecektir. Örgütlerde esnekliğin varlığı, kişisel etkileri, hareketliliği, serbest vakte sahip olmayı, belirsizliği kabullenmeyi, işe kendini vermeyi, zorluktan haz almayı, zihinsel ve psişik seferberliği, uyum sağlayabilme yeteneğini, yeni koşullara ayak uydurabilme kapasitesini gerektirmektedir (Gaulejac, 2013:180). Nitekim Miller ve Rose'a göre anti bürokratik, piyasa ve girişim odaklı yapılar, değerler ve örgütsel ilişkiler zorunlu olarak 'demir kafes' kontrolünden serbestleşmeyi sağlamaz. Daha gizli kontrol biçimlerini empoze eder: "uzaktan yönetim" (Aktaran Salaman, 2005:145). Salaman'a göre sıkı kurallar yerine içten bir kontrol sağlanmaktadır. Bu durum örgütsel yetenekleri, bireysel yetenekleri tanımlayarak başarmaktır. Örneğin iyi bir yönetici olmak demek; daha özerk, kendisinden sorumlu olmak demektir. Ancak pratikte bu, açıkça ve formel olarak tanımlanan kurallara uyan biri demektir.

> *"Onların (yöneticiler) bürokratik biçimlerde olduğu gibi özel durumlara nasıl karşılık verecekleri emredilmemiştir; nasıl davranacakları kendi ellerindedir. Ancak kendi kararları olan nasıl davranacakları, her durumda açıkça belirli standartlarla uyum içinde olmalıdır." (Salaman, 2005:158)*

Yöneticinin sorumluluğu bu standartlara uymaktır. Bu durumda bürokratik yönetici ile yeni örgütlerin yöneticisi arasındaki fark, birinin içsel diğerinin dışsal kural

bağımlı olmasından ibarettir (Salaman, 2005:162). Esnekliğin artışının[63] Taylorizmin veya kuralların bertaraf olacağı anlamına gelmediğini söyleyen Thompson ve Alvesson'a göre görevler hala yüksek derecede standardizasyona, Taylorcu tekniklerin kullanıldığı ölçme, değerlendirme, zamanlama kurallarına tabidir. Toplam Kalite Yönetimi ve İş Sürecinin Yeniden Yapılanması (BPR) gibi karşılaştırma (bencmarking) sistemleri işi yeniden dizayn eden ve sürekli değişime yönlendiren standart prosedürler ve değişmeyen pratikler ararlar. Tüm bunlarla birlikte Paul Adler'in "öğrenen bürokrasiler" fikri ileri üretimde iş düzenlemesi için uygun bir terimdir. Yine yüksek teknoloji gerektiren işlerde de iş ödevleri rutinize edilmiştir ve hizmet işlemleri kafalarda bir montaj hattı olarak var olur (Thompson ve Alvesson, 2005:97-98). Konunun daha ileri bir boyutu birçok uçuş görevlisi gibi duygusal emek isteyen işlerde "hissetme kuralları" olarak adlandırılabilecek kuralların var olmasıdır. Daha önceden senaryo edilmiş, standart duygu gösterilerinin "sırıtma fabrikaları" aracılığı ile oynanması sağlanır (Thompson ve Alvesson, 2005:98).

Althusser, **Devletin İdeolojik Aygıtları** adlı kitabında ideolojiyi insanın veya sosyal bir grubun zihnini domine eden fikir olarak tanımlamaktadır (Althusser,1991). Siyasal düşünürler yönetirken rızanın üretilmesinde yanlış ve doğru bilgi arasında bir ayrım yapar. Yöneten ile yönetilen arasındaki ilişkiyi; doğru bilgiye sahip olma/olmama arasında haklı, doğal ve meşru gibi ifadelerle nitelendirirler. Bu ayrımın gerçek temeli olmadığını kabul ettiklerinde dahi bu ayrımın varlığına halkın inandırılması gerektiğini söylerler. Bu anlamda yönetimin sürekliliğini sağlamaya yarayan yanlış bir bilincin üretilmesi devletin işlevi kabul edilir. Bu, iktidarı meşrulaştırmak için yanlış bilinç üretimidir (Çelik, 2005:163). Nitekim bürokrasi gerçek yapısını sadece bürokrasi dışı kesimden saklamakla kalmaz, kendini kendisinden de saklar. Bürokrat kendi işinin asalak ve baskıcı olduğunu düşünmez. Yaptığı işin genel düzen için vazgeçilmez olduğunu düşünür (Mouzelis, 2001: 22). Bunun gibi örgütler açısından da yönetim pratiklerinin derinden ideoloji yüklü olduğu söylenmektedir. Kamu sektöründe piyasa benzeri yapıların oluşturulması,

[63] Miller ve Fox da buradaki savları desteklemektedir. Onlara göre neoliberalizmin yönetimsel reformları bazen bir ortodoksiye benzer. Anti hiyerarşi retoriğine rağmen örgüt kontrolü dikey ve ciddi olararak devam eder (Miller ve Fox, 2007:38).

kamunun kendi arasında uzun vadeli sözleşmeler yerine açık piyasada kısa dönemli sözleşmeler yapılması gibi öneriler vardır. Bunların hemen tamamı piyasanın üstünlüğüne inanmaktadır, bürokrasilerin piyasalardan bağımsız oldukları hâlbuki yeni örgütlerin piyasa etkilerine çabuk cevap verebildikleri temel argümanlarıdır.

Ücretli emekçilerin bütün hayatlarını, varlıklarını kendisine tabi kılmak yani bütün eğilim ve arzularını kendi amaçları için kullanabilecek şekilde yeniden üretmek, böylece kendisine yönelik bütün eğilimleri kendiliğinden hareket ettirmek, neoliberal şirketlerin yapmaya çalıştığı şeydir (Lordon, 2013:105). Modern esneklik biçimlerinde[64] gizli olarak var olan iktidar sisteminde "kurumların kökten dönüşümü, üretimde esnek uzmanlaşma, iktidarın merkezi olmadan yoğunlaşması" olmak üzere üç öge bulunur. Bunlardan iktidarın merkezi olmadan yoğunlaşması olarak adlandırılan durum, örgütteki gruplar için belli kar hedeflerinin üst yönetim tarafından belirlenmesi ancak bunun başarılmasında her grubun özgür olduğu bir kontrol sistemidir. Ancak bu özgürlük aldatıcıdır ve kurumun en üstünden gelen bir itmeyle birlikte birimlerin nesnel gerçeklere rağmen artan oranda bir zorlama ile karşılaşılır. Bazı araştırmalar büro ortamında çalışmayanların üzerindeki gözetimin daha yoğun olduğunu göstermektedir (Sennett, 2016:61). Özne çalıştığı örgüt için ve çalıştığı örgütçe bu durum arzu edildiği için sorun paradoksal hale gelmiştir. Disipline dayalı temeli Taylorcu olan yönetimlerde bireyin özne olmasına sıcak bakılmazken, ağ tipi örgütlerde tam tersi arzu edilmektedir. Ancak bu sınırsızlık ve özgürlük anlamında değildir. Öznelik, örgütün çıkarına uygun olduğu ölçüde özneliktir. Birey kendini tamamen işine adamalı, her şeyi kariyerine feda etmeli, çalıştığı örgütte aşağılanmamalıdır. Bu başarı güdüsüyle ilgilidir ve içinde "mutlak güç arzusunu" barındırır (Gaulejac, 2013:102). Bunun örgütün sunmuş olduğu hiyerarşik basamaklarla ilişkili olduğu düşünülebilir. Hiyerarşik basamağa ulaşmak isteyen biri, mutlak güce sahip olduğu, yaklaştığı yanılsaması içindedir. Öyle ki bu hiyerarşinin adı konmamış olabilir. Adı konmasa da örgüt çalışanları hangi konumda olanın patron olduğunu bilmektedir. Gaulejac, bu konuya değinmemekle birlikte

[64] Sennet benzeri süreçlerden bahsetmesine rağmen "postmodern" ifadesini kullanmaz. Yine Gaulejac'ın da benzeri bir şekilde postmodern ifadesini kullanmadığı görülmektedir. O daha çok "hipermodern" ifadesini tercih eder.

hiyerarşinin bir "arke" olarak orada şu veya bu şekilde durmaya devam ettiği belirtilmelidir. Aksi halde yönetmek paradoksal hale gelir. Bürokratik veya post bürokratik bütün örgütler içsel otoriteryen eğilimlerine gem vuracak güçlü değerlere, kurallara ve mekanizmalara ihtiyaç duyarlar (Reed,2005:136) ve Selznick'in belirttiği gibi eğer post bürokratik bir örgüt olacaksa bu, bürokrasinin bertaraf edildiği bir dünya olmayacaktır. Bürokrasinin pozitif fonksiyonları ihmal edilemez. Yeni örgüt formları bürokratik hamurun mayası olacaktır (Selznick, 1992:288).

İKİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL SINIRLARI VE YÖNTEMİ

2.1.Formel ve İnformel[65] Ayrımı

"Formel" kelimesi Fransızca kökenli bir sözcük olup Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde ilk olarak "biçimsel" ve ikinci olarak "resmi" anlamlarına gelmektedir.

[65] "Formel-informel" ayrımı literatürde bazı kaynaklarda "formel-enformel" şeklinde yer almaktadır. Bu çalışmada atıf yapılan durumlarda orjinal kaynaktaki ifade korunmuştur.

Form, dıştan görünenle ilgilidir. İnformel ise içte olana gönderme yapar. Formel gruplarda normlar önceden belirlendiği için biçimsel bir grup yapısı varken; informel gruplarda kurallar, grup içi etkileşim sonucu oluşmuş ve biçimsel olmayan bir hâlde ortaya çıkmıştır. Örgüt içinde tüm örgüt amaçları ile ilgili belirli hedeflere ulaşmak üzere formel gruplar oluşabileceği gibi kişilerin kendi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik informel gruplar da olabilir (Schein'dan aktaran Bulut ve Polat, 2012:103). Sosyal psikolojideki ayrıma göre formel gruplar, örgütün kendisi tarafından belirli işleri yerine getirmek amacıyla oluşturulan ve örgütte belirli yeri olan gruplardır. Formel gruplarda statü ilişkileri belirgindir. İnformel gruplarda ise statüler yerine roller önemlidir. Arkadaşlık ilişkileri örnek verilebilir. İnformel gruplar, grup üyelerini bir arada tutan sosyal değerleri bütünleştirir. Bu değerler zaman içinde grubun davranışları şeklinde kendini gösterir. Eğer grup üyeleri karşılıklı olarak birbirine destek olurlarsa, bir takım olarak hareket etme kabiliyetine sahip olurlar. İnformel grup, üyeleri için sosyal tatmin imkânı sağlar. Grup üyeleri birbirini yönlendirir. Çoğunlukla formel gruplarda sahip olunmayan bilgiye informel gruplarda sahip olunur ve eyleme geçme hızı artar. Son olarak informel gruplar, grup üyelerine rehberlik eder. Diğer insanlardan neler beklenmesi gerektiği informel ortamlarda öğrenilir (Özkalp ve Kırel, 2001:233-234).

Formellik, çoğunlukla hukuk alanında ortaya çıkar. Mevzuatta olması gerekene tekabül eder. Şekilcilik olarak da tanımlanabilir (Aydın, 2013:165). Burada önemli konulardan biri, resmi olmayan informel beklentilerin, mesleki görevlerde olduğu gibi en rutin, görünüşte kurala bağlı etkinlikler içinde ve etrafında oluşmasıdır. Bitner, Preiss ve Ehrlich "polislik işi" araştırmalarında, polis memurlarının rutin olarak eğitimde verilen veya resmi el kitaplarında belirtilen resmi talimatlardan farklı ve çoğu kez onlarla çelişen informel ve resmi olmayan nezaret kurallarına göre davrandıklarını söylerler. Bu nezaret kuralları, polislerin pratik deneyimleri sırasında geliştirdikleri iş konusundaki informel bilgilerini oluşturur. Bitner'in gözlemlerine göre polisler, serseriler mahallesinin düşkün sakinleriyle gündelik karşılaşmalarında, yasaları tam olarak uygulamaktan ziyade huzuru sağlamaya çalışırlar. Bu davranışlar, küçük hukuk ihlallerini görmezden gelmeyi,

hatta sorun yaratmaması için uydurma (ancak önemsiz) birini tutuklamayı içerebilir[66] (Layder, 2013:35).

En fazla formel ve en fazla kapsayıcı toplumsal denetim, yasalar ve kararlarla insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen hukuktur. Fakat bunun yanında bürokratik olanlar da dahil olmak üzere yazılı olarak saptanmamış ve resmi mercilerce uygulanmayan enformel toplumsal denetim vardır. İyi davranış konusunda sayısız miktarda yazılı olmayan kural bulunur. Bu kuralların insanın nasıl davranması gerektiğini, neyi yapıp neyi yapmaması gerektiğini; neyin güzel, neyin çirkin olduğunu bildirmek gibi bir görevi vardır. Kim bu kuralları ihlal ederse dışlanmayı göze alır (Zijderveld, 2007:174).

Peter Berger; **Sosyolojiye Çağrı** adlı kitabında, bir sosyolog açısından bir çalışma çerçevesi çizer:

> *"Eğer bir kimse, modern bir Amerikan şehrinin nasıl yönetildiğini ortaya çıkarmak isterse bu konuyla ilgili resmi birçok bilgiye hiç zorluk çekmeden ulaşabilir. Şehrin kuruluş yasası vardır, aynı zamanda devletin yasalarına bağlı şekilde faaliyet göstermektedir. Bu konuda bilgili bireylerin tavsiyesiyle şehrin anayasasını oluşturan çeşitli hükümlere göz atabilir. Buradan hareketle, bu özel halk topluluğunun bir şehir idarecisinin olduğunu veya yerel seçimlerde aday olanların parti bağlantılarının gözükmediğini veya şehir yönetiminin bölgesel bir su alanına dâhil olduğunu fark edecektir. Benzer şekilde bazı gazetelerde okuduklarının yardımıyla halkın resmi olarak bilinen siyasal problemlerini öğrenebilecektir. Bütün bu olan bitenin hepsi de hâlâ siyasal yaşamın görünür, resmi veya kamusal seviyesinde gerçekleşmektedir. Bununla birlikte bu türden bilgilerin söz konusu halkın siyasal gerçekliğine dair yaklaşık bir resim oluşturmaya yeteceğini düşünen biri oldukça naif biri demektir. Sosyolog, insanların ve onların iktidarının oluşturduğu, yasa maddelerinde yer almayan ve muhtemelen gazetelerde de yazmayan (bu konularda çalışan bir Amerikalı sosyolog, Floyd Hunter'ın ifadesiyle) "enformel iktidar yapılarına" dair bütün ögelerin ötesini bilmeyi ister… Sosyolog iktidar konusuyla ilgilenmeye başladığında toplumdaki iktidar ilişkilerini düzenlediği düşünülen resmi mekanizmaların ardına*

[66] "Bindirilmiş polis devriyesi mensubu polis memurlarına göreve çıkacakları ilk gün şunlar söylenir: 'Polis Akademisi'nde öğrendiklerinizi unutun.' Ve kıdemli devriye arkadaşı ya da komiser yardımcısı şunu ekler: 'Şimdi sana polis hizmetinin gerçekte nasıl bir hizmet olduğunu ben göstereceğim.'" (Wilson, 1996:41)

bakar. Bu illa resmi mekanizmaları bütünüyle etkisiz veya onlara dair hukuki tanımlamaları bütünüyle göstermelik sayacak anlamına gelmez. Fakat ne olursa olsun, en azından belirli bir iktidar sistemi içinde soruşturulması gereken bir başka gerçeklik katmanı olduğunda ısrar edecektir. Bazı durumlarda, gerçek anlamda iktidarı kamusal alanlarda aramanın oldukça yanıltıcı olduğu gibi bir sonuca varabilir." (Berger, 2017:48)

Biçimsel örgütün amaçlarıyla doğal örgütün değerleri ve çıkarları uyuştuğu müddetçe, örgütsel etkinliğin ve emek verimliliğinin artırılmasına önemli katkılarda bulunacak, uyum yerine çatışmanın hâkim olduğu durumlardaysa doğal örgütün varlığı etkin örgütsel işleyişin karşısına aşılmaz bir engel olarak çıkacaktır. Örgüt içinde belli kümelerin belli değerleri paylaşmadıkları durumlarda, kümelerin varlığı örgüt içi sürtüşmelerin ve düşük verimliliğin ana kaynağı olmaktadır. Ayrıca biçimsel yapılarda olduğu gibi doğal örgütlerde de otorite kademeleşebilmekte, bir başka deyişle, doğal kümelerin içinde doğal önderler ve önderlik hiyerarşileri çıkabilmektedir. Yönetim biliminde davranışçı yaklaşım olarak bilinen anlayışa göre doğal örgüt, insan ilişkilerinin özünde vardır. Buna göre biçimsel örgütün benimsetmek istediği kurallar yapaydır. Bu yapaylık informel gruplarla çözülmekte ve çatışma alanı olabilecek süreçler giderilmeye çalışılmaktadır (Fişek,2015:190). Örneğin Ulrich Bröckling'e göre askerlerin savaşıp savaşmayacakları ve nasıl savaşacakları hiyerarşik olmayan arkadaşlık ilişkilerine bağlıdır.

"Bu ilişkiler tek tek askerlere, özellikle bir muharebenin koşulları altında ortaya çıkabilecek aşırı zorluklar karşısında, hiçbir eğitim ve talim programının ve tepeden gelme hiçbir eğitim ve komutanın sağlayamayacağı destek ve kuvveti verir. Arkadaş grupları, sadece dayanışma ve karşılıklı desteğe dayalı bir sığınma ve himaye kolektifi değil; aynı zamanda, kimileyin acımasız bile olabilen kolektife kabul ritüellerinin ve kural ihlallerinin de ortamıdır." (Bröckling, 2008: 11)

Sonuçta vurgulanması gereken husus şudur:

"Biçimsel olarak kurulanla doğal olarak beliren örüntüler ayrılmazcasına iç içe geçtikleri için, biçimsel otorite hiyerarşisinin ve biçimsel kurallar karmaşasının yanı sıra doğal ilişki ve normları incelemeden (...) örgütün gerçek özü anlaşılamaz" (Blau ve Scott'tan aktaran Fişek, 2015:214).

Bu çalışma Foucault'nun deyişiyle iktidarı "daha az kanuni ve idari olan yerlerde" arama (Foucault, 1980:97) çabasıyla ilgili olup üstatlık ilişkilerinin informel yapısını ortaya koyma amacındadır.

2.2.İktidar[67]

İktidar kelimesi "kudret, kadir" gibi kelimelerle etimolojik olarak ilişkilidir ve sözlüklerde "gücü yeter olma" olarak tarif edilir.[68] Sıklıkla politik bir anlamı olduğu söylenebilecekse de günlük ilişkilerde de iktidar biçimleri vardır. İktidar, geniş anlamda; arzulanan sonuca ulaşma becerisi olarak tanımlanmakta olup bazen bir şey yapma "gücüne"(power to do) işaret eder. İktidarın bu kavranışı, kişinin kendisini hayatta tutma becerisinden, bir yönetimin ekonomik büyümeyi artırma becerisine kadar her şeyi kapsar. Siyasal tahlilde ise iktidar, genellikle bir ilişki, yani diğer insanların davranışlarını, onların tercihlerinden farklı yöne doğru etkileme becerisi olarak düşünülür. Bu, diğerleri "üzerinde güç" (power over) sahibi olmak demektir. Ne zaman A, B'nin normalde yapamayacağı şeyi yapmayı sağlarsa, iktidar ortaya çıkar. Başkalarını etkileme "becerisi" olarak iktidar, sıklıkla başkalarını etkilemek "hakkı" olduğu söylenen otoriteden ayrılır. İktidar, daha dar anlamda; ödüllendirme ve cezalandırma becerisiyle ilişkilendirilir ve bu, onu; zorlama veya manipülasyona yaklaştırır. Bunun tersi olan "etki" ise aynı zamanda akılcı yolla başkalarını etkilemeyi de kapsamaktadır (Heywood, 2012:44). İktidar, güçlü olan ve bu gücünü kullanabilendir (Aydın, 2013:206). İngilizcedeki "power" kelimesi "güç" ya da "iktidar" diye çevrilmektedir. Nuray Sakallı; gücü, bir "sosyal etki yaratma kapasitesi", bireyin diğerlerini etkileyip onların birtakım davranışları gerçekleştirmelerini sağlayabilme yeteneği olarak ele almaktadır. Güç, sosyal etki ve otorite birbirine çok yakın kavramlardır. Ancak farklı anlamları vardır. Güç, sosyal etkinin temeli; sosyal etki, gücün iş başında olduğu durum; otorite ise sosyal kurallar, gelenekler, yasalar ve değerlere bağlı olarak kişinin sahip olduğu bir konumdur ve sosyal etki yaratabilme kapasitesi olan gücü simgeler. Otorite, güç kullanmaya hakkı olan kişiyi simgeler. Gücü sadece otorite sahibi değil, kapasitesi olan herkes

[67] Bu bölümün yazılmasında atıf yapılan kaynaklarla birlikte Susan S.Silbey'in ders notlarından da yararlanılmıştır.
[68] (www.etimolojikturkce.com; Erişim Tarihi:06.11.2018).

kullanabilir. Otorite, belirli normlar ve kurallar sonucu bu gücü kullanmaya hakkı olan kişidir (Sakallı, 2016:86).

İktidar, otoritenin gücüdür. İktidar, manipüle etme, ikna ve baskı şeklinde ortaya çıkabilir. Sosyal psikolojide, Milgram'ın ve Zimbardo'nun deneyleri iktidar/otorite karşısında uyumun nasıl sağlandığına ilişkin detaylı örnekler verir. Milgram'ın amacı "Bir insan emir verildi diye diğer bir insana zarar verebilir mi, onların canını yakabilir mi?" sorusuna cevap bulmaktır (Sakallı, 2016:69). Araştırmayı yapan Milgram, normal insanların, otoritenin güçlü baskısına maruz bırakıldıklarında, yıkıcı davranışlar sergileyebileceği sonucunu çıkarmıştır. Hayatı boyunca nazik olan bir adam dahi otoriteye uyum gösterebilecektir. Bir başka araştırmacı, bu duruma "normallik tezi" demiştir. Buna göre kötülüğün illa ki anormal insanlardan gelmeyebileceği, ortalama insanların da kendilerini önemsiz ve değersiz hissettiklerinde yıkıcı davranışlar sergileyebileceğini söylemiştir (Gökdağ, 2014:66).

İktidarın manipüle etme biçiminde ortaya çıktığı durumlarda, iktidarın amaç ögesinin bilerek saklandığı görülür. Manipülasyon, yüz yüze etkileşimle sınırlı olmayıp; semboller üzerinden de hareket edilebilir. Durumu yanlış aktaran cümleler kullanıldığından, iktidarın nesnesi durumun farkına varmaz. İknada ise mantık, sağduyu ve argümanlar vardır. Kişi iktidar uygulayanın argümanını kendine temel aldığında, ikna başarılıdır. İknada yönlendirme yoktur. Ödül ve ceza da yoktur. İknada önemli olan, iktidar sahibinin ikna etme yeteneğidir. Botton, verdiği bir örnekte büyük bir muhasebe şirketinin başkanı olan Auden'in sert emirler verme hakkından vazgeçmek zorunda kaldığını söyler. Kendisinden kıdemsiz iş arkadaşlarını da azarlayamaz. Ona kalan yalnızca iknadır. Ayda üç ya da dört kez şirketin üç bin muhasebeciden oluşan dinleyecilerine bir kürsüye çıkarak ve ceketini çıkararak onlara ne kadar takdire şayan profesyoneller olduklarını dile getirdikten sonra usta bir şekilde çalışma yöntemlerinde yapacakları düzeltmeler için tavsiyelerine geçer (Botton, 2014:252).

Goffman'a göre total kurumlar, hayatın bütün alanlarını otorite altında tutar. Günlük hayatın evreleri rasyonel bir plan dâhilinde yapılandırılmıştır ve aktiviteler

insanların gözü önünde yapılır. Bu kurumlara verdiği örnekler ise tımarhaneler, hapishaneler, ordu ve yatılı okullardır. Total bir kurumda, topyekün bir denetim mekanizması vardır. Az sayıda yönetenle çok sayıda yönetilen arasındaki sosyal mesafe büyüktür. Bütün ortam, bu dengesizliğe hizmet etmek amacıyla yapılandırılmıştır. Bu tarz kurumlarda kişisel tahrifat yapılmaktadır. İnsanlar sosyal kimliklerinden uzaklaştırılır. Standford[69] deneyinde Zimbardo, her mahkûma bir numara vermiştir. İsimler kullanılmamıştır. Böyle bir durum denekleri; sosyal kimliklerinden, öz benliklerinden soyutlayarak yalnızca sayı haline getirmiştir. Total kurumlarda insanlar, yine de ayakta kalmayı başarabilir. İktidar sahibinin doğrudan meydan okumaktan kaçınarak, akranları arasında sahip olduğu statüyü devam ettirmesi mümkündür. Ya da muhalif olarak kolonileşmeye çalışır. Sindirilip mükemmel bir mahkûm olması da ihtimal dâhilindedir (Silbey, 2005:21).[70]

Etienne de la Boetie askerlikte itaatin nasıl sağlandığını anlamlandırmakta zorlanır:

> *"Kulluk edenlerin korkak ve bitkin olduklarını mı söyleyeceğiz? Eğer iki, üç ya da dört kişi bir kişiye karşı kendilerini koruyamıyorlarsa, bu acayiptir ama yine de olasıdır. Bunun, yürekliliğin yoksunluğundan olduğu söylenebilir. Fakat yüz kişi, bin kişi tek bir kişiye katlanıyorsa, bu insanlar ona karşı çıkmak istemiyorlar, kendilerini bunu yapmaktan alıkoyuyorlar demek gerekmez mi?... Fakat yüz kişi, bin kişi değil de yüz ülke, bin kent ve içlerinde en iyisi köle ve serf durumuna indirgenmiş bir milyon insan tek bir kişiye saldırmıyorsa, bu durumu nasıl adlandırabiliriz?" (de la Boetie, 1995: 22-23)*

Bröckling, **Disiplin** adlı kitabında her zaman emre amade bir ordu yoksa hükümdarın da olmayacağını söyler. Ölümle burun buruna yaşayan birinin, çok özel olarak sosyalleştirilmesi ve eğitilmesi gerekir. Ordular, siyasal egemenliğin etkili bir aygıtı olarak işleyebilmek için devletin çıkarlarının, öteki bütün çıkarlardan üstün olduğunu benimsetmek zorundadır. Kral, vatan, halk, özgürlük, güvenlik için ölmeye

---

[69] Standford hapishanesi deneyi ile ilgili olarak çok sayıda video bulunmaktadır. Ayrıca 2007 yapımı **Standford Hapishanesi Deneyi** adlı film de izlenebilir.

[70] Zimbardo'nun "The Luccifer Effect" adlı kitabı sıradan insanın nasıl kötüleştiğini anlatır. Zimbardo'nun kitabı "Şeytan Etkisi" adıyla Türkçe'de de yayınlanmıştır. Ayrıca Zimbardo'nun çalışmasını özetleyen bir konuşması TEDX'de bulunmaktadır.

ve öldürmeye hazır olmak; insanın, bir devlet vatandaşı olmasının başlıca koşuludur. İnsan eğitimle askerleştirilirken, ölme ve öldürmeye hazır hale gelmesi için buna istekli olmasının sağlanması yanında kendi denetiminin de ele geçirilmesi gerekir. Asker itaat eder. İtaat etmeye yetkili kılınır (Bröckling, 2008:25).

Weber'e göre iktidar; sosyal ilişki içerisindeki birinin, dirence rağmen kendi isteğini yerine getirtebilme becerisiyle ilişkilidir. Güç, Weber'e göre ilk etapta gerçeklik olmaktan ziyade, bir imkân ya da şanstır. " 'Güç' (Macht), bir sosyal ilişki içinde, bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yapabilme konumunda olma ihtimalini ifade eder.[71]

> *"…otorite duygusuz bir alışkanlıktan amaç açısından rasyonel olmakla farklılaşan- en saf değerlendirmelere kadar, bir emre çok değişik güdülerle uyulması üzerine kurulmuş olabilir. Yine de her gerçek egemenlik ilişkisinin ayırt edici kriteri, en düşük düzeyde bile olsa, belli bir ölçüde gönüllü kabuldür: Yani itaatte (ister gizli müşevviklere, ister hakiki kabule dayansın) bir çıkarın bulunmasıdır." (Weber, 2014:48).*

Zijderveld'e göre eşitsizlik, ilk başta güç eşitsizliğidir (Zijderveld, 2007:140). İnsanlık tarihinin çoğunda çalışanların görevlerini enerjik ve hünerli bir şekilde yerine getirmesini sağlamak için gerekli tek araç, kırbaçtır. Harman yerinde işçilerin sağa sola saçılan buğdayları toplamak için ya da taş ocağında çıkarılan taşları yokuş yukarı taşımak için dayak yemesi gerekirken, bürolardan oluşan camdan gökdelenlerdeki işler, dış bir gücün korkusuyla yönetilmez (Botton, 2014:252). Burada insanların uyduğu bir otoriteden söz edilebilir. Otorite, meşru güçtür. İnsanların itaat etmeye hazır olmaları; gücü, meşru hale getirir. Weber'in yaklaşımının en önemli özelliği otoriteyi meşrulukla özdeşleştirmesidir. Ona göre insanlar yetkisinin meşru olmadığını düşündükleri kişilere itaat etmez (Sennett, 2014b:39). "Otorite sahibi bir kişi, itaat görmek için kaba kuvvet kullanan bir

[71] Weber'in kullandığı kelime 'herrschaft'tır. Parsons'a göre "herrschaft" kelimesinin İngilizcede tatminkar bir karşılığı yoktur (Weber, 2014: 40) Waters vd.'ına göre baskı, baskılama, otorite, kuralcılık ve hatta devlet olarak çevrilebilir. Yazarlar genelde 'dominion' kelimesine eğilim göstermelerine rağmen kendi çevirilerinde bağlamın gereği anlam değişebildiği için olduğu gibi bıraktıklarını belirtmişlerdir (Waters and Waters, 2015:30). Parsons'un yaptığı çeviriyi ve onun Weber'in bürokrasisi üzerine yorumunu eleştirenler Herrschaft'ın liderlik ya da otorite şeklinde değil de tahakküm gibi anlaşılması gerektiğini ileri sürmektedirler (Weis'ten aktaran Adler, 2013:138).

tirandan farklıdır. Weber'in uzun zaman önce gözlemlediği gibi, otorite sahibi bir kişi gönüllü itaate yol açar; uyrukları ona inanır." (Sennett, 2011:42) Weber'e göre otorite üç şekilde ortaya çıkar. Geleneksel otorite inanca, mitlere, efsanelere dayanır. Yasal otorite kuralların yasallığına ve bu kurallara göre yönetimi elinde tutanların emir verme haklarına inanmayla ilgiliyken karizmatik otorite bir kişinin olağanüstü, eşsiz, büyülü bir iktidar sahibi olmasıdır. Atatürk, Jeanne d'Ark, Gandhi gibi örnekler verilmektedir. Ordular hem karizmatik hem de bürokratik otoritenin açık bir örneğidir (Sennett, 2011:42).

Sennett'e göre güven, üstün bir yargılama gücü, disiplin uygulama yeteneği ve korku uyandırma kapasitesi bir otoritede bulunan niteliklerdir. Ancak günlük yaşamda somut olarak bulunmaz (Sennett, 2014b:30). Otoritenin temel bir gereksinim olduğu söylenebilse de[72] (Sennett, 2014b:27) güç hakkında bu söylenemez. Sennett'in de belirttiği gibi "otorite=authority" ile "yazar=author" arasında bir ilişki vardır. Bu "yazı"nın otorite kaynağı olarak değerlendirilmesini akla getirmektedir. Bürokrasi, kendi iktidarını yazılı şeyin ve yazılı şeylerin biriktirilmesinin üzerine kurar.[73]

> *"Yazılı şeyin gücü, sınırları aşar, zincirleri kırar, engel tanımaz. Yazılar temelinde kurulan ve onlar tarafından doğrulanan bürokratik akılcılık, yetki, bilgi, en ufak ayrıntıya kadar yayılırlar. Devlet inayet edenin yerini alır. Teknik açıdan makinadan yardım gören bürokrasi Tanrı'nın cisimleşmesi olarak onun yerine geçer." (Lefebvre, 2016:174)*

Mendel'in deyişiyle otorite, açıkça ifade edilmese de, kutsalı belirten son sözcüklerden biridir. Demokrasi bile kutsallaştığı için bir otorite olarak ortaya çıkabilmektedir. Arendt'e göre de otorite zorlayıcı dışsal güçlerden uzak durur. Güç kullanılan yerde otorite tam olarak yenik düşmüştür (Mendel 2005:30). Bununla birlikte Arendt'e göre argümanlara başvurulan yerde otorite yoktur, iknanın eşitlik düzeni karşısında her zaman hiyerarşik otoriter düzen bulunur. "Otoriteyi gerçekten

[72] Zavallı bir yaratık olan insanoğlunun baş derdi, kendilerine doğuştan bağışlanan hürriyetten sıyrılıp bunu bir an önce başkalarına devredebilmektir. Hürlüklerini, vicdanlarını huzura kavuşturana pekala teslim edebilirler." (Dostoyevski, 2001:158)

[73] Aziz Nesin'in "Yaşar ne yaşar; ne yaşamaz" adlı kitabında anlatıldığı üzere Yaşar'ın 'yaşaması' için devlet tarafından kaydının tutulması, yani orada yazılı olması gerekmektedir (Nesin, 2008).

tarif etmek gerekirse bu durumda bu tarif, hem güç yoluyla zorlamanın hem de argümanlar aracılığı ile ikna etmenin karşıtı olmalıdır" (Arendt'en aktaran Mendel, 2005:30).

Franz Kafka'nın "Dava" ve "Şato" romanlarındaki "K", bir türlü gitmek istediği yere gidemez. Aslında içinde bulunduğu konumunu da bir türlü anlayamaz. Dava romanında bir suçlamayla karşılaşmıştır ancak gerek suçlamanın ne olduğunu gerekse de gerçekte kimle muhatap olacağını açığa çıkaramamıştır (Kafka, 2015). Diğer taraftan Şato'da da kadastrocu olarak tayin edildiğini düşünür ama şatoda kimle muhatap olacağını yine bilememektedir (Kafka, 2017). Bu, otoritenin orada olması ancak bir türlü görünmemesiyle ilgili olsa gerektir. Sennett, benzeri bir durumdan bahseder.

> *"Otoriteler, iktidarı elinde tutan ve herkesin gördüğü kişiler olmak yerine etkiyi biçimlendiren kişilere dönüştükçe… başkalarına karşı sorumlu olan ve onlarla yüzyüze iş yapması gereken somut kişiler, modern bürokrasi içinde gitgide daha gizli bir nitelik kazanmaktadır. Bu durumda otorite, başkalarına karşı sorumlulukları olmayan otoriter bir varlık, yüzyüze iş yapmayan bir etki tüccarı olmaktadır." (Sennett, 2014b:139)*

Sennett, problemin kaynağını da ortaya koyar: Otoriteyi reddetme eyleminin kendisi otoriteyle bir bağ kurulmasına yol açar. Tipik olarak görünecek şey şudur: "Başka bir yönetici olsaydı, mutsuzluluğum sona erecekti; fark edilerek saygı duyulan bir insan olacaktım." (Sennett, 2014b:140) Dikkat edilirse K'nın durumunda da K sürekli birileriyle temas kurmak istemesine rağmen kendine muhatap bulamamaktadır. Otoriteyle iletişime geçmeye çalıştıkça işler daha da karışık bir hal almaktadır.

Berger vd'ye göre birey, kendi işinde daima faal olarak yer alır. Bir bürokrasi ofisinin müşterisi olduğunda ise daima pasif olarak yer alır.

> *"Bir kimse bürokrasi ile karşılaştığında kayda değer bir şey yapmaz, ama onun için bir şeyler yapılır. Bu nedenle bürokrasi, kendisiyle temasa geçen bireyde iktidarsızlık duygusunun doğmasına neden olur. Oysa kişi kendi işinde çalışırken bu duyguyu aynı şiddette hissetmez" (Berger vd, 1985:72).*

Bunun iki nedeni vardır. Çoğu insan sadece bir yerde çalışır ama bürokrasiyle hemen her yerde karşılaşır. İkincisi ise bürokrasiyle karşı karşıya gelen birey yabancısı olduğu kişilerle uğraşmış olur. "Bu iki özelliği kombine ederek, bürokrasi ile temas etmenin, çevremizi sürekli kuşatma halinde tutan yabancılarla bir ilişki kurma deneyimi olduğunu ifade edebiliriz." (Berger vd, 1985:73)

Francis Bacon'a göre bilgi, güç/iktidardır. Foucault'a göre de güç ve bilgi iç içe geçmiştir. Bilgili olanın iktidarın sahibi olduğu düşünülür, zira bilgi nihai olarak başkalarını tanımlamaya yarar. İşte iktidarı tanımlamanın bir yolu da bir şeye isim vermek ya da tanım yaparak otomatik bir dayatma yaratmaktan geçer. Örneğin bilim yalnızca pozitivizmin öngördüğü şekilde tanımlanırsa sosyal bilimler "bilim" kategorisinde anılamayacaktır. Tanım ise 'gerçeği' tahrif eder. İktidarın bir ağ gibi her yere uzandığını söyleyen Foucault'ya göre iktidar, tek bir merkez tarafından uygulanan genel mekanizmalarla değil, kendisini düzenleyen hukuk kurallarından taşarak içine yerleştiği mikro ölçekli kurumlarda anlaşılmalıdır. İkinci olarak iktidar niyetlerde değil pratiklerde ortaya çıkar. Üçüncü olarak iktidar, yukarıdan aşağıya uzanan bir baskı değil, aşağıdan yukarıya doğru giden sonsuz sayıda mikro mekanizmadan oluşur. İktidar analizinin aşağıdan yukarıya doğru yapılması ve alt düzeydeki iktidar olgularının, teknik ve stratejilerinin incelenmesi gerekir (Silbey, 2005:79-83). Canetti'ye göre bir insanın etrafındaki herkes ayakta dururken kendisinin yüksek bir yerde oturmasının, biri içeriye girerken içerdekilerin ayağa kalkması şeklindeki sıradan örnekleri bile sessiz iktidarların varlığını gösterir (Canetti, 2012:391). Foucault'ya göre iktidar ilişkileri hemen her yerdedir. Örgütlerde de mikro iktidar alanları olduğu açıktır. Deleuze'nin vurguladığı gibi Foucault'a göre birtakım bilgi ilişkilerini varsaymayan iktidar olmadığı gibi, belirli iktidar ilişkisini varsaymayan bilgi ilişkileri de bulunmaz (Deleuze, 2013:10). Bilgi başkalarının üzerine tahakküm etmenin bir aracı halini alır (Sarup, 2004:101).

> *"(...) Bürokrasi hakkındaki klasik çalışmaların çok değişik kaynaklardan çıkmış olmalarına karşın, bütün bunlarda, ortak ve sık tekrarlanan bir uğraşıya rastlıyoruz: Büyük çapta örgütlerin gelişmesinin toplumun iktidar yapısına yaptığı etkilerin araştırılması… Konu açıldıkça, toplumları inceleyip de bu soruna dolaylı ya da*

doğrudan değinmemiş kişiye çok az rastlandığını görüyoruz." (Mouzelis'ten aktaran Fişek, 2015:102).

"Bürokrasi, kendi uzmanlık bilgisinin sağladığı 'devasa güç konumu'nun ötesinde 'idari bilgi yoluyla kendi gücünü daha da artırma eğilimindedir.'" (Dreyfus, 2014:24) Yine Sıddık Sami Onar'ın "kamu yönetimi" tanımı da bu konuda bir fikir verebilir. Onar, bir gücün kullanılma biçimi olarak kamu yönetimini "teknik iktidar" olarak adlandırır. Ona göre kamu yönetimi ile siyasal iktidar süreklilik ve teknik bakımından farklı değerlendirilebilir. Teknik iktidar, devletin süreklilik niteliğini temsil eder ve siyasal değişmelerden etkilenmez (Ergun, 2015:6). Kendisi de bir bürokrat olan ve önemli görevler ifa eden Erhan Bener'e göre bürokrasi, gerçekte devlet yönetimindeki bir güç odaklaşmasının ifadesidir (Bener, 2016: 664). Bu çalışma bürokrasiyi iktidar ilişkileri bağlamında ele almakta ve üstatlığı da hiyerarşik bir otorite unsuru olarak gücün şu veya bu şekilde kendini temerküz ettirdiği informel bir etki biçimi olarak değerlendirmektedir.

2.3.Tipoloji

Kültür bilimleri konularına rasyonel yoldan eğilirler ve kültür bilimleri ancak "tip" kavramıyla çalışabilir. Weber'e göre "ideal tipler" yalnızca insansal soyutlamalar ve adlandırmalardır. Weber; Kant'tan kavram ile gerçeklik, genellik ile tekilliğin asla örtüşmeyeceği fikrini alır. Yasaların varlığı olguların değil, anlığımızın nedenselliği gözetmesidir. Bu nedenle yasa peşinde koşan bilim, ister doğa bilimi ister kültür bilimi olsun aslında anlığımızın olanaklarına göre şekillenen rasyonel bir inşadan başka bir şey değildir. Kültür bilimleri tarihte bir defalık gerçekleşen kavramlara dayanır. Dolayısıyla genel bir kavramdan değil, "tipten" bahsedilir. Başka bir deyişle tip kavramları nesnelerin tüm zamanlar için geçerli ortak özelliklerinin saptanması yoluyla kazanılmış cins kavramları değil, bir defalık bir olay veya sürecin karakteristik sayılan ve bize önemli görünen özelliklerinin başat kılınması ve "üste çıkarılması" ile elde edilmiş kavramlardır. Weber'e göre açıklayıcı olabilmek için sosyolojinin de genel kavramlarla çalışması gerekir. Buna rağmen doğa bilimlerinden farklıdır. Her şeyden önce bunlar tipiktir. Belli özelliklerine göre seçilmiştir. Kapitalizm, tarihsel bir ideal tip olarak ele alınırken; bürokrasi her çağda

rastlanabilecek bir olgu olarak sosyolojik ideal tiptir. Çünkü sosyolojik ideal tipler, tarihsel olaylarda ve tarihin akışı içinde göreli olarak benzeşen özelliklerin soyutlanması yoluyla elde edilir. Örneğin bir sosyolojik ideal tip olarak bürokrasiyi, yazılı kurallara; hukuksal düzenlemelere ve hiyerarşiye dayalı bir örgütlenme biçimi olarak ele alabiliriz (Özlem, 2002:40).

Toplumsal tipler, sosyolojik analiz bağlamına çıkartılmış bir ilişkiler demetidir (Baker, 2012a:101). Bu, sosyolojinin analizde bulunmasına fayda sağlayacak önemli bir enstrümandır. Edebiyat söz konusu olduğunda hemen akla gelen isimlerin eserleri ve çoğunlukla bunların bir karakter halinde ortaya çıkan kahraman tipleri sosyoloji açısından bir model olarak değerlendirilmektedir. Biyografinin tarihle ilişkisinde insanın muntazam olarak yaptığı faaliyetlerin bir model olarak ortaya çıkması sosyolojinin kadrajının tarihselliği aşmasına imkân verebilir. Aydemir'in sözleriyle, tipikleşen davranış biçimleri ve eylem alanları, olgusal gerçekliğin birey düzeyinde tezahürlerini yaratsa da gerçeklik sosyal bağlamın kendisinde kökleşmeye devam eder. Yani sosyal yapıdan bahsedildiğinde toplumsal tipe bir atıfta bulunulmuş olmaktadır. Dolayısıyla tipten bahsedildiğinde toplumdan, toplumsal yapıdan konuşulmuş olmaktadır (Aydemir, 2016:11-30). İngilizcede "type" kelimesi Türkçede "çeşit", "tür" anlamında kullanılmaktadır ancak etimolojisinde "sembolize etme" gibi bir manası daha vardır. Tipleştirme, belli bir model üzerinden sembolleştirme yaparak insanın anlam vermesini, verdiği anlamı iletmesini sağlar. Tipleştirme ayırt edicilik vererek sosyal hayatın kavramsallaştırılmasını sağlamaktadır.

Toplumsal tip, aktörün rolüyle, statüsüyle ilgilidir. Bunlar topluma bir beklenti halinde sirayet eder. Örneğin aktör bir mesleğe atfedilen tipolojik beklentiye uygun davranış göstermediği zaman gazete manşetlerinde bu çelişkiye vurgu yapılır. Bir öğretmenin, öğretmenden beklenmeyecek bir davranışta bulunması tipolojik beklentiyle tenakuz yaratır. O halde mesleklere de atfedilen tipik özellikler vardır. Ancak bir meslek mensubunun o işin gerektirdiği işi yapmasında tipiklik yoktur. Doktorun doktorluk yapması nedeniyle hastalarla ilişkisi, reçete yazması, boğazı ağrıyan birine "öksür" demesi doktorluk rolünün gereğidir. Ancak "doktor-hasta ilişkisi" dışında, doktorluğun formel bir gereği olmadığı halde, insanların doktorlara

atfedeceği tipik özelliklerinin bulunması toplumsal tiple ilgilidir. Aynı mesleği icra edenlerin benzeri davranışlar sergilemesi formel veya informel ortamlarda ayırt edicilik sağlar (Belge'den aktaran Çil: 2016:101). Böylece meslek mensuplarının tipleştirilmesi, sosyolojik bakış ile kendine imkân sağlayan sosyolojik tahayyülün ve genel anlamda sosyolojinin yaşanmakta olan hayat ile ilişki gücünü ortaya koyar. Sosyolojinin yaşanılanı tarif etme yükümlülüğü olduğu varsayımında bu da tipleştirmenin, tipolojik hale getirmenin yadsınamaz önemini gösterir. Neticede tipoloji anlamlandırmaya ya da bu sağlanamasa bile Baker'in deyişiyle hissetmeye (Baker, 2012b:328) yarar. Öyle ki sosyolojinin tipler üretme kapasitesi ile gerçeğin bilgisini elde etme çabası için kesişim noktası reel toplumsal tipleri tarif etme, onları herkes için görünür kılarak var etme ile sonuçlanır (Aydemir ve Özil, 2016:87).

Bu çalışma bürokratik bir hayat içinde hayat bulmuş 'üstatlık' tabirini bir tipoloji olarak ele almaktadır. Maliye Teftiş Kurulu'nda ilk defa kullanılan bu tabir, sonradan kamuda ve bazı banka denetim birimlerinde kullanılabilmektedir. Kendisi de bir maliye müfettişi olan şair Cemal Süreya maliye müfettişleri hakkında şu ifadeleri kullanmaktadır:

> *"Dikkat edilirse, çok çeşitli kişileriz. Her kuşaktan, her anlayıştan insan var aramızda. Ama bir Maliye Müfettişi tipi de var. Dışımızda olanlara ve hele benzerlerimize hiç benzemiyoruz. Bizi biz eden de işte o benzemezlikte. Başkalarına karşı benzemezliğimiz içinde biz, birbirimize çok benziyoruz. Kendi aramızdaki tek tek benzemezlikler de çeşitlilik, zenginlik olarak ortaya çıkıyor."*[74]

[74] http://www.mmd.org.tr/ustmenu/maliye-teftis-kurulu#

2.4.Kamu Bürokrasisi

"Kamu" kelimesi "umum/amme" kelimesi karşılığında, Latinceden İngilizceye geçen "public" kökünden gelmektedir. Terim anlamı itibariyle kamu, özel ve siyasal alan arasındaki herkes için 'ortak alan' demektir. Aydın'ın deyişiyle kamu, bir bakıma birey ve devlet arasındaki tampon bölgeyi, sosyolojik ifadeyle "ikincil yapıları" ifade etmektedir. Kamu yönetimi, kamu düzeni, kamusal alan, kamu görevi, kamu tüzel kişiliği gibi kullanımları bulunmaktadır (Aydın, 2013:234). **K**amu denildiğinde genellikle devlet tüzel kişiliği altında toplanan Bakanlıklar kastedilmiş olur. Kamu-özel ayrımı genel veya kollektif sosyal ilgileri temsil eden kurumlardan hane halkına kadar uzanan geniş bir aralığı içine alır. Hem batı modernitesinin hem de onun kamu alanının başlangıcı, genellikle devleti oluşturan kamu finanslarının ve kurumlarının, özel malvarlığı ve monarşik hane halkından ayrılmasıyla tanımlanır. Zaten kelime anlamıyla özelleştirme, müesseseyi politik alanın genel menfaatinden ekonomik eylemde temsil edilen özel menfaatlere çevirme anlamına gelir. Bu anlamda devlet kamudur ve devletin bir çalışanı özel menfaatlere hizmet eden birinden ziyade bir kamu görevlisidir (Slater, 2014:199-201).

Bürokrasi kelimesinin ilk defa Fransız fizyokratlarından Vincent de Gournay tarafından kullanıldığı üzerinde görüş birliğinin olduğu söylenmektedir (Kabaklı, 2002:9). Kelimenin Latince "ofis" ve "memurlar" anlamındaki "Burrus" kökü ile yaratmak, güç, iktidar anlamlarına gelen "cratie" kelimelerinin birleşiminden oluştuğu söylenir[75] (Fişek, 2015:98, Eryılmaz, 2013:6). Eski Fransızca "la bure" kelimesinin 'koyu renk kumaş' anlamına geldiği söylenmektedir. Muhtemelen yazı masalarının üzerindeki kumaşların siyah olması nedeniyle siyah örtü bulunan odalara büro denmeye başlanmıştır. Bazı eski filmlerde rastlanabilecek kâtiplerin kollarını örttükleri siyah kumaşlar, mürekkepten korunmak amacıyla özellikle seçilmiş gibidir. Mürekkepten korunmak için masa örtülerinin de siyah olması akla yakın gelmektedir.

[75] İngilizce de bürokrasi manasında "red tape" ifadesi de kullanılmaktadır. Resmi dökümanlar kırmızı bir şerit ile bağlanmaktadır Bunun Britanya'da merkezi hükümetin geleneksel haklara ve geleneklere müdehalesinden hoşnutsuzluğu ifade etmek için kullanıldığı da söylenir. Herbert Spencer terimi 1873'te bürokrasiyi tarif etmek için kullanır (Travers, 2007:121)

Daha önce çeşitli şekillerde ifade edildiği gibi bürokrasi kavramı toplumda hiyerarşiler aracılığı ile sınıflar arası güç dağılımını sağlayan, düzenleyen ve kısıtlayan, görünmeyen en kudretli organ olarak varsayılabilir (Budak, 2005:II). Bürokrasi büroların muayyen bir hakimiyete sahip oldukları sistem demektir (Abadan, 1959:88). Türk Dil Kurumu sözlüğünde bürokrasi "1) Devlet kurumlarında çalışan üst düzey yöneticiler topluluğu, 2) Devlet kurumlarında kırtasiye işlerini öne sürerek işlemleri zorlaştırma, kırtasiyecilik"[76] olarak yer alırken "etymonline" adlı web sitesinde kelimenin "bürolarca yönetim, memurların zorbalığı, yönetici büroların aşırı artışı ve özel işlere müdehale etme eğiliminde olma ve verimsizlik ve esnek olmama anlamında buralarda yoğunlaşan güç"[77] şeklinde yer aldığı görülmektedir. Bürokrasi dar anlamda devletin idari mekanizmasını ifade eder. Bu anlamda idari işlerin ayrıntılarını çekip çeviren, siyasi kararları uygulayan ücretli memurlardan oluşur. Daha geniş anlamda rasyonel ve kurallara bağlı yönetime dayanan örgütlenme modeli demektir (Yayla, 2004:47). 1828 tarihli bir İtalyan teknik sözlüğünde "halk yönetiminde memurların etkin gücü" olarak tanımlanmaktadır (Albrow'dan aktaran Güven, 2009:5). Bürokrasinin üç anlamı olduğunu söyleyen Tortop, İşbir, Aykaç'a göre ilk olarak tüm devlet ve örgüt personelini temsil ederken, ikinci olarak belli bir örgütlenme ve yönetim biçimi, objektif kurallara uygun olarak yönetimi düzenleme anlamına gelmektedir. En çok kullanılan üçüncü anlamı ise kırtasiyeciliktir[78] (Tortop, İsbir, Aykaç, 1993:205). Bir işletme kitabında bürokrasinin memur egemenliği, devlet işlerinde bir işin yapılması için gerekli izinler, onaylar, imzalar, uyulması gereken kurallar ve genellikle işlerin yokuşa sürülmesi ve zaman kaybı olarak anlaşıldığı belirtilmektedir (Ataman, 2002:93).

Dreyfus konuyu bürokrasinin doğuşu üzerine çeker:

---

[76] www.tdk.gov.tr

[77] https://www.etymonline.com/word/bureaucracy

[78] Kırtasiyeciliğe olumsuz anlamlar yüklemeyen yaklaşımlar da vardır. "Formaliteler ve prosedürler beşeri örgütlenmenin bilgeliğini gösteren uygarlaştırıcı araçlardır. İnsan bunun farkındadır. O gençken, her türlü kırtasiyeciliğe karşı çıkardı. Artık karşı çıkmıyor. Kırtasiyecilik her şeyin uygun bir şekilde değerlendirilmesi ve kontol edilmesi için şart olan bir araçtan başka bir şey değildir. İnsan, şevkin ve heyecanın arttığında, bir örgütün yerini bir bürokrasiye bırakmak zorunda olduğunu artık farketmiştir."(Moorhouse'dan aktaran du Gay, 2002:XII)

> *"Tarih bize bürokrasinin doğuşununun siyasal mücadelelerden kaynaklandığını göstermektedir. Mevki ve görev dağılımını siyasal bir kaynak olarak gören yönetenlerin nüfuzundan memurları uzak tutmaya yönelik bir mücadeledir bu… bürokrasiyi niteleyen özellik profesyonelleşme ve siyasal yansızlık olsa da, bu özellikle aynı zamanda bürokrasinin yalnızca iktidarı ellerinde tutanlar karşısında değil, aynı zamanda kurum olarak da özerkleşmesini gerektirir"*[79] *(Dreyfus, 2014:21).*

Bu özerkleşme, bürokrasinin siyasal erk karşısında gücünü teşkil eder. Sonuç olarak Paul du Gay'ın dediği gibi bürokrasi hiçbir şekilde bir sözcükle geçiştirilebilecek tanıma sahip değildir. Aksine içi farklı anlamlarla doldurulmuştur (du Gay, 2005).

Weber'in görüşleri ise bürokrasiyi devletin etkin olmayan çalışması olarak gören yaklaşımlarla tezattır. Weber'e göre, bürokrasi devletle sınırlı olmaktan ziyade, modern toplumda karakteristik ve her yerde bulunan bir yönetim şeklidir (Gouldner, 1954:19). Graeber ABD'nin bürokratik görülmemesinin gerekçesini burada bulmaktadır. Ona göre ABD'deki şirketler yeterince bürokratiktir.

> *"…şirket bürokratları bürokrat diye adlandırılmıyordu… Bürokrat kelimesinin 'devlet memuru' ile eş anlamlı kabul edilmesinin kökleri otuzlu yıllardaki New Deal (Yeni Düzen) dönemine kadar uzanır, o dönem bürokratik yapıların ve tekniklerin de ilk kez çoğu sıradan insanın hayatında yoğun biçimde görünür hale geldiği zamanlardır." (Graeber, 2016:18)*

Bürokrasiyi teşkil eden kişilerin memurlar olması nedeniyle bürokrasinin memur yönetimi olarak adlandırılmasında bir sakınca bulunmamaktadır. Memurların yönetimi olarak değerlendirilen bürokrasi, yönetim şekilleri arasında monarşi, aristokrasi ve demokrasinin yanına dördüncü kuvvet olarak yazılmıştır (Öztürk, 2017:78). Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi için tanınan idari yetkilerin kapsadığı bütün konular (zabıta, mali idare, gümrük işleri, mahalli idareler vs), kamu idaresinin uygulaması ile ilgili bütün resmi makamlar (Bakanlıklar, genel

[79] Aslında bu özerkleşme çabası mutlak monarşiye/devlete karşı bürokrasinin bir mücadelesi olup, bir iktidar arayışını içermektedir. Burada memurların kralın hizmetkârı olduğu bir durumdan, devlete hizmetkâr olduğu bir duruma geçiş söz konusu edilmektedir. Bu durumun önemini göstermesi bakımından Dreyfus, İngiltere'de memurların maaşının krallık ödeneğinden değil, parlementonun onayladığı devlet bütçesinden karşılanmasını örnek verir (Dreyfus, 2013:187).

müdürlükler ve taşra teşkilatı), ordu teşkilatı, öğretmenler topluluğu ile öğretim işlerinin başarılmasını sağlayan sosyal müesseseler, özel teşebbüs alanında geniş bir teşkilata sahip bütün ticari firmalar ve endüstri işletmeleri, menfaat esası üzerine kurulmuş birlikler, sendikalar, mesleki teşekküller, federasyonlar, dernekler vs. siyasi partiler, kilise, dini cemaat ve buna benzer ruhani teşkilatlar, birleşmiş milletler benzeri uluslararası teşekküller (Abadan:1959,13-14) bürokrasinin kapsamına girmektedir.

'Bürokrat' sözcüğü ise özünde kamu kurumlarında çalışan atanmış kamu görevlilerinin tümü için kullanılmaktadır. İster yönetici konumunda olsun ister olmasın, atanmış kamu çalışanlarının tümü bürokrat terimiyle nitelenebilir. Ancak bilindiği gibi bu terim, pratikte genellikle yönetim kademesindeki orta ve üst yönetim seviyelerindeki kamu görevlileri için kullanılmaktadır (Özen, 1996:8). Mises'e göre bürokrat, efendi ve kulluğun bir arada bulunduğu "garip" bir vaziyettir. Çünkü bürokrat yalnız hükümet için çalışmaz. Memur aynı zamanda seçmen olup milli egemenlikte hissesi vardır (Mises, 2018:104). Çarkçı ise yeni dönemin bürokratlarını tarif etmek için girişimci bürokrat anlamında "girokrat" sözcüğünü kullanmaktadır (Çarkçı, 2008:20). Bu tip yaklaşımların bürokrasilere alternatif yaklaşımlar yaratmaya çalıştığı açıktır. Ayrıca kamu sektörü kurumlarının genel olarak ekonomik reformların kara delikleri olduğunun genel kabul gördüğü belirtilmekte ve bunun yerine yeni tip bürokrasinin sanal bürokrasi etrafında şekilleneceği, yasal ussal bürokrasinin yerini üretken ussal bürokrasiye bırakacağı söylenmektedir (Saygılıoğlu ve Arı, 2002:11-12).

Bu çalışmada bürokratik bir zeminde hayat bulan "üstatlık" ilişkileri incelenmekte ve konuya bürokratik bir perspektiften bakılmaktadır.

2.5.Üstatlık

Türk Kamu Bürokrasisi'nde 'üstat' hitabı genellikle kariyer meslek mensupları arasında kullanılmaktadır. O nedenle ilk olarak kariyer meslek mensuplarından bahsetmek faydalı olabilir. Süha Oğuz Albayrak, **Kariyer Uzmanlık Sistemi**ni anlattığı kitabında David Harvey'in "çekirdek iş gücü" tanımından yararlanır. Buna göre çekirdek işgücü; tam zamanlı, sürekli statüye sahip

ve kurumun uzun vadeli geleceği için merkezi önem taşıyan çalışanlardır. Yeni kamu yönetimine uygun personel rejimi, çeşitli unvan ya da sınıflar altında görev yapan ama özde çekirdek personel konumunda olan çalışanlar üzerinden inşa edilir (Albayrak, 2016:26).

Kariyer mesleklerden A grubu unvanlar olarak bilinen başlıcaları müfettiş yardımcıları, stajyer kontrolörler, uzman yardımcıları, kaymakam adayları, denetçi yardımcıları, denetmen yardımcıları, murakıp yardımcılarıdır[80]. Bu mesleklerde genellikle nispeten iyi bir maaş, lojman, yurt dışı eğitim gibi imkânlar bulunabilmektedir. Ancak bu imkânlar kurumdan kuruma değişmektedir. Özellikle bakanlıklar açısından bakıldığında teftiş kurulları nispeten daha eski kurullardır. Kariyer uzmanlığı görece daha yenidir. Kariyer meslek mensuplarının kendilerine münhasır olarak bir yasal düzenlemesi bulunur. Yükselme, tez hazırlama süreçleri, mesleğe kabul gibi şartlar bu mevzuatta yer alır. Fransa'da, Almanya'da benzeri şekilde bazı sınıflandırmalar bulunmaktadır (Albayrak, 2016:77). 2011 yılında yapılan bir düzenlemeden sonra kariyer uzmanlığı hemen hemen bütün kamu kurumlarına yaygınlaştırılmıştır. Bunun yanında bahsi geçen düzenleme ile taşra kariyer uzmanları ile merkez kariyer uzmanları sınıflamasına gidilmiştir. Ayrıca sadece iktisadi ve idari bilimler fakültesi, hukuk bölümlerinden değil sınırlı da olsa hemen tüm öğrenim dallarında kariyer meslek mensubu olunabilmektedir.

Türkiye'de kariyer meslek mensubu olmak için iki süreçten geçilmektedir. Bunlardan birincisi kuruma atanmadan önce girilen sınavlardır. İkincisi ise yardımcılık sürecinin bitmesi için girilen sınavlardır. Genel memur alımları Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) ile yapılırken, kariyer meslek mensubu olabilmek için genellikle bunun yanında başvurulan kurumun çoğunlukla iki gün süren yazılı veya test sınavının da geçilmesi gerekmektedir. Sonrasında aday, mülakat aşamasından geçer. Nihai olarak görevine başlar. Burada da geçen 3 yıllık yardımcılık süresini tamamladıktan sonra asıl kadrosuna atanır. Bu aşamada da bir mülakat aşaması bulunmaktadır. Kariyer mesleklerin kendi aralarında bazı farklar bulunabilmektedir. Örneğin bazıları yabancı dil şartına sahipken, bazıları değildir. Çalışılan kuruma göre değişmekle birlikte özellikle eskiden beri kariyer meslek

[80] Ayrıntılı bilgi için https://www.memurlar.net/haber/290921/ adresli sayfaya bakılabilir.

mensubu istihdam eden kamu kurumlarında zorlu sınav süreçleri vardır. KPSS'nin sonuçları açıklandıktan sonra kamu kurumu hangi puan türünden personel alacağını, taban puanını belirler. Kuruma göre değişmekle birlikte genellikle üst düzey kadrolar için minimum puan belirlenir. Ancak çoğu zaman bu puan yeterli olmaz. Başvuranlar arasında alınacak kadro sayısının genellikle dört katı kadar aday çağrıldığından, kurum örneğin 80 puan barajıyla da çağırsa son başvuranın puanı bu puanın hayli üstünde olmaktadır. Yine de sınavın açıldığı zamana göre bu asgari puan değişir. Kamu kurumunun sınavı ise girilecek kuruma göre değişmektedir. Örneğin vergi müfettiş yardımcıları ve bazı üst kurul uzmanları iki gün sürecek dört oturumda yapılan yazılı bir sınavdan sonra başarılı olabilir. Bazı kurumlarda ise sınav test usulü yapılmaktadır. Bu süreçlerden sonra başarı olup atananlar meslek içi eğitim sürecine tabi tutulurlar. Bu sürecin uzunluğu da kuruma göre değişmektedir. Yardımcılık sürecinin içeriği de kurum kültürüne ve yapılacak işe göre farklılık gösterir. Yetişme süreci sonunda bir yeterlilik sınavı yapılır. Kariyer uzmanlarında bir tez hazırlama ve bunu savunma süreci vardır. Genellikle arkasından bir de yazılı sınavın geçilmesi gerekebilir. Müfettişlerde ise yazılı sınav süreci vardır. Başarısızlık durumunda yardımcılık statüsü sona erer ve memur olarak atanılır. Genellikle müfettiş yardımcılarında ingilizce dil şartı aranmazken, uzman yardımcılarında aranabilmektedir.

Memuriyete girişte sınav uygulaması kural olarak Tanzimat'la başlamış ve Cumhuriyet'le devam etmiştir. Kaymakam adaylığı, Maliye müfettiş yardımcılığı, Dışişleri Bakanlığı aday meslek memurluğu gibi özel bir mevzuatla sınav koşulları düzenlenmiş meslekler dışında sınavların çok yaygın olmadığı, formalite biçiminde olduğu (Albayrak, 2016:104) ifade edilmektedir. Memuriyete girişte gerçek anlamda bir sınavın, merkezi sınav uygulama sisteminin gelişiyle olduğu söylenebilecektir. Bu sınav 1999 yılında yapılmaya başlanmasına rağmen kariyer meslek mensupları kurumların kendi sınavlarına tabii idi. 2001 yılında yapılan bir değişiklikle, her kariyer meslek mensubu için ayrı ayrı yapılan eleme sınavları birleştirildi. Ancak bu da kariyer meslek mensupları için ayrı bir eleme (KMS), kariyer meslek mensupları dışında kalanlar için ayrı bir eleme (DMS) şeklinde sınav yapılmasına neden olduğundan son olarak 2002 yılında kamu görevlerine ilk defa atanacaklar için

yapılacak sınavlar hakkında yönetmelik ile merkezi sınav, merkezi yerleştirme ve kurumsal sınav yeniden düzenlenmiştir. KPSS adıyla anılan bu sınav A grubu kadrolar için bir ön eleme anlamına gelirken, B grubu kadrolar için seçme sınavı niteliğindedir.

Bu eleme sürecine bazı kazanımlar arzu edildiği için katlanılmaktadır. Görece daha yüksek bir aylık gelir, bu durumun temel nedenidir. Kariyer meslek mensubu olmanın avantajlarından biri kurum içi ve bazı durumlarda kurum dışı atamalarda tercih edilmeleridir. Merkezde bulunulan daire başkanı ve üstü kadrolara genellikle merkez kariyer meslek mensupları arasından atama yapılması eğilimi vardır.[81] Sosyal yaşamları açısından bakılacak olursa, Özmen, kariyer uzmanlarını **Beyaz Yakalı Yaşam Tarzları** adlı doktora tezinde ele almaktadır. Özmen'e göre kariyer uzmanları yaşam tarzı bakımından bir plaza insanı olup bunun temelleri Bourdieu'nun en temel kültürel sermaye aracı olarak gördüğü bir eğitim sürecinden geçerek, "sıçrama yaparak" atılmıştır. Bunlar (plaza profesyonelleri ve kariyer uzmanları) birçoğu holdinglerde, bankalarda, kamu kuruluşlarında yani modern ve büyük örgütlerde çalışır, uzun bir eğitimi tamamlamışlar ve buna ilişkin unvanları almışlardır. Yaşamları boyunca mesleki gelişmeleri izlemeleri ve kendilerini geliştirmeleri beklenir. Genelde toplum ortalamasından daha fazla kazanır ve kendilerine benzeyen insanların çoğunlukta olduğu bir semtte yaşayıp öyle ya da böyle bir ev sahibi olurlar. Mütemadiyen alt sınıflardan kaçar ve üst sınıfları kovalarlar. Sosyal çevreleri de kendi gibi insanlardan meydana gelir. Gelişmiş zevklerinin olduğu düşünülür ya da onlar öyle düşünürler (Özmen, 2017:15-16).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre "üstat" kelimesinin iki anlamı vardır: "1) Bilim ve sanat alanında üstün bilgisi ve yeteneği olan kimse, 2) genellikle erkekler arasında senli benli konuşmada kullanılan bir seslenme sözü."[82] Kelimenin kökeni Farsça'dan gelmekte olup Türkçe'de daha çok "usta" kelimesi kullanılmaktadır. 'Üstat' dendiğinde bir işi, zanaatı iyi bilen, tecrübeli gibi anlamlar akla gelir. 'Üstat' tabiri özellikle edebiyatta Ahmet Haşim, Necip Fazıl Kısakürek, Sezai Karakoç gibi

[81] Kariyer meslek mensuplarının tamamını kapsamamakla birlikte bunlardan kariyer uzmanlık sisteminin anlatıldığı **Kariyer Uzmanlık Sistemi** adlı kitapta konunun hukuki ve mevzuatla ilgili boyutları etraflıca anlatılmaktadır.

[82] www.tdk.gov.tr, erişim tarihi:17.05.2017

şairler için kullanılabilmektedir. Ancak kelimenin genel olarak kullanılabildiği de müşahede edilmektedir. Örneğin "Üstat felsefesi: Nasıl hacker olunur?"[83] gibi kullanımlar vardır. Kelimenin ingilizce karşılığı olan "master"; erkek öğretmen, dini lider, çıraklara eğitim veren zanaatkâr ya da işçi, başkasına otorite uygulayan kişi gibi anlamlara gelir.[84] 'Üstat' kelimesi masonlukta da kullanılmaktadır ve masonlukta ilk üç dereceden birine üstat denmektedir. Ahmet Haşim "Bize Göre" adlı kitabında üstat kelimesine ilişkin şöyle söyler:

> *"Eskiden üstad herkesçe musaddak ehliyetlere verilen büyük bir pâyenin ismiydi. Üstad, dâhiden bir rütbe aşağıda idi. Üstad Ekrem, edebi meratipte, dâhi-i âzamın arkasından gelirdi. Üstad, ehliyetin son olgunluk merhalesini ifade ettiğinden yaş, baş, saç ve sakal mefhumlarını da ihtiva ederdi. İhtiyarın hürmet gördüğü, sakalın çenede çirkin görünmediği devirlerde, üstad kelimesinin de utanılacak bir mânası olamazdı. Son senelerde, maddi hayat zevkinin istilâi bir şekil almasıyla, üstad kelimesinin de tedricen itibardan düştüğü görülür… bizde bu kelime şimdi, yarı yarıya tezyif ve istihzayı tazammun eden bir garip şaka lafzıdır. Üstad, okuyup yazmakla vaktini beyhude geçirmiş bir aptal ve bir bunağın sıfatı şeklinde mânidar bir tebessümle söylenir. Bu kelimenin macerası birçok içtimaî kıymetlerin etrafımızda nasıl değiştiğini gösterir." (Haşim, 2016:39)*

Nihat Alayoğlu'nun "Üstatlık: Kadim bir Eğitim ve Kariyer Geliştirme Yöntemi" başlıklı makalesinde konuya insan kaynakları yönetimi perspektifinde bakılmaktadır.

> *"İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan kariyer yönetimi uygulamaları içinde, özellikle organizasyona yeni katılan ve/veya nitelikleri itibariyle ilerleme potansiyeline sahip genç işgörenlerin, iş ortamına ve kurum kültürüne hızlıca uyum sağlamalarını, yeteneklerinin farkına varılarak potansiyellerinin açığa çıkarılmasını, mevcut yetenek ve becerilerinin organizasyon hedefleri doğrultusunda geliştirilerek gelecekte daha üst pozisyonlara hazırlanmalarını sağlamaya yönelik kullanılan etkili araçlardan biri de "üstatlık" tır." (Alayoğlu, 2012:103).*

---

[83] http://docs.comu.edu.tr/howto/hacker-howto-phil.html.(İnternet erişim tarihi: 17.05.2017)
[84] www.etymonline.com, Erişim Tarihi:17.05.2017

Alayoğlu'na göre enformel bir ilişkiye dayalı olarak çok eski bir geçmişe sahip olan üstatlık uygulaması, 1950'li yıllardan bu yana yapılan araştırmalar neticesinde organizasyonlar için öneminin anlaşılmasıyla, uygun nitelikte her iş görenin yararlanabileceği formel (resmi) bir hüviyet kazanmıştır. Başta ABD olmak üzere birçok gelişmiş ülkede kullanılan üstatlık ülkemizde de gerek teorik bağlamda gerekse uygulamada gündeme gelmeye başlamıştır. Geçmişimizde "Atabeylik", "Lalalık", "Ahilik" gibi kurumlar tarafından hayata geçirildiği kayıtlarda yer almaktadır. Bununla birlikte batıdaki kullanımıyla "mentor", "mentoring" terimlerinin Türkçeye henüz yerleşmediği belirtilmektedir (Alayoğlu, 2012:104). Yazar makalesinde üstat yerine "mentor", üstatlık yerine de "mentoring" ifadelerinin kullanıldığını belirtmekte ve kelimeye bu anlamın verilmesiyle özellikle insan kaynakları yönetimi alanında literatürün genişlediğini söylemektedir. Uygun bir kurum kültürünün varlığı altında değişik rol ve statülerle organizasyon içinde yer alan bilgili ve deneyimli kişilerin, örneğin rol model olarak görülen girişimciler ya da üst düzey yöneticiler, başarılı işgörenler, eğitimciler, danışmanlar, kurum psikologları, deneyimli iş arkadaşları, takım liderleri, koçlar, meslektaşlar ve hat yöneticilerinin bu süreçte gönüllü veya zorunlu olarak yer alabileceği ve üstat olarak fonksiyon görebileceği belirtilmektedir. Üstadın nitelikleri ise,

> *"a) insan odaklı olma, insanları seven, kendisiyle ve çevresiyle barışık olma, b) belirsizliklere ve hatalara hoşgörüyle yaklaşma, c) kurumuna ve işine değer verme, d) kendine güvenme, özgüvenini karşısındakine hissettirerek başarı duygusunu aşılayabilme, e) astlarına saygı ve güven duyma, onların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma, f) esnek ve yaratıcı olma g) iletişim, özellikle aktif ve empatik dinleme becerilerine sahip olma" (Budak,2008;Barutçugil 2004'ten aktaran Alaycıoğlu)*

şeklinde ifade edilmiştir. Üstadın olduğu yerde ise bir çömezin[85] olması muhakkaktır. Üstat, çömezlere üstatlık yapmaktadır. İşe yeni başlayanın, kıdemsiz olanın çömez olması, işe olan yabancılıkla ilgilidir. Söz konusu çalışmada üstatlık, koçluk ve danışmanlıkla karşılaştırılmıştır. Benzeri anlamlarda kullanılmalarına rağmen her birinin farklı perspektifleri olduğu belirtilmektedir.

[85] Çömez ibaresini Erhan Bener de anılarında zikretmektedir (Bener, 2016:65). Ertan Özdemir ise çaylak ibaresini kullanmaktadır.

Türkiye tarihi açısından bakıldığında ise benzeri uygulamaların 11. Yüzyıldan günümüze kadar geldiği söylenmektedir. Selçuklular döneminde "şehzade-atabey", Osmanlılar döneminde "şehzade-lala" ve Ahilikte "usta-çırak" ilişkisi bu kapsamda değerlendirilmektedir. "Lala ve Atabey"in formel üstatlık olarak değerlendirilebileceğini belirten Alayoğlu, şehzadelerin öğrendiklerini hayatın içinde uygulayarak gelecekte devleti yönetmeye hazır hale geldiğini belirtmektedir. Bu uygulamaları değerlendiren yazar; enformel üstatlığın karşılıklı etkileşime bağlı olarak kendiliğinden oluşması, gönüllülük esasına dayalı ve niteliği, süreç içinde ilişkide ortaya çıkabilecek zorlukları aşmaya imkan vermesi nedeniyle, formel üstatlığın ise eşleştirmenin üst yönetim tarafından atama yoluyla yapıldığından bahisle zorluklar ve sorunlar çıkması nedeniyle, enformel üstatlık ilişkisinin daha başarılı olduğu sonucuna varmaktadır. Buna göre formel üstatlıkta iki tarafın birbiri hakkında olumsuz düşüncelere sahip olması durumunda ortaya ciddi sıkıntılar çıkabilecektir. Özellikle Ahi teşkilatında birebir yetiştirme tarzında gerçekleşen usta çırak ilişkisini temel alan yazar, günümüzde üstatlığa Maliye Teşkilatının hesap uzmanlığı, gelirler kontrolörlüğü ve vergi denetmenliği ile bankaların teftiş kurullarında uzman adayı olarak işe başlayan tecrübesiz gençlerin uzmanlar tarafından yaklaşık 3 yıl süren eğitim sürecinde bir uzmanın gözetimi ve rehberliğinde uygulamalı olarak yetiştirilmesini örnek vermektedir (Alayoğlu, 2012:103-131).

Anlaşıldığı kadarıyla üstat kelimesi bilgi ve tecrübesiyle "üst"te olana hitap biçimi olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmanın inceleme konusu olarak ele aldığı bu ifade, kamu kurumlarının özellikle teftiş kurullarında kıdem sırasına göre aşağıda olanların yukarıda olanlara hitap şekli olarak ortaya çıkan bir tabirdir. Resmi olarak kullanılmayan bu hitap biçimi, bir usta çırak ilişkisi şeklinde kullanılmaktadır. Hali hazırda birçok kamu kurumunda kullanılan bu tabir, kamu kurumlarına Maliye Bakanlığı'ndan geçmiştir. Maliye müfettişleri derneğinin[86] www.mmd.org.tr adresli internet sitesinde üstatlık şöyle ifade edilmektedir:

[86] Kamu kurumlarında A grubu kadrolarda görev yapan müfettiş ve uzmanların birçoğunun kendi derneği bulunmaktadır. Gümrük ve ticaret uzmanları derneği, sosyal güvenlik müfettişleri derneği, hazine uzmanları derneği, iş müfettişleri derneği gibi.

"Ortaçağlardan bu yana doğu ve batı medeniyetinde, hatta uzak doğu medeniyetinde çeşitli mesleklerdeki ustalık-çıraklık ilişkisi içinde, meslekte kıdemli olanın farklı bir hitapla veya unvanla anılması geleneksel bir ilişki biçimi olmuştur. Daha sonraları kimi cemiyetlerde de bu hitaplar yerleşmiştir. Ferit Devellioğlu'nun Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lugat'ında (Ankara, 1997) "üstad" kavramı, "bir ilim veya sanat alanında üstün yeri olan kimse" (s.1129) olarak kullanılmıştır. Maliye Teftiş Kurulu'nda bu tarihsel arka plan içinde, kurul üyeleri içinde karşılıklı sevgi ve saygının bir tezahürü olarak "üstad" kavramı (70) numaralı Maliye Müfettişi İsmail Hakki ÜLKMEN (1901-1965) ile başlamıştır. Kavram geleneksel olarak, nispeten kıdemli olan Maliye Müfettişlerine kıdemsiz olanlarca kullanılmaktadır. Maliye Müfettişlerinin yerleştirdiği güzel bir ayrıntı olarak "üstad" kavramı, Maliye Bakanlığı başta olmak üzere kamu ve özel sektördeki tüm denetim organlarında yaygın bir biçimde kullanılmaktadır."

Yine maliye teftiş kurulu tarafından yayınlanan "Maliye Teftiş Kurulu 130. Yıl Belgeseli" nde aynı bilgiler yanında üstat tabirinin "yüksek bir mesleki ve ahlaki seciyeyi" ifade ettiği belirtilmektedir. Aynı belgeselde önce Maliye Bakanlığı'nda kullanılmaya başlanan bu tabirin daha sonra "devlet denetim camiası"nda yaygın olarak kullanıldığı ifade edilmektedir.[87] Dursun Ali Yaz'ın "Maliyenin Üstadları" adlı anı kitabında özellikle Maliye Bakanlığı'nda yetişmiş vergi inceleme elemanlarıyla yapılan söyleşilere yer verilmektedir. Yaz'a göre ihtisas gerektiren bütün işlerde usta çırak ilişkisi vardır.

"Katı disiplin içerisinde yetişen inceleme elemanları, birikimlerini bir sonraki kuşaklara, yani yardımcılarına hem sözlü, hem yazılı, hem de davranışlarıyla aktarmayı kutsal bir vazife bilmişlerdir. Bunun adına 'refakat' çalışması denir ve eğitimin en meşakkatli safhasıdır." (Yaz, 2015: giriş)

Yaz, çalışmayı yapma gerekçelerinden biri olarak Osmanlıdaki Kalemiyye sınıfının "DNA"sını çözmek olduğunu ifade eder ve okuyucunun; görüşme yaptığı kişilerin özel bir kulübün üyeleriyle sohbet ediyormuş hissine varacağını ifade eder (Yaz, 2015: giriş).

[87] https://www.youtube.com/watch?v=BLG9JH1XktM&pbjreload=10

Ekşi sözlük adlı popüler internet sitesinde üstatlıkla ilgili paylaşılan“enrty”[88] ler şunlardır:

> *“Bilumum müfettişlerin ve bankalar yeminli murakıplarının kendi aralarındaki hiyerarşisinde alt kademede olanların kendinden kıdemli olanlara hitap şekli. A kişisi B kişisinden 1 gün bile daha kıdemli olsa B kişisi hayatının sonuna kadar A kişisine ‘üstad’ demektedir. A kişisi de B kişisine her zaman ‘muavin’ der. Yani bu alemlerde bir kişi bazılarına göre ‘muavin’ bazılarına göre de ‘üstad’ konumundadır sürekli olarak.”,“Maliye teftiş geleneğinden kalan, kamu kurum, kuruluşlarinin teftis kurullarinda üstlere olan hitap şekli. Gelenekçi banka teftiş kurullarında da varlığını sürdürmektedir (iş bankasi, akbank vs.).”,“Tarım bakanlığı kontrolörlerince, kıdemce üst olan kişilere verilen unvan. Genelde yaşları 50’ nin üzerinde olup yılda bir kaç kere Anadolu’nun çeşitli yerlerinde göreve giderler ve görev esnasında öğretmen evlerinde ve Tarım Bakanlığı misafirhanelerinde kalıp her şeyi bedavaya getirirler.”,“Müfettişlerin anlamsızca birbirlerine papağan gibi söyledikleri şey. Hazmedemeyen bünyelerde yan etki yaratabilir.”,“Maliye teftiş kaynaklı, üst devrelere hitap kelimesi. Daha ziyade kamuda teftiş, kontrolör ve denetim kadroları arasında kullanılır. Mantıklı olanı da budur. Üstadlık kavramının özellikle muavinken refakat döneminde kutsallığını fark edersiniz. Birisi size mevzuatla ilgili tilkinin aklına gelmeyecek bir şey sorar, siz hemen üstadı ararsınız, o her şeyi bilir. Bilmese de kılıfına uydurur. Özellikle Maliye Bakanlığı'nda üstadlık -yarı-geyik konusu da olur; "üstadın odasına kendi fikrinle girer, üstadın fikriyle çıkarsın." gibi. Doğrudur”, “Kamuda, sayıştay, mülkiye teftiş gibi yerlerde üstad yerine "abi" kullanılır. "abilik" tabi yaşa göre değil de kıdeme göredir. Son olarak üstad, işleri kolaylaştıran da bir kelimedir. İnsanların isimleri ezberlemekte zorluk yaşayanlar için birebirdir.”,“Benim bildiğim ve profesyonel hayatta gördüğüm kadarıyla, aynı meslekten insanların birbirlerine hitabet biçimidir üstad. Böyle belli belirsiz bir alttan alma, onore etme saiki ve hafif bir resmiyet de taşıyor görebildiğim kadarıyla. Fakat acı bir biçimde görülüyor ki, ekşi sözlük dolaylarında bazı insanlar büyük yazarlardan üstad diye bahsediyor; adamın asabını bozuyorlar. Bu durumda mesleki ortamdaki karşıdakini onore etme saikinden ziyade, farklı bir biçimde kendini övme çabası şeklinde tezahür ediyor benim gözümde. Belki*

[88] Konunun birçok boyutuna ışık tuttuğu düşünüldüğü için uzun olmasına rağmen ilgili yerler alıntılanmıştır.

kullananlar farkında değildir bunun, bilemiyorum. Ama yani sen kimsin ki Aziz Nesin'den, Arthur Clarke'dan falan üstad diye bahsediyorsun çocuğum? Kimsin ha? Sözlük yazarı olmak sana 224353 tane kitabı yayımlanan, Dünya'da/Türkiye'de gayet bilinen bir adamdan üstad diye bahsetme hakkını verir mi sanıyorsun? Çok yanılıyorsun... Komik oluyorsun.",“Teftiş kökenli meslektaşın diğerinin üstünlüğünü kabul ettiğine delalet eden hitabet şekli. Burada bence dikkat çekilmesi gereken nokta ise "üstad" diyen kişinin aynı zamanda kendi kökenini de belli etmesi ve üstadını yüceltirken kendini de diğer çalışanlardan ayırmasıdır.",“Banka teftiş kurullarında halen çok kullanılan söz. Hatta diğer birimler de görür alışırlar bir süre sonra. Eski bir teftiş alışkanlığı olarak kaldı gitti ama 1980'lerde müfettişlik yapmış bir büyüğümle tanışıp fıkrasını dinledikten sonra, hem saygı hem de alay ifadesi haline döndü. Üstadın kullanımına bir örnek olarak vermek gerekirse: adam çeşitli evcil hayvanlar satılan bir dükkâna girer. Kediler, köpekler, papağanlar, her biri bir telden bağırıp duruyor. Bakar ki maymunlar da var bir kafeste. İlgisini çeker, satıcıya sorar: - Merhaba; maymun da varmış burda. Mesela, şu hop hop zıplayanın fiyatı ne kadar? - 2.000 dolar efendim. Çok maskara bir maymundur, işten yorgun argın geldiğiniz zaman sizi eğlendirir.-Peki şunun fiyatı? - O efendim, 10.000 dolar. Hem maskaralık yapar, hem de size terliklerini getirir, sigaranızı yakar filan. Marifetlidir yani. - ooooo, çok ilginç. Peki şunun fiyatı nedir?- 20.000 dolar. Tüm diğerlerinin yaptıklarını yapar, bir de yemek pişirir. hatta bulaşık yıkamayı da öğrenecek yakında.- Vay vay vay vayyyyy!.. Çok iyiymiş yahu?!? Adam bakar, tüm maymunlar hoplayıp zıplarken, bir tanesi kafesin dibinde oturmuş duruyor. Tüyleri yoluklaşmış, yaşlı görünen, gözleri bezgin bakan bir maymun. İlgisini çekmiş, sormuş: - Pekiii, şu dipte duran yaşlı maymunun fiyatı nedir? - Efendim, onu 100.000 dolara satıyoruz. - ooooooooooooo, çok pahalı!.. o zaman bu kimbilir neler yapıyordur, ne marifetleri vardır??? Satıcı şöyle bir bakmış, sonra biraz çekingen konuşmuş:- eeee, şey efendim... Aslına bakarsanız bugüne kadar bir şey yaptığını görmedik. Ama diğer tüm maymunlar ona üstad diyor, biz de anlıyoruz ki aslında çoook değerli bir maymun.",“Mali müşavirler arasında sıklıkla kullanılan hitap”,“Kamu kurumları teftiş kadrolarında promosyon olarak senden üst olana ve iş öğretene sesleniş biçimi. Allah kimseyi zalim, egolu ve aynı zamanda ezik olanının eline düşürmesin.",“Sadece müfettişler arasında değil A grubu kariyer uzmanları ve banka uzmanları vb. arasında da böyle bir hitabet vardır. Uzman

yardımcıları/uzmanlar da kendi kıdemlilerine ya da diğer kurumlardaki mestektaşlarına bu şekilde hitap ederler. Birbirini sevmeyen alt üst uzmanlar ya da aynı promosyonlar bey/hanım diye hitap eder. Refakat uzmanı kavramı bu hitap şeklinin çıkış noktasıdır. Kariyer mesleğe yeni başladığınızda yetişmeniz amacıyla refakat uzmanı sizinle uzman olana dek refakat eder, beraber iş yaparsınız. "üstat" aynı zamanda iç hitabı kolaylaştırır. Ancak sadece kendi içinde "üstat" diye hitap edilir. Örneğin toplantıda 20 kişinin yanında iş arkadaşınıza "üstat" denmez. Kurumun uzmanlık kültürüne göre üstatlarla ilişki seviyesi farklılık gösterir. Kimi kurumda üstadın çantasını taşırsınız, kimi kurumda da arkadaş gibisinizdir. Kısaca bu iş böyledir üstat.",“Bir iç denetim kongresinde her çıkan konuşmacının en az iki kere söylemesinden dolayı bir gün içinde duymaktan tiksineceğiniz samimiyetsiz söz. Tamam olm biz de denetçiyiz de ne bu üstat müstat gaza gelmeler anlamıyorum ki.”, “Denetçilerin, müffettişlerin, bunları duyup özenen muhasebecilerin, finansçıların birbirine hitap şeklidir. Birbirlerine hitap ederken kullanmaları gerekirken bazı ruhu anlayamamış kişiler hacım gibi herkese üstadım derler. Yanlış kullanımdır. Özentiden kaynaklanan bu kullanım hemen anlaşılır ve cık cık yapılır. Bir de "the üstat" vardır. Hiç isim kullanmadan üstatla ben konuştum öyle söyledi gibi bir şey geçiyorsa bilin ki o üstat en büyük üstattır. Yani o kişinin bağlı olduğu en üst amir ya da patronlarıdır.”, “Murphy'inkine benzer kanunu vardır. Muavinken zor gelen kanun, üstat olunca pek keyifli olur. Madde 1: üstat haklıdır. Madde 2: üstat her zaman haklıdır. Madde 3: üstadın haksız olduğu durumlarda 1. ve 2. maddeler uygulanır. Madde 4: üstat uyumaz, istirahat eder. Madde 5: üstat yemez, gıda alır. Madde 6: üstat içmez, susuzluğunu giderir. Madde 7: üstat gecikmez, onu alıkoyarlar. Madde 8: üstat işyerini terk etmez, başka yere çağrıldığı için gitmek zorunda kalır. Madde 9: üstat iş saatinde gazete okumaz, günlük bilgileri toplar. Madde 10: üstat dedikodu yapmaz, sadece sohbet eder. İşin şakası bir yana, yeri gelir aileden daha yakın olabilir insana.”,“Artık içi boş bir hitap şekli. Sırf o işe senden erken başladı diye önüne gelene üstad demek zorundasın... İçlerinde "üstad" sıfatını hakedenlerin oranı çok düşüktür.”,“Muhasebe ve denetim gibi alanlarda mali müşavir vb. terimlerden daha fazla kullanılan bir hitap şekli. Aslında sadece bu terim bile ilgili meslek alanında konu hakkında bilgili kişilere nasıl saygılı yaklaşıldığını gösteriyor gibi.”, “Genellikle teftiş kadrolarında denetimin icra üstü bir yapılanma olduğunun ve x bey y hanım ritüelinin dışında farkı belli etmeye yarayan kelimedir

ki hayatın ilerleyen yıllarında meslek ister istemez üstünüze oturduğu için kalıplaşmış hitap şekli haline gelir.","Teftis, maliye vb. kültürlerde kullanımına tamam. Lakin standart bankacıysan bunu kullanma arkadaş! Karşındakine saygı gösterme amacında olabilirsin ama bu sözcükten nefret eden onbinler olduğunu bil. Alerji yapan kelime." "Off teftiş günleri gelir insanın aklına. "üstadımız çok yaşa" diyesim geldi bir an. Hitap olarak çok takılıyorum üstad ne ya. Benden bir yaş büyük insana hatta benden küçük insana sırf 1 yıl fazlası var diye üstad aşağı üstad yukarı bu ne ... üstadla anılarım iyi değildir.","Devlet kadrolarında uzman görevlerinde bulunan herkes kullanıyor bunu. Sinyor olan adama diğeri mutlaka üstad der"[89]

Erhan Bener, **Bürokratlar** kitabında kariyer memurluğunu "kapalı devreli memuriyet" olarak adlandırmaktadır:

"*Kariyer memuriyetleri dediğimiz bu memuriyetler, teftiş kurullarında, orduda, dışişleri'nde, akademik kariyerde kendini gösterir. Her yeni gelen, bu kapalı devrenin kurallarına sıkı sıkı uymak zorundadır, yoksa yaşaması olanaksızdır. Zaten iç eğitim de buna göre yapılır. Bir benzetme yapacak olursak, devlet bürokrasisinde memurlar arasındaki ilişkiler, bir katı maddenin atom çekirdeğindeki partiküller gibi, sıkı sıkıya birbirine bağlıdır. Bu bağı koparmak için, atom çekirdeğini parçalayacak bir nötron bombardımanına ihtiyaç vardır." (Bener, 2016: 570).*

Bener devamla özel sektördeki ilişkilerin gevşek olduğunu oysa devlet bürokrasisinde yeni memurun üzerinde kuşaktan kuşağa aktarılan kuralların, davranışların, alışkanlıkların kalıplaştırma etkisi, koşullandırmasının egemen olduğunu söyler:

"Bir askerlik disiplini söz konusu olmamakla birlikte, amire saygı, meslektaşlar içinde bürokrasi dışındaki güçlere karşı, kol kırılır yen içinde deyimine uygun bir dayanışma – tabii bu arada kişisel çekişmeler de sürüp gider ama bu kuralı bozmaz- ve var olan iş düzenini koruma ilkeleri kutsaldır. Bürokrasinin çevresinde bu ilkeler sert bir kabuk oluşturur." (Bener, 2016: 570)

Bu konunun Türk Kamu Bürokrasisini anlamlandırmadaki rolü önemlidir. Üstatlığın ilk olarak ortaya çıktığı kurul olan Maliye Teftiş Kurulu'nun mensubu az

[89] https://eksisozluk.com/ustad, (Erişim Tarihi:22.08.2018)

olmasına rağmen bürokraside ve özel sektördeki rolü hemen her bürokratça bilinmektedir. Nitekim Maliye Teftiş Kurulu'nun 130. Yıl Belgeselinde bu etki kolayca görülebilir. Kurulun 130. Yılı için çekilen belgeselde (2009) kuruldan çıkan başarılı insanlar şu şekilde sayılmaktadır:

> *"Bu kurumda 1909 yılından bu güne kadar maliye müfettişi olmaya hak kazananların sayısı 590'dır. Bu sayı içinden 1 başbakan ve 30 bakan, 6'sı komisyon başkanlığı da yapan 50 milletvekili, 4 yüksek yargı organı başkanı ve 11 yüksek yargı organı üyesi, 4 büyükelçi, 3 daimi temsilci ve orta elçi, 6 merkez bankası başkanı, 1 devlet denetleme kurulu başkanı ve 4 kurul üyesi, 5 başbakanlık müsteşarı, 42 bakanlık müsteşarı, 7 hazine ve DPT müsteşarı, 6 üst kurul başkanı ve 11 üst kurul üyesi, 18 genel sekreter, 2 istanbul menkul kıymetler borsası başkanı, 2 altın borsası başkanı, 12 kamu bankası yönetim kurulu başkanı, 10 uluslararası kuruluşlarda üst düzey görevli, 30 bakanlık kurul başkanı, 48 müsteşar yardımcısı, 133 genel müdür seçilmiş ve atanmıştır."*

Burada verilen sayılar daire başkanlığı, genel müdür yardımcılığı gibi görevleri içermemektedir. Bu sayılardan anlaşıldığı kadarıyla önemli bir pozisyona gelmeyen hemen hiçbir maliye müfettişi yoktur. Diğer teftiş kurulları ve kariyer mesleklerde de benzeri bir durumun olduğu, en azından kendi kurumlarında önemli pozisyonlara gelindiği görülmektedir. Ancak üstatlık kavramı özellikle Maliye Bakanlığı'ndan diğer kurumlara sirayet ettiği için Maliye bürokrasisinin bu tez açısından yadsınamaz bir önemi bulunmaktadır. Zaman zaman "kutsal" hale gelebilen bu kelime, bürokrasinin iktidarı kapsamında analiz edilmektedir.

2.6. Nitel Araştırma ve Verilerin Toplanması Süreci

Bruner, bir kişiye bir kişi hakkında bir şey anlatmanın, kim ve ne olduğumuzu, ne olduğunu, ne yaptığımızı niye yaptığımız hakkında bir hikaye üretmeye benzediğini söyler (Bruner'den aktaran Sims, 2005:78). Böylece insanın diğer insanların anlatılarını içeren bir anlatı olduğu ortaya çıkmaktadır. Anlatı içinde rüya görürüz, düş kurarız, hatırlarız, tahmin ederiz, umut ederiz, hayal kırıklığına uğrarız, şüphe ederiz, planlarız, eleştiririz, inşa ederiz, dedikodu ederiz, öğreniriz, anlatıyla âşık oluruz (Hardy, 1968:5). Bir hikâye anlatıcısı fikirlerini açıklar, hislerini sergiler ve kendini anlamlı bir anlatı içine bir oyuncu olarak yerleştirir. Giddens'e

göre günümüzde kimlik, anlatısal bir kimliktir. Kendi kendimize anlattığımız, sürekli yeniden yorumladığımız ve yeniden keşfederek inşa ettiğimiz bir anlatıdır. Böyle bir anlatı kişiye ahlaki bir rahatlama, örgütsel kontrolden geçici bir kurtuluş ve öznellik için göreceli bir özerklik sağlar (Gabriel, 2005:197).

Ricoueur'un zaman ve anlatı analizi tarih ile kurguyu inceler. Ricouer'a göre tarih yarı kurgu, kurgu da yarı tarihtir. Tarih edebiyattan yalnız benzeri kompozisyonları ödünç almaz. Aynı zamanda tarihsel tahayyülün temsili fonksiyonunu da alır. Bir dizi seri olayın trajik, komik vb. gibi görülmesini öğreniriz (Ricoeur'dan aktaran Ezzy, 2005:45). İnsanlar birbirinden ayrı binlerce durumu anlayabilmek için farklı türlerde hikâyeler kurgular. Olaylara şekil veren hikâyelerdir. Nedensellik ve mana hikâye içinde bulunur. Bir yaşamın anlatı birliği, fabrikasyon ve gerçek bir deneyimin kararsız bir karışımı olarak değerlendirilmelidir. Kurguya ihtiyaç duyulmasının nedeni gerçek hayatın anlaşılmaz karakteridir (Ricoeur'dan aktaran Barret vd, 2013:192).

Efsaneler, ayinler, öyküler, söylemler, değerler ve inançlarla ilgilenmeye başlayan araştırmacıların çalışmaları anlamın birlikte oluşturulan bir şey oluşuna vurguyu içerir. Ancak burada yöntemsel olarak vurgulanması gereken konulardan biri, herhangi bir anlam verme açısından konuyu anlamakla; görmek istenen şeyin arasındaki mesafenin nasıl kapatılacağıdır. Bu soru, bu ikisi arasında bir mesafe var olduğunu söylemekle işin içine arzuların da girdiğini söylemektedir. "Bu nedenle en bariz olan çoğu şey, herkes için anlaşılması en zor şey haline gelebilir. Üstesinden gelinmesi gereken zorluk; zihinsel olan değil, arzularımızla ilgili olandır." (Shotter ve Tsoukas, 2013:322)

Sennett'e göre insanlar bir örgütte ne kadar uzun çalışırlarsa problemlerine, entrikalarına o kadar fazla dâhil olurlar ve şirket dünya tiyatrosu haline gelir. Kurum zamanla Robert Michels'in yaşam anlatısı olarak tercüme edilebilecek "lebensführung" u sağlar. Bu önemlidir zira bürokrasinin demir kafesine insanlar kendiliğinden çekilemezler. Bürokratik lebensführung, kişinin yaşam anlatısını örgütlemeye yaramıştır (Sennett, 2014a:180). Bu anlatı sayesinde bürokrasinin dünyasına girilmekte, bürokrasinin canlı bir çalışanı haline gelinmektedir. Demir kafeste kimse beklememekte, bilakis anlatının parçası haline gelmek hem istenmekte; hem de parçası haline gelinmektedir. "Ordu ve şirket yaşamında demir

kafesteki itibar, kuruma hizmet etmekten gelir; onay, kurum tarafından bireye ait olma hissiyle verilir." (Sennett, 2014a:183). Bu içeriye girmektir. Nitekim Sennett'e göre demir kafes hem hapishane hem de evdir (Sennet, 2011:113). Dünyaya bağlanma girişiminde bulunan insanların aradığı senaryo ve gerekçe, örgütsel ve kurumsal düzenlemelerden, geçmişteki rutinlerden, planlar ve prosedürlerin arasından çıkarılır.

Bu çalışma kapsamında gerek görüşmelerde, gerek doküman analizinde bireysel hikâyelerden de yararlanılmıştır. Çalışılan bürokratik örgütün; bürokratın hikâyesi içindeki yeri ve öneminin tespit edilebilmesi amacıyla genel anlamda bürokratın hayat hikâyesi de dinlenilmiş ve görüşme süreci sonradan gerçekleştirilmiştir. Başkalarının öykülerini iyi dinlemeyi öğrenmek ve açıklamaları yorumlayıp yeniden anlatmak, nitel araştırmanın birçok türünün ayrılmaz bir parçasıdır (Glesne, 2013:1). Bu çalışma kapsamında kişilerin bireysel hikâyelerinden, anılarından, görüşlerinden yararlanılmıştır. Nitekim çalışmanın konusunu teşkil eden 'üstatlık' öğretisinde hikâyelere önemli bir yer verilmektedir. **Bana Bir Hikâye Anlatsana Üstat** kitabının yazarı Ertan Özdemir "Üstat öğretisinde 'hikâyelerin' çok önemli bir yeri vardır. Üstatlar bir konuyu açıklayınca, arkasından bir de hikâye anlatırlar. Aslında yapılan, yaşanmış örnek olaylarla durumu anlatmak, açıklamaktır." (Özdemir, 2011: 28) demektedir.

Coulon'a göre artık anlamaya çalışan sosyoloji açıklamaya çalışan sosyolojiden daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Schutz'ün dediği gibi hepimiz pratik sosyologlarızdır ve "gerçek", insanlar tarafından betimlenmiştir. Gündelik dil; sadece toplumsal gerçekliği ifade eder, betimler ve inşa eder (Coulon, 2013:10). Czarniawska-Joerges ve Joerges'e göre örgütsel yaşamdaki dil, anlamlı örgütsel yapıları, örgütleme için kültürel bağlamları, sembolleri ve anlam sistemlerini zengin ve farklılaştırılmış bir şekilde anlamayı yansıtır. Örgütlerdeki konuşma; yönetsel eylem ile kasıtlı ve iletişimsel eylemleri emrettiğini iddia eder, bu dil ve anlatının kullanımı rutin, günlük iş için düzenleme gücünü temsil eder, demektir. Sonuçta değerler, anlatılar ve liderlerin kimlikleri şekillenir. Yönetsel anlamda dilsel işaretler insanların düşünmekte kullandıkları araçları şekillendirir ve örgütsel sorumlulukları canlandırır (Barret vd, 2013:202).

Hummel'e göre bürokrasinin dili rasyonel örgütlü, bürokratik eylem dünyasının içine yerleştirilmiş monolojik bir iletişim şeklidir. Hiyerarşik olarak emredilmiş rutinlere itaat, müşteriyle/vatandaşla empati kurmaya engel olur. Bürokraside dilin konuşmacının niyetinden ayrılmış olması nedeniyle bireysel işlev kendi sözlerine kişisel olarak bağlı kalmakla yükümlü değildir. Herhangi biri bürokratik işlevsellikle normal bir diyalog kuramaz, sorunun çözülmesi ya da sosyal anlam oluşmayacaktır. Problem önceden tanımlanmış ve çözümü de zaten sunulmuştur. Bir diyalog yoktur, farklı bir kavramlaştırma için fırsat da yoktur. Müşterek ya da diyalojik iletişim yerine, mesaj transferi monolojiktir (Miller ve Fox, 2007:61-62). İşte bu dil rasyonel olarak örgütlenmiş ve bürokratize edilmiştir. Prosedürler vardır ama diyalog yoktur. Böyle olduğu için bir problemi yeniden inceleme, tanımlama gibi çabalar da yoktur.

Bu çalışmada da bürokrasinin diline pelesenk olmuş bir kelimenin anlamı sorgulanmaktadır. "Üstat" kelimesi bürokratik bir oluşum içinde hayat bulmuştur ve bürokrasinin diline hâkim olduğu gözlenmiştir.

2.6.1.Araştırma Süreci ve Araştırmanın Niteliği

Sosyal bilimlerde kullanılan bilimsel araştırma yöntemleri nicel araştırmadan nitele doğru bir dönüşüm gerçekleştirmiştir. Bu dönüşüm bir paradigma değişimi etrafında vücut bulmuştur. Özellikle fen bilimlerinde kuram ve araştırmaya egemen olan paradigma Newton'un "Matematiğin İlkeleri" adlı eserinin basılmasıyla başlar. Newtoncu paradigma büyük ölçüde makine örneğinin evrenin işleyişine uyarlanmasıdır. Bu bilimsel akılcı pozitivist yaklaşımdır. Pozitivizm, tek doğruyu ve büyük kuramları ortaya çıkarma amacındadır. Tierney ve Roads'a göre pozitivizmde olgular, bu olguları çevreleyen süreç ve etkenlerden soyutlanarak nesnelleştirilmiş, daha sonra ölçülebilir niteliklere indirgenmiştir (Aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011:26). Pozitivizmin etkisi o kadar güçlüdür ki Neuman'ın deyişiyle başka bilimsel yaklaşımları duymamış olan insanların çoğu, pozitivizmin bilim olduğunu varsayar. Pozitivistler, doğal yaşam ile toplumsal yaşam arasında bir süreklilik olduğunu ve bu nedenle her ikisinin de doğal bir belirleniminin söz konusu olduğunu söylerler. Bu nedenle doğal gerçeklik ile toplumsal gerçeklik arasında temel bir fark yoktur. "Doğal gerçeklik gibi toplumsal gerçeklik de dış dünyada, bireylerin istek ve

iradelerinden bağımsız olarak mevcuttur." (Suğur, 2009). Pozitivizm, ampirizm varsayımına dayandığı için bilginin dış dünya çıkışlı olduğu ve dış dünyadan türetildiğini iddia eder (Sunar, 1999:15). 1970'lere gelindiğinde birçok düşünür pozitivizmin insan eylemlerini anlama bakımından sınırlılıkları olduğunu kavramıştır. Bauman'a göre sosyoloji alanında 1970'ler boyunca Giddens'in "Ortodoks Uzlaşı" dediği şeye karşı geniş eleştirilere ve reddedişlere sebep olan yeni ufuklar açan en önemli kırılma fenomenoloji ile olmuştur.

> *"Berger ve Luckmann'ın (1966) başlattığı bu devrim, sosyolojik çalışmanın ana konuları ve uygun stratejisinin köklü bir biçimde yeniden ifade edilmesiyle sürdürülmüştür. ...nesnel hakikat ile ön yargılı fikir arasında arabuluculuk yapma, toplumsal olarak aktarılan geleneklerde köklenmiş bilginin özelliklerini gösterme çabaları almıştır." (Bauman, 2016:1356-1357).*

Araştırmacı öncelikle fenomenlerle işe başlar. Bir fenomenin araştırılması nesnelerin ve olayların belirlenmesinin içinde göründükleri bağlamla ilgili olduğunu kavramaktır. Dünyanın fenomelojik olarak incelenmesi, nesnelerin nasıl onlara hayat veren ve içinde geliştikleri görüşlerden çıkarak nesneler haline geldiklerini incelemektir ve bu görüşler kaçınılmaz olarak deneyimleyen bilinçli özneye aittir. Bilginin örgütlenmesi ve sunulmasında tek ve en doğru biçim olmadığından bahisle sosyal bilimler, kendi doğasına uygun araştırma yöntemleri geliştirmeye başlamıştır. Gittikçe artan şekilde sosyal bilimciler nitel çalışmalara yönelmekte ve bu süreçte nesnellikten çok, bakış açısı öne çıkmaktadır. Sosyal bilimlerde çalışılan konular kendi ortamlarında incelenmekte ve sosyal bilimci bu olguları derinlemesine yorumlamaya çalışmaktadır. Sosyal bilimler için bu tarz bir yaklaşım faydalı görülmektedir çünkü bu alanda tek bir gerçeklik ve tek bir doğru yoktur (Yıldırım, Şimşek, 2011:30). Göz merkezci düşünce biçimi içerisinde hareket eden pozitivist anlayış, varlığın görünen, dokunulabilen yönünü hesaba katarken, şeylerin ardındakileri umursamamakta; görünenin arkasına eğilmekten imtina ederek mecazları, değerleri, anlamları, sembolleri ihmal etmektedir (Ulutaş, 2016:146). "İnsanlar görür, gözleri değil… Keppler ve Tycho'nun aynı şeyi görüp görmediği retinalarının fiziksel durumu, optik sinirleri ya da görsel korteksleri ile ilgili bir

şekilde açıklanamaz: Görülecek şeyler gözbebeğine çarpanlardan fazlasıdır." (Hanson'dan aktaran Lakomsiki ve Evers, 2013:36) Alvin Gouldner nitel bir araştırma örneği olan Endüstriyel Bürokrasi adlı kitabının giriş kısmında George Homans'tan şu alıntıyı yapar:

> *"Sosyoloji çok fazla nicel olmaya çalışırsa epey önemli şeyi kaçırabilir. Veriler, nicel oldukları için daha asil değildirler. Amirallerin en büyüğü Lord Nelson, Trafalgar savaşında gemi kaptanlarına hücum planını açıkladıktan sonra şöyle demişti 'Gemisini düşmanla buluşturan kaptan yanlış yapmaz'. Aynı şekilde, bir grup üzerine çalışan hiç kimse ona yakın olduğu müddetçe ve hangi yöntem olursa olsun yapabildiği kadar gözlem yaptıkça başarısız olmaz." (Gouldner, 1954:17)*

Sonuç olarak bu çalışmada anlamacı bir sosyoloji anlayışıyla konulara yaklaşılmıştır ve sosyal araştırmanın bir diyalog olduğu (Baert, 2013:215) kabul edilmektedir.

Nitel araştırmada en fazla kullanılan üç tür veri toplama yönteminden söz edilir: Bunlar; ‘‘görüşme’’, ‘‘gözlem’’ ve ‘‘yazılı dokümanların incelenmesidir" (Yıldırım ve Simsek, 2011: 40). Bu araştırmada da bu üç tür veri toplama yöntemi kullanılmıştır.

2.6.2.Gözlem

Araştırmacı, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunu olup araştırma konusu kariyer mesleklerden birini hâlihazırda icra etmektedir. Araştırmacı, daha önce görüşmecilerin yaşadığı süreçlerin hemen hemen tamamından geçmiştir. Ayrıca birçok kamu kurumunun sınavına girmiş, mülakat sürecinde elenmiştir. Yine daha önce bahsedilen yardımcılık sürecini yaşamış, üç buçuk yıllık yardımcılık sürecinin arkasından tez, sınav ve mülakat sürecinin ardından kariyer meslek mensubu olmuştur. Ayrıca daha önce bir başka kamu kurumda da çalıştığı için çalıştığı konuya ilişkin belli bir aşinalığı bulunmaktadır. Çalışma konusunun seçilmesinde bu aşinalığa dayalı farkındalığın etkisi olduğu söylenebilir. Bu durumun olumlu ve olumsuz sonuçları olabileceği de bilinmektedir. Richter'e göre yorumcu ile yorumlanan aynı kültüre ait olduğunda başarılı olunur. Çünkü eylemlerin

gerçekleştiği çevre bilinmektedir (Richter, 2013:174). Diğer yandan sosyolojiye de genel anlamda yöneltilen bir eleştiri burada bu çalışmaya da yapılabilir. Yıldırım ve Şimşek'in vurguladığı gibi bir araştırmanın yüzde yüz nesnel olması mümkün değildir. Araştırmacının belirli özellikleri araştırma sonuçlarını etkiler (Yıldırım ve Şimşek, 2011:170). Nitekim Gulbenkian Komisyonu, sosyal gerçekliğin bir fotoğraf gibi gerçeği temsil edemeyeceğini söyler. Bu anlamda tarafsız bilim adamı yoktur. Bilginin sosyal temelleri olduğu gerçeği kabul edilmelidir (Gulbenkian Komisyonu, 2014:86). Diğer taraftan Gadamer, önyargıya pozitif bir anlam yüklemektedir. Ona göre anlamayı sağlayan şeylerden biri önyargıdır. Gadamer'e göre ufukların kaynaşması gerekir (Hekman, 1999:117).

2.6.3.Yazılı Metinlerin İncelenmesi

Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgular hakkında bilgi içeren materyallerin incelenmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:187) Doğrudan konuyla ilgili olarak kariyer meslek mensuplarının anılarından yararlanılmıştır. Her ne kadar sayıları az da olsa, bu çalışmalar kayıtlı bir belge olmaları itibariyle önemlidir. Daha önce spesifik olarak konu üzerine yazılmış bir çalışma olmadığı için konu hakkında toplanabilecek veri oldukça sınırlıdır. Bununla birlikte yine de araştırma kapsamında faydalı olabileceği değerlendirilen kaynaklar incelenmiştir. Doküman incelemesi olarak Erhan Bener'in **Bürokratlar**, Dursun Ali Yaz'ın **Maliyenin Üstatları**, Osman Can Ünver'in **Otuzbeş Yıllık Göç ve Bürokrasi Anılarım**, Ergun Türkcan'ın **Türk'ün Memuriyetle İmtihanı ya da Hayat-ı Kırtasiyem**, Osman Tunaboylu'nun **Babama Anlattığım Bankacılık ve Bürokrasi Hikâyeleri**, Ertan Özdemir'in **Bir Hikâye Anlatsana Üstat**, Ahmet Erol'un **Turne Mektupları** kitapları ile özellikle maliye teftiş kurulu, hesap uzmanları ve gelirler kontrolölerinin dernek, vakıf şeklindeki sivil toplum kuruluşlarının internet sitelerinde yer alan bilgilerden faydalanılmıştır.

2.6.4.Derinlemesine Görüşme

Nitel veri analizinin amacının dünyayı araştırma öznelerinin gözleriyle görme (Kuş, 2012:87) olduğu belirtilmelidir. Nitel araştırma, kullanılan görüşme tekniğinin belirleyici özelliği de görüşülen kişilerin bakış açılarını ortaya çıkarmak, bu

insanların duygu ve düşünce dünyalarını anlamak, nicel görüşmelerden farklı olarak yüzeysel değil daha derin bilgi edinmektir. Nitekim Seidman'a göre derin görüşmenin amacı sorulara cevaplar bulmak, hipotezleri test etmek, değerlendirme yapmak değildir. Derin görüşmenin temelinde diğer insanların deneyimleri ve o deneyimi yapan anlamı bulma çabası hâkimdir (Kuş, 2012:95). Bu nedenle araştırmacı tarafından örneklemdeki görüşmecilerin kişisel yaşanmışlıklarına, deneyimlerine, tecrübelerine yer vermeleri istenmiştir ve zaman zaman kişisel hikâyeleri de dinlenilmiştir. Bazen konu dışına çıkılmış ancak konunun gidişatı genel anlamda bürokratik hayatın dışına çıkılmadıkça müdahale edilmemiştir. Nitekim derinlemesine görüşmelerde kapalı uçlu sorular sorulmaz, ya açık uçlu sorular sorulur ya da katılımcının kendiğiliğinden konuşması sağlanır (Şavran, 2012:87).

2.6.5.Sorular ve Görüşmeciler Hakkında Bilgiler

Araştırma başlamadan önce görüşmecilerden randevu talep edilmiş, konu hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Özellikle üst düzey bürokratların vakit problemleri olması nedeniyle birkaç kez görüşülmüş, en uygun oldukları vakitlerde görüşmeler yapılabilmiştir. Diğer orta ve alt kademe çalışanlarla daha kolay ve daha uzun süreler görüşülebilmiştir. Her görüşmeden önce bilimsel bir çalışma yapıldığı, şahsi bilgilere yer verilmeyeceği ifade edilmiştir. Ayrıca her katılımcıya istedikleri veya hoş görmeyebilecekleri bir soru olduğunda cevap vermeyebilecekleri, istedikleri zaman kayıt cihazının kapatılabileceği, isterlerse yalnızca not tutulabileceği hem randevu sırasında hem de görüşme öncesinde belirtilmiştir. Yapılan görüşmelerin tamamı görüşmecilerin izniyle kayıt altına alınmıştır. Her görüşme yaklaşık bir saat sürmüştür. Görüşmeden önce görüşmecilere sorular hakkında detaylı bilgi verilmemiştir. Konunun genel anlamda bürokrasi ve üstatlık ilişkileri üzerine olduğu kısaca paylaşılmıştır.

Görüşme sorularının hazırlanmasında kişisel tecrübeler ile konu hakkında daha önce okunan anı kitaplarından yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmenin yapısı gereği konunun gelişimine göre başka sorular da sorulmasına rağmen görüşmecilere sorulan soruların genel bir çerçevesi aşağıda paylaşılmıştır.

1. Bürokrasiyi nasıl tanımlarsınız? (Kitabi bir ifade beklenilmemekte, günlük deneyimlerinizden hareketle bir cevap beklenmektedir.)
2. Bürokratik hayatın bir parçası olmaktan memnun musunuz? Sizi en çok ne motive eder?
3. Bakanlığınızda veya başka bir kamu kurumunda gelmeyi ümit ettiğiniz bir konum var mı?
4. Türkiye'de hiyerarşik olarak daha alt bir unvanda çalışan bir kamu görevlisinin üst düzey görevlere gelmesi mümkün mü? Geliniyorsa "kayırmacılık" olarak bildiğiniz ilişkilerin dışında şahit olduğunuz bir örnek var mı?
5. Size göre 'üstatlık' ne anlama geliyor? Neden böyle bir hitap tarzına, böyle bir yapıya ihtiyaç duyulmuş olabilir?
6. Üstatlık anlayışının olumlu ve olumsuz özellikleri nelerdir?
7. Üstat olarak bildiğiniz ya da bu kelime ile hitap ettiğiniz kişilerin üstün yanları olup olmadığı hakkında ne düşünüyorsunuz? Varsa onlara atfedilen üstatlık ne ile ilişkili olabilir?
8. Size "üstat" diye hitap edilmesi mi, normal insan ilişkileri çerçevesinde isminizin yanına bey/hanım eklenmesi mi, yoksa diğer unvanlarınızın kullanılması mı daha çok hoşunuza gider?
9. Üstatlık bir meslek mensubu olarak sizi hangi konularda etkiliyor? Özel hayatta, iş dışı ilişkilerde üstatlık ilişkisi söz konusu mudur?
10. Üstatlığın bir tür etik değerlere yol açtığı söylenebilir mi? Üstatlığın bir meslek taassubuna neden olduğu söylenebilir mi?
11. Müfettişler derneği, uzmanlar derneği gibi sivil toplum kuruluşlarının fonksiyonu ne olabilir?
12. Kamu bürokrasisinden özel sektöre geçiş hakkında neler düşünüyorsunuz?
13. Bir kamu görevlisinin denetim ilişkisi içinde olduğu bir şirkette önemli bir pozisyona gelmesini nasıl değerlendirirsiniz?
14. Kamuda denetim görevi ifa etmekle görevli birinin idareci olmasına nasıl bakıyorsunuz?
15. Sizce askeri bürokrasi haricinde sivil kamu bürokrasisi siyaset üzerinde bir vesayet kurabilir mi? Kuruyorsa bunu nasıl yapar?

16. Bir bakanlıktaki kamu görevlisi ile bir başka bakanlıktaki kamu görevlisi siyasi iradeye rağmen çatışır mı? Çatışıyorsa bunun gerekçeleri neler olabilir? (15. ve 16. soruların üstatlık ilişkileri kapsamında değerlendirilmesi istenecektir.)

Araştırmada toplam 17 kişi ile görüşülmüştür. Bu 17 kişinin 5'i üst düzey bürokratik görevlerde bulunmaktadır. Beş kişinin dördü eski kariyer meslek mensubu olup, tamamı iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunudur. Daire başkanlığından genel müdürlüğe veya daha üst pozisyonlara atanmışlardır. Bunlardan biri eski Başbakanlık uzmanı, biri Maliye Bakanlığı eski hesap uzmanı, biri Sayıştay denetçisi, biri üst kurul uzmanı, biri bakan/vekil danışmanı görevlerinden gelmişlerdir. Yine meslek yaşamının henüz ortalarında yer alan 6 kişi ile görüşülmüştür. Bunlardan ikisi kariyer uzmanı, üçü vergi müfettişi (biri maliye teftiş, ikisi vergi denetmenliği kökenli) bir diğeri bir başka kamu kurumunda müfettiştir. Kalan altı kişiden biri kariyer uzmanı, diğerleri ise çoğunluğu vergi müfettişi olmak üzere müfettiş yardımcısıdırlar. Görüleceği üzere görüşme yapılan kişilerin çoğunluğu Maliye Bakanlığı ağırlıklıdır. Çünkü üstatlık ilişkisi Maliye Bakanlığı'ndan diğer Bakanlıklara ve kurumlara sirayet etmiştir. Ayrıca bu ilişkinin en katı biçimi yine bu bakanlıkta görülmektedir. Bu nedenle görüşmecilerin ağırlıklı olarak vergi müfettişi olması konunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyladır.[90]

Daha fazla sayıda kişiyle görüşülmesi arzu edilmesine rağmen bu sayıyı artırabilmek mümkün olmamıştır. Bu durumun bir gerekçesi olarak KHK'larla birçok insanın kamu görevinden çıkarıldığı bir sürecin yaşandığı, görüş verenlerin herhangi bir şekilde doğabilecek bir mağduriyetten çekindiği, kurumlarının aleyhine olarak algılanabilecek bir konuşmanın o kurumda çalıştıkları için sonuç olarak kendilerine ve genel anlamda kuruma zarar vereceği ifade edilmiştir. Özellikle mesleğinin henüz erken dönemlerini yaşayan görüşmeciler tedirgin davranmışlardır.

[90] Üstatlık mekanizmasına Maliye'Bakanlığı'nda verilen önemi göstermesi bakımından şu örnek verilebilir. Bu çalışmada da yararlanılan iki kitabın adında "üstat" ibaresi geçmektedir. Ertan Özdemir'in anılarını anlattığı kitabının adı **Bir Hikâye Anlatsana Üstat**tır. Dursun Ali Yaz da Maliye Bakanlığı ve özel sektörde önemli pozisyonlara gelmiş insanlarla yaptığı görüşmelerden derlediği kitabın adını **Maliyenin Üstadları** koymuştur. Her iki kitapta defalarca "üstat" sözü geçmektedir. Yine Özdemir kitabının 113. sayfasında kendisinin de bulunduğu iki promosyonun birlikte çekindiği bir fotoğrafı paylaşmıştır. Orada dahi bazı kişilerin yanına "üstat" ibaresini eklemiştir. Gerek hesap uzmanları kurulunun gerek maliye teftiş kurulunun derneklerince paylaşılan videolarda çalışılan kurulu tanıtan hemen herkesin ağzından üstat ibaresi çıkmaktadır.

Çünkü bunlardan bir kısmının yardımcılık süreci henüz tamamlanmamıştır. Yardımcılık süreci tamamlananlardan bazıları da henüz idari bir göreve atanmamıştır. Atanma beklentisi içinde oldukları için daha rahat konuşamadıkları düşünülmektedir. İleriki yıllarda bu konularda daha ayrıntılı görüşmeler yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada görüş bildiren katılımcılar hakkında genel düzeyde bilgilere aşağıda yer verilmiştir:

K1: Üst düzey bürokrat, bürokraside hemen her ünvanda çalışmış olup 20 yıldan daha fazla kamu tecrübesi bulunmaktadır. Üst kurullar olarak bilinen kurumlardan birinde üst düzey yönetici olarak görev yapmaktadır. Dr. unvanı bulunmaktadır.

K2: Üst düzey bürokrat, kamudaki tecrübelerinin yanında milletvekili olarak görev yapmıştır. Hâlihazırda çalıştığı kurumun en üst idarecisidir. Kamuda uzun yıllar görev yapmıştır. Dr. unvanı bulunmaktadır.

K3: Üst düzey bürokrat, eski hesap uzmanıdır. Kamuda kurum başkanlığı, müsteşar yardımcılığı yapmış olup hâlihazırda üst düzey bürokratik görevine devam etmektekdir.

K4: Üst düzey bürokrat, eski başbakanlık uzmanıdır, kamuda bir kurumun 2. başkanlığını, vekaleten başkanlık görevini yürütmüştür.

K5: Üst düzey bürokrat, genel müdürlük ve müsteşar yardımcılığı görevini yürütmüştür. Maliye Bakanlığı kökenlidir. Hâlihazırda üst düzey görevine devam etmektedir.

KU1: Yaklaşık 5 yıldır kariyer uzmanı olarak çalışmaktadır. Daha öncesinde vergi denetim elemanı olarak bir süre çalışmıştır.

KU2: 6 yıllık tecrübesi vardır ve kariyer uzmanı olarak çalışmaktadır. Daha öncesinde Maliye Bakanlığı'nda bir süre görev yapmıştır.

KU3: Yaklaşık 15 yıllık tecrübesi vardır. Daire başkanlığı görevinde de bulunmuştur.

M1: 10 yıldır denetim elemanı olarak görev yapmaktadır.

M2: 10 yıldan fazla görev yapmıştır. Vergi denetim elemanı olup çalıştığı kurumda idari bir pozisyondadır.

M3: Yaklaşık 10 yıldır görev yapmaktadır. Vergi denetim elemanıdır.

M5: Yaklaşık 8 yıldır müfettişlik yapmaktadır. Daha önce kariyer uzman yardımcısı olarak bir başka bakanlıkta görev yapmıştır.

M6: On yıldan fazla müfettişlik yapmıştır. Eski maliye müfettişidir.
MY1: Yaklaşık 5 yıldır görev yapmaktadır. Vergi denetim elemanıdır. Bir başka kamu kurumunda farklı bir unvanda bir müddet çalışmıştır.
MY2: Yaklaşık 5 yıldır görevlidir. Vergi denetim elemanıdır. Bir başka kamu kurumunda farklı bir unvanda bir müddet çalışmıştır.
MY3: Yaklaşık 5 yıldır görevlidir. Vergi denetim elemanıdır.
MY4: Yaklaşık 5 yıldır görevlidir. Vergi denetim elemanıdır. Daha önce de vergi ile ilgili bir işte çalışmıştır.[91]

Soruların bağlamlarından bahsetmek gerekirse; ilk sorular konuya giriş yapılması amacı taşımaktadır. Böylece görüşmecinin kayıt altına alınan bir konuşmadan dolayı gerginleşmesinin önlenmesi hedeflenmiştir. Diğer yandan bürokrasinin, bürokratlarca yorumlanma biçiminin de önemli olduğu değerlendirimektedir. Bürokrasi hakkında nelerin vurgulandığının Türk kamu bürokrasisini yorumlamak açısından önemli olduğu değerlendirilmiştir. Üstatlık ile ilgili sorularla hem konunun genel bir değerlendirmesi alınmak istenmiş, hem de farklı yönlerine ilişkin yaşanmışlıkların görülmesi hedeflenmiştir. Kariyer meslek mensuplarının bir sivil toplum örgütlenmesi olarak kendi alanlarıyla ilgili meslek örgütleri vardır. Diğer kamu görevlilerinde bulunmadığı için bu konu hakkında da yorum alınmak istenmiştir.[92] Kamu sektöründen özel sektöre geçişe ilişkin sorular konunun ikili boyutunu öğrenme amacıyla sorulmuştur. Çoğu durumda özel sektörden kamuya geçişler de sorulmuş ya da görüşmeciler kendiliğinden bu konuda da fikirlerini paylaşmışlardır. Denetim kökenli birinin idareci olması hakkındaki soru etik problemlerle ilgili bir sorudur. Bir bakanlıkta çalışanları Bakan'ın onayıyla denetleme hakkına sahip olan denetim elemanı (genellikle müfettiş) idareci olarak atandığında, yıllarca beraber çalıştığı kişiler o kişinin denetleyicisi durumuna gelmektedir. Bu durumun etik bir probleme sebep olup olmayacağı değerlendirilmek istenmiştir. Üstatlık ilişkisi genelde denetim kökenlilerde yoğun olarak kullanıldığı

[91] KU: Kariyer Uzmanı, M: Müfettiş, MY: Müfettiş Yardımcısı, K ise üst düzey bürokratik görev yapmış veya yapmakta olan görüşmecileri ifade etmektedir.
[92] Örneğin Tunaboylu, Murakıplar Derneği hakkında şöyle bir ibare kullanır. "Ya üstadım, eskiden bakanlara muhtırayı bizim murakıplar derneği verirdi, artık başkanlar da mı veriyor?" (Tunaboylu, 2012:190).

için burada üstatlık ilişkilerinin fonksiyonu hakkında değerlendirmeler alınmak istenmiştir. Son sorular ise kurumlar arasında var olabilen güç ilişkilerinin arka planını görme amaçlıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TÜRKİYE'DE KAMU BÜROKRASİSİ

Türkiye Cumhuriyeti Devleti tarihsel olarak Osmanlı'nın mirasını devralmış, devlet sistemi yeniden kurulurken de bu yapıdan büyük ölçüde etkilenmiştir. Bu nedenle öncelikle Osmanlı'dan devralınan miras üzerinde durulacak ve Türkiye Cumhuriyeti'nde bürokratik yapının gelişimi ve siyaset ilişkileri konu edilecektir. Aslında Cumhuriyet'in eski ile olan bağları kopardığı sık sık söylense de Cumhuriyet bürokrasisinin Osmanlı bürokrasisinin devamı olduğu ifade edilebilir. 1930'larda temel biçimine kavuşmuştur ve Osmanlı yönetim sisteminin devamı niteliğindedir (Durgun'dan aktaran Öztürk, 2017:281). Her iki dönemde bazı farklılıklar olmasına karşın devlet üstün bir değerdir. Osmanlılarda "devlet-i aliye", "hikmet-i hükümet" ve "devletin ali menfaatleri" gibi söylemlere sık sık rastlanır. Cumhuriyet döneminde de bunlar vardır. Ancak Cumhuriyetin devraldığı sadece bir yönetim geleneği değildir. Eryılmaz'ın da belirttiği gibi Cumhuriyet, Osmanlı'dan aynı zamanda güçlü bir bürokratik yapı yanında bu yapıyı ve kendi olanaklarını genişletmek için geliştirmeye çalışan ve iktidar aracı olarak kullanan memur anlayışını da devralır (Eryılmaz, 2013:149-150). Zaten Keyder, Osmanlı modernleştiricileriyle Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucuları arasında bir süreklilik olduğunu, I. Dünya savaşından sonra Osmanlı Devlet yapısının ortadan kaldırılmadığını; yeni Türkiye Devleti'nin yeni birkaç kadroyla onun yerini aldığını ifade eder (Keyder, 2014:41-42).

3.1.Osmanlı Devleti'nden Kalan Bürokrasi

Akşin'e göre klasik Osmanlı toplum düzeni yönetenler ve yönetilenler olarak ikili bir yapıya sahiptir. Yönetenler askeriler ve ulemadan; yönetilenler ise lonca esnafı, tüccar ve sarraflardan oluşan kentliler ile köylü ve göçebelerden oluşur. Osmanlı devletinde askeriler devlet hizmetindekilerin hepsi anlamına gelirken, yönetenlere bazı ayrıcalıklar sağlanmıştır. Yönetenler, yönetilenlere göre daha yüksek bir hayat standardına sahiptir. Yönetenler vergi vermezler. Askeri sınıfa ulema ve yürütme işiyle ilgili kişiler dâhildir. Askeri sınıf, padişahın kuludur. Bunların ölümü halinde malları müsadere edilir. Ancak bu duruma çözüm olarak müsadere edilmedikleri için vakıflar öngörülmüştür (Akşin, 1996:7-9). Osmanlı devletinde dört bürokratik sınıf vardır. Bunlar mülkiye, kalemiye, seyfiye, ilmiyedir.

Mülkiye sınıfında sadrazamlar, vezirler, beylerbeyleri, sancak beyleri gibi üst düzey sivil ve askeri idareciler bulunurdu. Bu askerler Enderun'da eğitim alırdı. Din, yargı, eğitim ve bazı belediye işlerine bakan ilmiye sınıfı ise kadılar, naipler ve kazaskerlerden oluşurdu. Bunlar hem kadılık hem de belediye işlerine bakardı. Seyfiye sınıfı ise en üst rütbelerdeki askeri personelin dışında kalan askerleri kapsar. Kalemiye sınıfı devletin her türlü kaydını tutar ve haberleşmesini sağlardı. Bu sınıflarda bulunan bürokratlar vezirler değişse de işlerinin uzmanı oldukları için değişmezlerdi.

Osmanlı'da memurluğa giriş için kurallar vardır. Devşirme sistemiyle sarayda yetişen zeki gayrimüslim çocuklar istihdam edilmiştir. Bu sayede büyük ailelerin ve önemli kişilerin yakınlarının istihdamı önlenmiştir. Osmanlı yönetiminde ilke olarak medreselerde Müslüman ailelerin çocukları eğitilip dini bürokraside görevlendirilirken, asker ve sivil bürokratların Müslüman kökenli olmamasına, din, aile ya da meslek gibi bağlarla toplumsal bir ilişki taşımamasına özen gösteren, sadece padişaha bağlı olmasını sağlayan bir sistem benimsenir. Merkezdeki askeri ve sivil bürokratik örgüt kapıkulları olarak anılır (Terzi, 2015:157). Osmanlı devleti Sultan'ın kulu olan ve her türlü cemaat, kültür, toprak bağından kopuk bir zümre tarafından idare edilir. Devlet adamı'nın siyasi kişiliği ancak ve ancak devlet katında yer almasından kaynaklıdır. Devlet adamının şahsi varlığı devletle bütünleşmiştir (İnsel, 2012:36).

17. Yüzyıldan başlayarak ortaya çıkan rüşvet, kayırmacılık, iltimas türünden uygulamalar liyakat bürokrasisini bozmuştur. Devletin görünen yüzü olan bürokrasideki aksamalar vatandaşların güvenini sarsarak üst düzey memurların derebeyi-ağa gibi hareket etmelerine neden olmuş, alt düzey memurlar ise kul psikolojisine girmişlerdir. Yöneticiler kul sistemine tabi oldukları için bunların can ve mal güvenliği yoktur. Kul sisteminde hem merkeziyetçilik sağlanırken, hem de can ve mal güvenliği bulunmayan kul yöneticilerin özerkleşerek iktidar olması engellenmektedir (Önder, 2009:480). Bunlar yine de yönetenler olarak ayrıcalıklıdır ve yönetilen halk ise çevredir. Bu yöneten ile yönetilen kopukluğu, Şerif Mardin tarafından merkez-çevre olarak ifade edilen; sonra ulus devlete de yansıyacak bir kopukluktur. Merkezdeki idareciler maddi olarak güçlü tutulmuş, çevrenin zenginleşmesine de engel olunmuştur. Şerif Mardin'e göre gerek Türk, gerek Batılı

yazarlar Osmanlı'da babadan oğula geçen bir aristokrasinin bulunmadığını söylerler. 19. yüzyılda artık bürokratlar kulluk statülerini reddederek siyasal iktidarın dizginlerini ele geçirip çağdaşlaşma hareketinin önderliğini üstlenirler ve imparatorluğa kişi haklarının korunmasına ilişkin Batı kökenli kavramları getirirler.

> *"Ancak, bu girişimler yakından incelendiğinde, yeni yeni ortaya çıkmakta olan çağdaş bürokrasinin, aslında kendi haklarını belirlemek ve korumak peşinde olduğu açıkça görülür. Çağdaş Türkiye'nin toplumsal ve ekonomik temelini atan da bu tabaka olacaktır." (Mardin, 2012:79)*

Ahmet İnsel'e göre Cumhuriyet döneminin bu açıdan Osmanlı'dan bir farkı vardır. Türkiye Cumhruiyeti Devleti, geleneksel Osmanlı İdaresi'nin tersine, devletin "kenar" veya başka bir deyişle devlet dışıyla ilişkisini bütünüyle değiştirmeye, bu kenarı sıradan bir "periferi" durumuna getimek için uğraşır. Osmanlı kendini topluma karşı korumak için örgütlerken, topluma müdahalesi temelde yaptırmamak şeklindedir. Cumhuriyet döneminde devlet kendi varlığını, korunmasını toplumun değişmesine bağlamaktadır. Bu nedenle hem yasakçı hem de yaptırmacı bir nitelik kazanmaktadır (İnsel, 2012:25, 282).

Geleneksel Osmanlı sisteminde bürokrasi tamamen padişahın emrindedir. Padişaha kayıtsız şartsız itaat asıldır. Ancak batılılaşmanın etkisiyle askerler bunlar içinde en güçlü grubu teşkil eder. Bunlar kendilerini devletin sahibi olarak gördüklerinden zaman zaman kazan kaldırırlar. Dahası geleceğin birçok paşası, askeri okulda öğrenci iken kendini başarılı bir komutan olmaktan daha çok geleceğin siyasi lideri, toplumu şekillendiren bir mühendisi olarak görmektedir (Ertunç, 2013:450). Osmanlı devleti 19. yüzyılda geleneksellikten çıkarak merkeziyetçi devlet tipine dönüşmek istemiştir. 2. Mahmut'un yapmaya çalıştığı yenililikler bu minvalde değerlendirilebilir[93] (Ortaylı, 2006: 121-124). 2. Mahmut otoriteyi tesis edebilmek için Yeniçerileri ortadan kaldırır. Geleneksel kapıkulu yerine devletin hizmetkârı memuriyetler getirir. Memuriyetin belirli ölçüde bir eğitimle girilen ve terfilerde

[93] Ortaylı'ya göre Tanzimat öncesi dönemde merkeziyetçilik zayıftır. Tımar sisteminin varlık nedeni de geleneksel devletin güçsüz bir yönetim örgütüne sahip olmasıdır. Merkezi yönetim, ülkeyi kapsayan bir maliye örgütünden, maaş ödemeleri yapmaktan, vergi tahsil etmekten, gerekli kayıtları tutmaktan ve tek bir elden güvenlik güçlerini harekete geçirmekten acizdir (Ortaylı,1977:2).

hiyerarşinin gözetildiği bir meslek haline getirilmesi Tanzimatçılar tarafından gerçekleştirilir (Çanaklı, 2011:53). Tanzimatla birlikte bürokrat kökenli devlet adamlarının etkisi hissedilir olmuştur. Bunlar kalemiye mensubu ve yabancı dil bilmektedir. Tanzimat bürokratları kendilerini devletin sahibi olarak görürler, kendilerini de yeni bir medeniyetin temsilcisi saymaktadır (Eryılmaz, 2013:147). Bunların gücü aslında tercüme odası olarak bilinen yerde yetişmelerinden gelir. Batıyla diyaloga geçmek açısından tercüme odası önemlidir. Burası yüzü batıya dönük memurların ilk görev yeri olarak, Osmanlı Devleti'nin Avrupa'ya yönelimini, yeni bir anlayış benimsenmesini temsil ederken, devlet yönetimine geçecek kişiler buradan yükseldiğinden, burası aynı zamanda iktidar için de bir savaş alanı olur (Önder, 2009: 166). Padişah'ın verdiği kararların yerini tanzimat döneminde buradan yetişen Mustafa Reşit Paşa[94] gibi bürokratik bir azınlığın vereceği kararlar alır. Bunlar tercüme odası kanalıyla hariciyede bir silsile olarak yetişmişlerdir. Zaten bunlar, Mardin'in deyişiyle kendilerinin bütün Osmanlı Türklerinin nihai hedefi olarak görünen 'eski Osmanlı ihtişamını' geri getirmeye hasretmiş, dahası kendilerini de bunu yapabilecek yegâne insanlar olduklarına inandırmışlardır (Mardin, 1996). Bunlar daha önceki kul psikolojisine sahip bürokratlardan farklıdır. Tanzimat dönemi bürokratlarıdır ve çok etkilidirler. Bunun bir nedeni tercüme odasının kurulmasının da gerekçesi olan devşirmelere karşı duyulan güvensizlik olabilir. Nitekim kendisinin aslen uyruğunda olduğu devletle yapılan müzakerelerde tercümanlık eden bazı devşirmelerin Osmanlı aleyhine çalıştıkları görülmüştür (Veinstein'den aktaran Güven, 2009:74)[95].

Tanzimat fermanı bürokratlara bazı avantajlar sağlar. Mal, can ve namus güvenliği, müsadere usulünün kaldırılması, rütbelerin tenzili ve geri alınması, sürgüne gönderme gibi uygulamalar bürokrasiyi padişaha bağımlı kıldığından bunlar

[94] Osmanlı'nın tanzimattan sonraki gelişmelerinin anlamlandırılması bakımından Mustafa Reşit Paşa önemlidir. Nitekim Mustafa Reşit Paşa'ya bazılarınca olumlu özellikler atfedilirken, bazılarınca tenkit edilir. Şinasi, Mustafa Reşit Paşa'ya 'medeniyet resülü' demektedir (Doğan, 1992:70). İdris Küçükömer, **Batılışma & Düzenin Yabancılaşması**'nda Mustafa Reşit Paşa'nın Batı'nın medeni kurumlarının alınması gerektiğini savunmasından hareketle, 'devleti kurtarma' adına batı kurumlarını savunan ortanın solunun ilk paşası olarak görmektedir (Küçükömer, 2013:71).

[95] Akyıldız, devleti sıkıntıya sokan en önemli sorun olarak Avrupa dili bilen Müslüman ve güvenilir elemanların olmamasını gösterir. Tercüme işleri tamamiyle fenerli rumlara havale edilmiştir. Oysa bu tercümanlardan Godrika, Osmanlı Devletinin parçalanması hakkında Napolyon'a planlar sunar. Osmanlı elçisine gelen bütün yazıları Fransız Dışişleri Bakanı Talleyrand'a iletir (Akyıldız, 2015:21-22).

yasal bazı güvencelere bağlanmıştır (Öztürk, 2017:292). Bu yasalılık bunları güçlendirir ve bürokratlar Heper'in deyişiyle statü elitler haline gelirler. Statü elitler kararlarında temel olarak kamu yararının ne olduğunu belirleme hakkını kendilerinde görürler (Heper'den aktaran Öztürk, 2017:293). Bunlara karşı ise Yeni Osmanlılar olarak bilinen daha alt kademe bürokratlar konum alır. Tanzimatçıların uygulamalarına karşı bürokrat, ulema ve askerden oluşan bu üçlü ittifak bir araya gelir. Çünkü memur ailelerin çocukları memuriyet hiyerarşisinde yükselirken, ilerlemeleri yetenekleri sayesinde olan memurlar yerinde sayarlar. Bürokraside ilerleme kanalları tıkanmıştır. Ulema ise genel hatlarıyla bir dünyevileşmeden ötürü geri planda kalmıştır. Bunlar hürriyet taraftarıdır, bir parlamento talep ederler. Yeni Osmanlılar yenilik hareketlerini Batı ülkelerinin gözlerini boyama olarak değerlendirirler.

> *"Yeni Osmanlıların amentüsü olarak bilinen ve Prens Mustafa Fazıl Paşa tarafından Sultan Abdülaziz'e yazılan ünlü mektup günümüz demokrasilerini şaşırtacak ölçüde cüretkâr bir üslupla başlar: 'Padişahların sarayına en zor giren şey doğruluktur. Onların etrafında bulunan kimseler, doğruluğu kendilerinden bile saklarlar.' (Bilgegil'den aktaran Kahraman, 1991: 15).*

Yeni Osmanlılar, Tanzimat döneminde çok başarılı olamasalar da 2. Abdülhamit aleyhine bir muhalefeti beslemişlerdir. Buradan tüm farklılıklarına rağmen Jön Türkler'e bir geçiş olduğu söylenebilecektir. Zira iki tarafın da sonuç olarak Abdülhamit muhalifi olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan bunlar da aynı şekilde taşraya mesafelidir. Bunlar taşralı olup, taşraya karşı kuşkuludurlar. 2. Abdülhamit bürokratlarla bir mücadeleye girecektir. Nitekim onun bürokrasiyi karşısına almasına rağmen halkı yanına almayı başardığı söylenir (Tataroğlu, 2016:189). Zira 2. Abdülhamit 2. Mahmut'un ölümünden sonra Babıali ve sivil bürokrasi lehine gelişen dengeleri tekrar saray lehine bozar. Buradan sonra Jön Türkler'in merkeziyetçi kanadı olan İttihat ve Terakki, 1918'e kadar etkili olmuştur. Bunların temel hedefi meşrutiyet iken, iktidarda kalmak için meşrutiyete kendileri zarar verir. Tarık Zafer Tunaya'ya göre ittihatçılar, halka rağmen halk için yöntemine inanmışlardır. Bunlar vesayetçi, muhalifliği vatan hainliği olarak gören bir yaklaşıma sahiptir (Tunaya,

1989:10). Nitekim Türk siyasi tarihinde muhalefeti siyasal bir yapının gereği olarak değil ve fakat "vatan hainliği", "vatan millet düşmanlarının gizli eli" olarak görme alışkanlığı İttihat ve Terakki'nin başlattığı geleneğe dayandırılır (Karatepe, 1997:134). Said Halim Paşa'ya göre de 1908 Meşruiyeti'nin de temeli 1876 Kanun-i Esasi'nin amacı halkı yönetime iştirak ettirmek değil, büyük nazır ve memurların, hükümdara karşı kendi çıkarlarını korumak istemeleridir (Bülbül, 2018:17). İttihat ve Terakki ile birlikte ordu, siyaset sahnesine etkili bir şekilde katılır. 20. Yüzyılın başında hâkim otorite İttihat ve Terakkidir. Kurtuluş savaşının yönetici kadroları da büyük ölçüde bu gelenekten gelen veya ittihatçılardan etkilenen kişilerdir (Eryılmaz, 2013:148). Bunların temsil ettiği devleti koruma ve kurtarma fikri 1950 yılına kadar Türk siyasetinde etkili olur (Findley, 2014:165). Bunlar halkı modernleştirici olarak ortaya çıkar. Gelişmekte olan ülkelerde iyi bir asker biraz da modernleşmiş insan olarak görülür. Bunlar ülkelerinin yenilikçileri olarak öncü rolü oynayan 'modernleşmiş' askeri elitler, 'modernleştiriciler' olarak da toplumsal dönüştürücü rol oynarlar (Shils'den aktaran Önder, 2009: 148). Nitekim İttihat ve Terakki'nin bütün üyeleri bürokrattır ve temelleri Harbiye, Mülkiye, Tıbbiye öğrencilerinden taraftar bulmuştur. Bu öğrenciler mezuniyet sonrası bürokratik makamlara atanmalarıyla birlikte etkili hale gelmişlerdir. Bunlar sürekli olarak kendi üyelerini de Osmanlı Devlet İdaresi'nde önemli mevkilere getirmek için çaba göstermişlerdir (Göçek, 1999:82). Burada sarayın bir fonksiyonunun kalmadığı anlaşılmaktadır.[96]

19. yüzyılda Osmanlı bürokratının bürokratik yönetim geleneğinde önemli bir yer işgal ettiğini söyleyen Heper'e göre bu bürokratlar aklın, bilimin önemine işaret eder. Eğitimde amaç entelektüel açıdan üstün, normatif nitelikte ve topluma belli değerleri empoze edecek kişiler yetiştirmektir (Kazamias'tan aktaran Heper, 2015:127). Ayrıca bu dönemde, kişiye karşı kurum fikri de gelişmiştir. Bu durum, bürokraside bir devamlılık anlamına gelir. Burada mevzuat düzenlemeleri süreklilik halinde kendine yer bulur. Metin Heper'e göre bürokrasi, batılılaşmaya katkılarından ötürü siyaset yapması istenen bir role bürünmüştür. Bu da Türk bürokratik geleneği

[96] Çanaklı, Ebubekir Hazım Tepeyran'ın 1910 tarihli Küçük Paşa adlı romanından bir alıntı yapar. Burada iki kişi arasında geçen diyalog durumu izah eder. "-Devlet nedir? (…)-Bunu herkes bilir: Köylerden vergi, asker alır; fakat kendisi gelmez; kuduz gibi zaptiyeleri saldırır, zift gibi yapışkan tahsildarlar saldırır.-Padişah kimdir?-Devlet Efendimizin altın kafes içinde oturan büyük oğlu." (Aktaran Çanaklı, 2011:151)

açısından önemlidir (Heper,1974:161). Zaten kurumsallaşma zamanla bir tür devlete bağlılık haline gelecektir. Bu bürokratlara aydınlar da iştirak edeceklerdir. Osmanlı aydını devletin kurtuluşu için reçeteler yazandır. Muhalif gazetecilere bir ceza vermek istenirse de bunlara bürokratik bir makam tahsis edilir. Bu onların ayrılmazlığının bir göstergesidir (Önder, 2009:213-216).

İttihat ve Terakki'ye mensup veya yakın sivil ve asker, ilk acı tecrübelerini 2. Meşrutiyet döneminde yaşarlar. Devleti ele geçirmek toplumu ele geçirmek değildir (Ertunç, 2013:451). Buna göre bunlar devletin toplumda organik bütünlüğü olduğunu ve devlet gücünün temelini de anlayamazlar (Küçükömer, 2013:89). Küçükömer, İttihat ve Terakki'ye 'iktidar tekkesi' diyen Yahya Kemal'i zikreder ve bunların bir kısmının ilerde firma sahibi olduğuna da değinir (Küçükömer, 2013:92). Bunlar aynı zamanda modern eğitim süreçlerinden geçmiştir ve ülkedeki etkinliklerini de batılılaşma ekseninde kullanmışlardır. Yani bunlar kendilerini modern toplumun kendi ülkelerinde inşa ediciliğine soyunmuşlardır. Nitekim gelişmekte olan ülkelerde bürokrasinin siyasal niteliği ağır basmaktadır (Şaylan, 1986: 40). Burada Mills'in deyişiyle bir siyasal seçkinlikten ziyade, iktidar seçkinliği bulunmaktadır. İktidar seçkinliği siyasal seçkinlerin üzerinde bir durum olup kendini devlete izafe etmekte, siyaset ise gelip geçici bir durum olarak düşünülmektedir. Cumhuriyet döneminde ulus, devletin temel esprisi olarak görüldüğünden; bürokrasi devletin kendisi olarak ortaya çıkmıştır (Aydın, 2006:77). Bu ortaya çıkış, yakın tarihimizde yaşanan hükümet darbelerinin Türk çağdaşlığını icat etme misyonunu kendilerine atfetmiş ama bu çağdaşlığın Osmanlıdan miras kalan yönetim geleneğinin dışında oluşmasını kabul edemeyen devlet seçkinlerinin içine kapandıkları fasit dairenin kilometre taşları olacaktır (İnsel, 2012:59).

3.2.Tek Parti Yılları

Kökleri tanzimata dayanan sivil bürokratik bir yönetim geleneği Cumhuriyetle devam etmiş ve buradan da 1950'lere kadar gelmiştir (Heper, 1974:89). Tanzimattan gelen bir geleneğin devamı olarak bürokrasi modernleştirici rolünü Cumhuriyetle ve Kemalizmle birlikte yerine getirmeye soyunacaktır. İttihat ve Terakki'den alınma 'düzen ve ilerleme' fikri; pozitivizm boyutuyla Kemalizme de

geçecektir. Burada halka götürülecek bir aydınlanma fikri olduğu açıktır. Bu dönemde egemen olan Atatürkçü düşünceye göre halk henüz gerçekleri görebilecek seviyede değildir. Halkın aydınlatılması ve eğitilmesi gerekir. Zaten Türk İnkılabı da bir burjuva devrimi değildir. Türk inkılabı Osmanlı angient regime'ne karşı yapılmıştır (Heper, 2012:115). Tek parti döneminde devlet ile partinin iç içe geçtiği görülmektedir. 1935 yılında toplanan Halk Partisi Kongresi'nde devlet ile parti özdeşliği resmiyet kazanmıştır. İçişleri Bakanı, Cumhuriyet Halk Partisi'nin resmen genel sekreteri ve valiler de partinin il başkanı olmuşlardır. Bu dönem memurluğun altın yılları olduğu dönemdir. Üst düzey görevlerde bulunanlar da Mülkiyelidir. Mecliste de çoğunluk memur kökenlidir. Bu dönemde bürokrasi özne, halk ise nesnedir. Diğer taraftan kamu iktisadi teşebbüsleri kurulmuş ve buralara bürokratlar atanmıştır (Eryılmaz, 2013:151). Burada özellikle devletçilik ilkesinin önemine de değinmek yerinde olabilir. Eski bir maliye müfettişi ve sonradan bakan da olan Cahit Kayra, kendi kuşaklarının sıkı sıkıya devletçiliğe bağlı olduğunu yazar (Kayra, 2002:222).[97] Nitekim Ahmet İnsel de **Türkiye Toplumu'nun Bunalımı** adlı kitabında Türkiye'de devletçiliğin devleti topluma karşı savunmak prensibi (İnsel, 2012:117) olduğunu söyler:

> *"TC devletinin üzerine toz kondurmadığı üç temel prensip olan cumhuriyetçilik, laiklik ve millyetçiliğin birleştirici mayasını devletçilik verir. Devletçilik, toplumdaki her türlü dinamiğin devlet denetim ve gözetimi altında gerçekleştiği, her toplumsal gelişmenin devletin üstün çıkarları açısından değerlendirildiği, devlet dışı hiçbir toplumsal olgunun özerk meşruiyetinin tanınmadığı bütüncül bir siyasal dünyadır. Örneğin devletin toplumu sürüklemek istediği dünyaya, toplumun kendi başına gitmek istemesi devlet katında ciddi bir rahatsızlık uyandırır… Son tahlilde kendilerini devlete sahip çıkma yetkisinde görebilen ve bu yetkiyi kullanan dar bir tabakanın değerlendirmeleri, cumhuriyetçiliği, laikliği ve milliyetçiliği aşar." (İnsel, 2012:14).*

Celal Bayar'a göre Türkiye'deki toplumsal yapıda derebeylilk, kölelik, aristokrasi yoktur. Devlet, bütün tarih boyunca milli devlettir. Onun için her tabakadan halk 'devlet baba' demektedir ve bu söz diğer dillerde yoktur. Türkiye'de

[97] Cahit Kayra'nın Türkiye'de Ekonomi'nin Öyküsünü anlattığı üç ciltlik bir eseri bulunmaktadır. Kayra'nın 1923-1950 arası dönemi anlattığı dönem 'Devletçilik: Altın Yıllar' başlığı taşır.

koruyucu devlet geleneği vardır (Cem, 1971: 329). Yayla'ya göre Osmanlı'dan devam eden bir gelenekle Cumhuriyet döneminde de siyasi iktidar ekonomik potansiyeli kontrol altında tutmuş ve kendisine meydan okuyabilecek bağımsız iktisadi güçlerin oluşmasını istememiştir. Osmanlı ve Türkiye Cumhuriyeti'nde "milli burjuvazi" yaratma çabaları önemli ekonomik aktörleri kontrol altında tutma çabası halini almıştır (Yayla, 2015:37). Sonuç olarak şöyle bir durum ortaya çıkar: Özellikle Cumhuriyetin ilk yıllarında memurluk tercih edilen bir konumdur. Çünkü memur, emir alan değil; emir veren konumdadır. Cumhuriyet Halk Partisi'nin 1931 tarihli programında "Milletin yüksek menfaatini daima göz önünde tutarak bütün dikkat ve himmetleriyle vazifelerine hayatlarını hasreden memurlar, her türlü huzur ve refaha layıktırlar" (Parla, 2008:86) denmektedir. İsmail Cem, Anadolu İhtilali'nden sonraki süreçte bürokrat ve tüccar yöneticilerin halktan uzaklığını Dr. Turhan Tokgöz'den yaptığı alıntıyla açıkça ifade eder: "Halk, bu yeni sınıfı, yeni Ankara Palas'ın yanındaki yıkıntıdan, çullar ve çaputlar içinde, onlar kürkleri ve frakları ile dans etmeye gelirken ancak görebilmektedir." (Yön Dergisi'nden aktaran Cem, 1971:316). Bu dönemde milletvekilinden daha fazla maaş alan memurlar bulunmaktadır ve seçilmişlik ikinci plandadır. Birgül Ayman Güler'in çalışmasında yer verilen bilgilere göre memurların cumhuriyete sadakatle yükümlü tutulmalarının sicil amirlerinin sicil notu değerlendirmelerine yansıdığı görülmektedir: Sicil notunda değerlendirme kriterlerinden biri de "Teceddüt ve Terakkiye Taraftarlığı Derecesi ve Cumhuriyete Sadakati"dir (Güler, 2013:290-291). Bu durum karşılıklı bir fayda gözetiminin olmasını akla getirir. Halk açısından duruma bakıldığında ise halk, CHP'yi bürokrasinin partisi olarak değerlendirmiştir (Şaylan,1986: 76). Bu süreçte şef, devlet, parti, parlamento ve millet birbiriyle özdeşleştirilir ve bunun sonucunda hiyerarşik bir kurumsallaşma ortaya çıkar (Ertunç, 2013:270). Bu öyle bir hal alır ki ilerde birçok farklı nedenle çok partili hayata geçildiğinde; bir CHP milletvekili adayının bütün hayatı boyunca devrimi ve şeflerini düşünmesinden ötürü, halktan oy istemek zorunda kalmasını 'kendini satlığa çıkarmak' olarak görmesine neden olur (Yeşil'den aktaran Ertunç, 2013:376).

1925 yılında Ticaret ve Sanayi odalarına kamu kuruluşu statüsü verilip, tüm tüccarların zorunlu üye olması sağlanır. Yılda bir kere kongre yapmalarına izin verilir. Hem Celal Bayar, hem de Mustafa Kemal için ticaret; millet ve devlet

menfaati çerçevesinde düşünülmelidir. Devletçilik, modern bir iktisadi faaliyet alanı kurarken bu alan içinde yer alacak devletin burjuvazisini ve devletin işçi sınıfını yaratmak ve böylece devleti güçlendirmek olan bir iktisadi dinamik olarak düşünülür. Kalkınma da kendi başına bir hedef değildir (İnsel, 2012:193-194).

Zaman içerisinde üst düzey bürokratlarla ilişkilerini geliştiren sermayesi az kesimler, sonradan bunlarla ilişkileri sayesinde zenginleşecektir. Nitekim Türkiye'de burjuvazi 'tahsisli burjuvazi', 'güdümlü burjuvazi' olarak anılacaktır. Bunun yanında ticaret ehli ile içli dışlı olmanın ötesinde iş adamlığına da soyunan memurlar olacaktır. Buğra'nın verdiği bilgilere göre 1931-1940 yılları arasında faaliyete başlayan işletmeleirin %74.19'unun kurucusu memurdur[98] (Soral'dan aktaran Buğra, 2016:91). Devletçilik gereği KİT'lerin artışı ve buraların da memurlarla doldurulması, buradan da özel sektöre transfer olmaları; burjuvazi için doğrudan personel kaynağı yaratmış; devletçilik bunlar arasında bir koalisyona neden olmuştur (Önder, 2009: 259-260). Kaldı ki daha önce 1945'te kimi parlamenterler, politikacı, devlet memuru ve işadamları arasındaki gizli ilişkileri soruşturmak üzere özel mahkeme kurulmasını talep etmişlerdir. Buğra'ya göre devlet görevlileri arasından iş dünyasına geçenlerin sayısının hayli kabarık olması söz konusu suçlamaların asılsız olmadığını göstermektedir (Buğra, 2016:166).

3.3.Mülkiye

Fransa'da "grandes ecole" mezunu gururlu teknokratlar, İngiliz Oxbridge mezunu esnek hümanistler, geleneksel "Alman Juristenmonopol" mezunu temkinli hukukçular, ABD'de Harvard ve Yale gibi okullardan mezun olanlar, elit yapılanmalarla ilişki kurarlar (Putnam'dan ve Johnson'dan aktaran Önder, 2009: 119-120).

> *"Önemli eğitim sınavlarının seçilmiş kişilerini sıradan insanlardan ayıran bir sınır çizen bu büyük okullar, genelde kutsal varlıklara bahşedilmiş tüm özelliklere ayrım*

[98] Ayşe Buğra'nın Koç ve Sabancı'nın biyografilerinden vardığı sonuca göre bunların kendi arasındaki rekabetin piyasa değil; Ankara'daki hükümet ve bakanlık binalarında yapıldığıdır. Ankara ile kimin ilişkileri iyi ise o öne geçmektedir (Buğra, 2016:126). Bunun bir sonucu olarak Buğra, bunların yönetim kurullarında askerlere yer verilmesinin, askeri hükümetler sırasında iş faaliyetlerinin aksamamasına yardımcı olmasına bağlamaktadır.

yoluyla sahip olan "seçkin" bir sınıf oluşturur. Ve dolayısıyla kutsamaya varan ayrılık sürecini de tanımlayabiliriz: Bu kutsama sayesinde okul, devletli soyluları yaratır; bunlar (söz konusu devletin etki alanı kapsamında) genel olarak kabul gören bir unvana sahip olurlar ve iktidar konumlarında belirli bir kategoriye hak kazanırlar, ama aynı zamanda bir geçit töreni olarak... daha doğrusu, bir kurum töreni olarak saygı ve hürmete hak kazanmış olurlar." (Bourdieu'dan aktaran Dreyfus, 2014:243)

Siyasal bir atama sayesinde idarede yönetici konumunda bulunanlar ile meslekten memur olarak kamu siyasetini uygulayanlar arasındaki kopma öyledir ki, birincilerin bir yabancılar hükümeti kurduğu söylenebilir. Dreyfus'a göre bu Amerikan kamu idaresinin en büyük eksiğidir. Ancak ister özel sektörden gelsin, ister kamunun kendi içinden yükselsin; üst düzey kamu görevlerine gelenler genellikle prestij sahibi okullardan mezun değildir. Dreyfus'a göre bu durum'un temel nedeni ABD'de idarenin toplumsal prestijinin düşüklüğüyle ilgilidir[99] (Dreyfus, 2014:245-246). Gelişmekte olan ülkelerde batılı eğitim sistemlerinden geçmiş elitler de Doğu Afrika'da Makerere Üniversitesi, Tunus Sadiki Koleji, National University of Mexico City ve Ankara Siyasal Bilgiler Fakültesi gibi okullarda okumuşlardır. Hatta sömürge olmuş ülke elitleri doğrudan batıdaki üniversitelerde okumuştur. Elit okullar, Batı'nın üstünlüğünü kabul eden ve modernlik ile batılılaşmayı eş gören elitler için önemli bir araç olmuştur (Önder, 2009:118-121). Bu bürokratik seçkinlerin gelişmekte olan ülkelerde toplumsal bir mühendislik pozisyonuna soyundukları görülmektedir.

Mekteb-i Mülkiye olarak bilinen, günümüzde Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi olarak anılan okul, 1859'da Osmanlı sivil bürokrasisine personel yetiştirmek amacıyla kurulmuştur. Mülkiye, Osmanlı'dan Cumhuriyete devrolunan ve bürokrat yetiştiren bir okul olmuştur. Bundan böyle nahiye müdürleri ve kaymakamlar yalnız buradan atanacaktır. Bu okul, Osmanlı Eğitim Sistemi'ne de yeni bir düzen getirir. İlk defa mesleki bir dergi yayınlayan, ilk öğrenci derneği kurulan okuldur (Davison'dan aktaran Güven, 2009:77-78). Terzi'nin verdiği

[99] Mises, ABD'deki durum hakkında da (kitabı ilk defa 1944 yılında Yale üniversitesi yayınlarınca basılmıştır) son senelere kadar bürokrat denilen bir insanın mevcudiyetinin bilinmediğini söyler. Devlet daireleri ile özel teşebbüs arasında personel değişimine sık rastlanmakta iken memurluk statü kanunları ile memurluk meslek haline gelir (Mises, 2018:73).

bilgilere göre Mülkiye Mektebinin temeli maarif nazırı Sami Paşa zamanında atılmıştır. 1913 yılında Paris Siyasal Bilgiler Okulu'ndan esinlenilerek yeniden örgütlenmiş ve okulda uzmanlaşmayı sağlamak için idari ve mali şubeler açılmıştır (Terzi, 2015:230). Bu okula giriş zorlu sınavlara tabidir. 1958 yılında Ergun Türkcan liseden mezun olmuş ve hangi üniversiteye gideceğine karar vermeye çalışmaktadır. O zamanlar sadece İstanbul Teknik Üniversitesi ve Siyasal Bilgiler Fakültesi sınavlıdır. Tıp fakülteleri dahi sınavlı değildir. O sıralarda ODTÜ'de açılmak üzeredir ve kendilerini buraya da sınavsız alacaklardır. Ancak o Mülkiye'ye gidecektir (Türkcan, 2014:101). Diğer yandan buradaki sınavlara toplumun hemen her kesiminden insanlar başvurabilmiştir. Zaten mülkiyede okumak için bir burs sistemi de vardır. Mezuniyet törenlerine üst düzey bir katılım gösterilmektedir. Okuldan mezun olanların hemen hemen tamamının önemli görevlere geldiği görülmektedir.[100] Mülkiye'nin iktisat hocalarından biri olan Atilla Karaosmanoğlu, Türk bürokrasinin önem verdiği hiyerarşinin temellerinin mülkiyede atıldığını anlatır. Okul sıralarında kıdemli olan avantajlıdır (Karaosmanoğlu, 2006:27).

Kayra, anılarında Mülkiyeliler için İnönü'nün ayrı bir yeri olduğunu, hâlbuki liberal Bayar'ın pek sevilmediğini belirtir. Nitekim bu dönemde İnönü'nün okulu ziyaret ettiği anlatılır (Kayra, 2002:63). Önder bu durumu şöyle yorumlar:

"Devlet adamı/siyasetçi kesimin destek için halk yerine bürokratların yetişme yeri olarak Mülkiye'yi ziyaret etmesi, bürokrasinin prestiji bir yana Türk siyaseti açısından incelenmeyi hak etmektedir. Diğer bir ifadeyle; toplumsal kesimlerin aktif hale gelemediği dolayısıyla göz ardı edildiği bir ortamda, bürokrasi kendi anlayışına uygun olarak bir tür kamuoyu(kulis de denilebilir) mekanizmasının parçası haline gelebilmiştir." (Önder, 2009:268).

Türkcan anılarında Mülkiye'ye girdiği yılda Menderes ile İnönü'nün arasındaki iplerin gerildiğinden bahseder. Okulun hocalarından Tahsin Bekir Balta "halkını ezen gayri meşru bir iktidara karşı" direnmeleri için Türkcan ve arkadaşlarını sınıftan kovar. Sonrasında ihtilal olduğunda ise Türkcan şu ifadeleri kullanır: "Sanki bu

[100] Bu geçmişte de böyle olmuştur. 2. Abdülhamid'in buradaki bürokratları kendi kontrolü altında tutmak için okulu birinci olarak bitirenleri katip olarak saraya aldığı belirtilir (Wikipedia'dan aktaran Güven, 2009:80)

devrimi bizim Mektep yapmış, zafer kazanmışız gibi sokaklara döküldük." (Türkcan, 2014: 108)

Devlet bürokrasilerinde kuşaktan kuşağa aktarılan davranışların, alışkanlıkların etkisi vardır (Özen, 1996: 13). Nitekim Heper ve Kalaycıoğlu bürokratların yüksek öğrenime geçişle birlikte siyasal bir değişim yaşadıklarını ifade eder (Özen, 1996:44-46). Çoğu durumda mezun olunan okulun aynı olması, aynı kültürü yaratmak amacı güder. Örneğin askeri okulların, polis okullarının farklılaşması buradan yetişecek kişilerin bu mesleklere uygun olarak yetiştirilmesi yanında sonraki süreçte ortaya çıkacak davranış kalıplarının daha küçük yaşlarda aşılanması amacı güder. Burada bir tür kooptasyondan bahsedilmelidir. Bürokratların bürokrat olacakları seçtikleri durumlarda, özellikle mülakatların da olduğu durumlarda böyle bir konu gündeme gelebilir. Kooptasyon; tavsiye verme, referans olma şeklinde tezahür edebilir (Önder, 2009: 124). Mülkiye'nin böyle bir fonksiyon icra ettiği anlaşılmaktadır. Örneğin Türkcan, Mülkiye'ye girdikten sonra değişim geçirdiğini ifade etmektedir. Ondan önce 'her lise öğrencisi gibi Atatürkçü, laik, Müslüman, Asker-sever, ilerici, antikomünist, milliyetçi' birisidir (Türkcan, 2014:114).

Türkiye'yi uzun yıllar Mülkiyeliler yönettiği söylenebilir. Sadece 1962 döneminin bürokratik dökümü şöyledir: 6 bakan, 11 milletvekili, 10 vali, 13 büyükelçi, 3 müsteşar, 13 akademisyen, 1 başbakanlık yüksek murakabe başkanı, 1 sayıştay daire başkanı, 4 maliye müfettişi, 14 hesap uzmanı, 13 genel müdür, 4 avukat, müşavirler ve gerisi özel sektörde yöneticidir (Türkcan, 2014:512). Aykaç, kamu idaresinde 1970'lerden itibaren İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunlarının atanabilmesine rağmen sayı olarak Siyasal Bilgiler Fakültesi'nin ağırlığının olduğunu söyler. Kaldı ki 1990'lı yıllarda da aynı eğilim devam etmektedir (Aykaç, 1997: 53). Özmen'in görüşme yaptığı kariyer uzmanlarından Ankaralı Selim'in ifadeleri dikkat çekicidir. Kamudaki işe alım sürecinde siyasallı olmanın ayrı bir özgüven verdiğini belirterek[101], KPSS temelli iş alımlarına dair bir

[101] Mülkiyeliler arasındaki ilişkiyi göstermesi bakımından Türkcan şu örneği verir. Vedat Dalokay, Çankaya Belediye Başkanıdır ve Belediyede önemli bir görevde bulunan Mülkiye'li Türkcan'ı da da Maliye Bakanlığına götürecektir. Çünkü Maliye Bakanı'da Mülkiyelidir. Para talep edeceklerdir. "Giderken bana "rozetini taktın mı?" diye soruyor; Mülkiye rozetini gösterip, Bakan'a "sizin

ipucu verir. KPSS'nin genelde İİBF'ye, özeldeyse SBF'ye yönelik olduğunu söyleyen Selim, on yıl öncesinde beraber uzman yardımcısı olarak girdiği yirmi bir meslektaşının yarısının kendi okulundan olduğunu söylemektedir (Özmen, 2017:90-91). Bu durum, her ne kadar diğer üniversitelerden alımlar olsa da kamuda hala sürmekte olan mülkiyeli ağırlığını göstermektedir.

3.4.Demokrat Parti İktidarı ve Bürokrasi

Daha önce bahsedildiği üzere tek parti yılları bürokratlar ile halk arasında bir gerilim dönemi olmuştur. Nitekim 1946'da iktidara gelmesi beklenen Demokrat Parti tek parti iktidarı döneminde oylara müdahale edilmesi, açık oy gizli sayım uygulamaları nedeniyle iktidara gelemez. Demokrat Parti ilk serbest seçimde seçimleri kazanır. Merkez ile çevre; 1950 yılına gelene kadar karşı karşıya gelmemiştir (Ertunç, 2011:453). 1950'de halk demokrat partiyi 15 Mayıs sabahı çirkin karılarını bile güzel yapacak bir mucize olarak karşılamıştır (Güneş'ten aktaran Cem, 1971: 324). Aslında bu dönem halkın ilk defa "adam yerine konduğu" bir dönemdir.[102]

Demokrat parti temsil ettiği sermayeye uygun olarak bürokratik gücü azaltma çabasına girer. Örneğin bu dönemde devlet memurunun maaşı oldukça azalır. Yine bu dönemde bürokrasi kökenli vekil sayısı da geriler. Demokrat Parti döneminde Cumhuriyet Halk Partisi döneminde aktif görev verilmeyen bürokratlar göreve çağrılır. Erhan Bener'e göre Hazine Genel Müdürlüğü, Gelirler Genel Müdürlüğü, Kambiyo Müdürlüğü, İstanbul Defterdarlığı, Merkez Bankası, Ziraat Bankası, Maliye Müsteşarlığı gibi görevler hep birkaç kişinin uhdesindedir. Nitekim bürokratlardan bazılarının muhalefete bazı bilgiler verdiği söylenmiştir. Bener bürokratlardan kazık yiyen politikacı sayısının hiç de az olmadığını belirtir. 1960 devriminden önce devrilen iktidarın en yakın işbirlikçisi sayılan kimi yüksek

---

kardeşiniz" diyecek….Maliye Bakanları'nın kapısı her zaman kalabalıktır ve kolayca girilen bir yer değildir." (Türkcan, 2014:341)

[102] Demokrat parti seçimlere girdiğinde Cumhuriyet Halk Partili bir aday insanların Demokrat partiye ilgisini görünce "Yahu demokrat parti de kim oluyor? Daha kurulalı ne kadar zaman oldu? Bu parti ne yaptı ki, bu kadar savunmasını yapıyorsunuz?" diyerek tepki gösterir. "Demokrat parti henüz bir şey yapmadı, ama sizleri ayağımıza kadar getirdi. Bu da bize yeter." cevabını alır (Karakaş'tan aktaran Ertunç, 2013:458). Ahmet İnsel, demokrat partinin demokrasiyi avamın liderleri seçmesi olarak sınırlandırarak yorumladığını belirtir (İnsel, 2012:154).

bürokratın el altından İsmet Paşa'nın partisine, iktidara ait gizli bilgileri aktardıkları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle darbeden[103] sonra birçok memur mahkemelerde sürünürken bunların senatör ya da Kurucu Meclis üyesi seçildiğini, yerlerini koruduklarını ya da daha yüksek görevlere getirilmiş olduklarını söyler (Bener, 2016:601). 1950 sonrasında bürokratik elitler Demokrat Parti siyasetinin bir bütün olarak millet için değil, ayrıcalıklı kesimler için yapıldığını iddia edeceklerdir[104] (Heper, 1974:131). Nitekim İsmail Cem de Demokrat Parti'nin halka olumlu gözükmesini onun ekonomik başarısından çok, eski devirle yaptığı kıyaslamasından kaynaklandığı ifade etmektedir. Bu dönemde her mahallede olmasa bile her alanda bir milyoner yaratılmıştır[105] (Cem, 1971:334-335).

Demokrat Parti, İstanbul Teknik Üniversitesi mezunu mühendisleri destekleyecektir. Bunların arasında Süleyman Demirel, Korkut Özal ve Recai Kutan sayılabilir. Bunlar yurtdışı görmüş,merkezi temsil eden CHP çizgisine karşı çevreyi temsil eden teknik elemanlardır. Batıyla daha barışık ve muhafazakârdırlar. Ancak Demokrat Partinin temsil ettiği sermaye karşısında topyekün hareket eden aydın, asker, bürokrat üçlüsü devleti kurtarmak üzere harekete geçecektir. Ordu, bu işin asıl sahiplenicisi olacaktır.[106] Demokrat Parti iktidarı döneminde asker memurların durumu sivillerinkinden iyiyse de eski prestijleri kalmamıştır. 'Kendilerinden' olan İnönü iktidarı kaybetmiştir.

---

[103] Bener, darbe yerine 'devrim' ifadesini kullanmaktadır.

[104] Atilla Yayla'ya göre Demokrat Parti, Atatürk'ün vefat etmesinden sonra tarihi bir figür olarak onun yerini alan İnönü'yü, Atatürk ile dengelemek istediği için; Kemalizm Demokrat Parti zamanında özellikle desteklenmiştir. Ancak sonradan Demokrat Parti'nin karşısına Kemalizm, bürokratik yapılar şeklinde çıkacaktır (Yayla, 2015:64).

[105] Ayşe Buğra, devlet ve işadamları adlı kitabında bir işadamıyla yaptığı görüşmeyi zikreder: "DP, iş adamı değil, milyoner yaratmak peşindeydi. DP'nin sloganı, unutulmamalıdır ki, 'her mahalleye bir milyoner'di-'her mahalleye bir işadamı' değil." (Buğra, 2016:177)

[106] Atatürk'ün başarısı orduyu kontrol altına alma başarısıdır. Çünkü burada muhalif generallerin etkisizleştirilmesi, siyaset ile ordunun birbirinden ayrılması gerekliliklerinin tamamını başardığı söylenebilir. Ancak bu durum Ordu'nun; bağımsızlığın, büyüklüğün koruyucusu olarak ortaya çıkmasına, belki de bu açıdan tek güç olarak ortaya çıkmasına neden oldu. Askerler gittikçe daha çok kendilerini ulusun bölünmezliğinin ve ulusal ilerlemenin temsilcisi olarak gördüler. Bu ordunun elit bir katman olarak orada olması gerçeğiyle de ilişkilidir. Örneğin eski bir asker politikacıya göre Türk subayının yetişmesi diğer ordulara benzememektedir, diğer ordularda bu bir profesyonel meslek iken, Türiye'de askerlik devlet muhafızlığıdır (Bröckling, 2008:18-20).

3.5.1961 Anayasısı

On yıllık Demokrat Parti deneyimi, mülkün sahibinin; sadrazamı siyaseten katletmesi hukukunu yeniden gündeme getirir. Ancak bu defa padişah yoktur ve onun yerini bir zümre almıştır. Katledilenler de sultanın kulları değil, halkın seçtiği insanlardır. Bunlar ile mülkün sahibi olduğunu iddia edenler karşı karşıyadır. İdam edilenler seçilmişlerdir ve gözdağı verilen de bu kişileri seçenlerdir (İnsel, 2012:87-88). 1961'den sonra Demokrat Parti dönemine nispetle bürokrasi kendi gücünü yeniden toplamayı başarmıştır. Bunda bu dönemde yürürlüğe giren yeni anayasa ve onunla birlikte kurulan yeni kurumların etkisi olmuştur. 1961 Anayasa'sına verilen şekilde, ilk defa meclisin yanına ikinci bir meclis eklenmiştir. Burada milli egemenliğe bir ortakçılık yapılmıştır. Nitekim amaç herhangi bir şekilde çoğunluk da olsa iktidara gelebilecek partinin iktidarı tamamen ele geçirmesini engelleme hamleleri olarak görünmektedir. Bu ikinci meclis, bir cumhuriyet senatosudur. Senato üyeleri 6 yıllığına seçilirken, millet meclisine üyeler dört yıllığına seçilir. Burada 150 kişi kırk yaşını doldurmuş üyelerden, 15 kişi de Cumhurbaşkanı tarafından seçilen kişilerden oluşacaktır. Bunlara ilaveten tabii üyeler olacaktır. Tabii üyeler Milli Birlik Komitesi üyeleri ve eski cumhurbaşkanlarıdır. Bu senato on dokuz yıl görevde kalmış ve kendi bünyesinden üç Cumhurbaşkanı, beş başbakan ve altmış beş bakan çıkarmıştır. Senato bir akıl hocası olarak düşünülmüşken, aynı şekilde devlete de adam vermiştir. Diğer taraftan yine bu dönemde kurulan Anayasa mahkemesi, Milli Güvenlik Kurulu, DPT çoğunluğun egemenliğine karşı kurulmuş görünmektedir. Devlet planlama teşkilatı kurulduğu yıllarda çok etkin hale getirilmiştir. İsmet İnönü'nün yol talep eden bir heyete "Planda yoksa yapılmaz, ben bile yaptıramam. Planda varsa yapılır. Ben bile önleyemem." demesi buraya verilen önemi göstermektedir. Milli Birlik Komitesi, Devlet Planlama Teşkilatı'nı hükümeti de bağlayıcı bir yer olarak görmek ister. Devlet planlama teşkilatı geleneksel maliye bürokrasisi karşısında güçlendirilmiştir. Maliye bürokrasisi ise kendileri varken, Devlet Planlama Teşkilatı'na ihtiyaç olmadığını öne sürmüştür. Ancak Devlet Planlama Teşkilatı'nın yeni anayasada ismen zikredilmesi; planlamaya verilen önemi gösterir. Nitekim Önder, DPT'yi 1960-1980 arasında bürokratik dönüşüm açısından önce merkezin kendi içinde sonra da çevre ile mücadelesinde laboratuvar bir kurum

olarak görmektedir[107](Önder, 2009:485). Ergun Türkcan anılarında DPT'nin rolünü şu sözlerle anlatmaktadır:

> *"Türkiye Cumhuriyeti'nin İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki en büyük entelektüel yatırımı olan DPT, henüz özel sektörün emekleme aşamasında olduğu ülkede tüm sosyo ekonomik hayatın ve yatırım kararlarının odağı haline gelmişti; her kuruluş hatta bakanlıklar bile sanki ona bağlıydı. Herkes, DPT'ye bakıyor, neredeyse tüm kararlar burada alınıyordu. Kısa sürede, teşvikler nedeniyle özel sektör de, koridorlardaki yerini alacak, İstanbul çevreleri de DPT muhabbetine ister istemez katılacaktır." (Türkcan, 2014:180).*

Ancak özellikle Birinci Beş Yıllık Plan yürürlüğe girmeden bu planı hazırlayan bürokratların siyasilerle anlaşamayıp ayrılmaları, İsmet Paşa gibi bir devlet adamının direnişine rağmen gerçekleşerek politikacılar Yüksek Planlama Kurulu'nda ağır basmıştır. Türkcan buradaki mücadeleyi şöyle anlatır:

> *"Neticede, siyasetçi, bürokratın fikrini değiştiremese bile, yerini değiştirebilecek yetkiye sahiptir. Tabii ki, bürokratın çantasında da, siyasetçiye karşı bir sürü oyun vardır. Ben bu oyunların hepsini bilecek kadar uzun süre ve yüksek bir bürokrat olmadım ama çoğunu gördüm, dinledim, şahit oldum ve övünmek gibi olmasın, uyguladım da." (Türkcan, 2014:180)*

Bilindiği üzere Devlet Memurları Kanunu da 1965 yılında kabul edilmiştir. 1961 Anayasasından önce Demokrat Parti iktidarının bürokrasi ile arasınının iyi olmadığından bahsedilmişti. Yeni anayasa tam da bu gerekçelerle memurlara bazı haklar tanımıştır. 1961 anayasasında memurların haklarının bir kanunla düzenlenmesi şeklinde bir maddeye yer verilmiştir. Bunun üzerine hazırlık çalışmalarından bahseden Bener, komisyonda bakanların danışman kadrolarıyla gelip gitmeleri, üst düzey kadrolara özel kesimden atama yapılabilmesi gündeme

[107] İlhan Tekeli, planlamanın aydınlanmanın çocuğu olduğu söyler. Ona göre teknik akıl ile planlama örtüşür. Eğer Aydınlanmaya planlama şeklinde bakılırsa Türkiye'nin modernleşmesi bir planlama olarak okunabilir (Tekeli, 2014:155).

getirildiğinde buna bürokratların itiraz ettiğini anlatır[108] (Bener,1991:180-181). Bu, kendileri açısından mantıklıdır. Sistemin kendi iç dizaynının dışında müdahaleye imkân tanınması istenmez. Sonuçta Birgül Ayman Güler'in belirttiği gibi özel sektör odaklı Amerikan modeli yerine hizmette süreklilik esasına dayalı, ömür boyu iş garantisi anlamına gelen bir kariyer sistemi alınır. Böylece memurun partizanlaşmasının önlenmesi hedeflenmiştir. Ancak maaş performans odaklı değildir. Başarı kriter değildir (Güler, 2013:196). Bu dönemde Milli Birlik Komitesi Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) raporunun hazırlanmasını istemiştir. DPT ve TODAİE'nin katkılarıyla hazırlanan rapor İnönü'ye sunulur. Bu rapor, planlı dönemin simgesidir (Ergun, 2015:369). Dönemin anlayışına uygundur. Planlama bir devlet partisi görünümünde olan Cumhuriyet Halk Partisi ve bürokratlar için uygundur.

> *"Planlama teşkilatı aracılığıyla, meclis ve hükümetten görece özerk, önemli bir iktisadi karar mercii yaratılır. Planlamayı savunan kadronun kimi zaman açıkça ifade etmekten kaçınmadığı amaç, millet meclisi ve seçmene daha yakından bağlı olan bakanlık kabinelerinin elindeki iktisadi müdahale yetkilerini sınırlayıp, bunları seçim gereklerinden sınırlayıp, seçim gereklerinden bağımsız kadroların eline vermektir. Planlamayla daha fazla müdahale değil, müdahale yetkilerinin hükümetten devlete aktarılması öngörülür. Liberal devletçilikle geleneksel devletçilik arasındaki çatışmanın özünü, planlamacı kadrolarla "serbest ekonomi" taraftarları arasında yirmi yıl boyunca sürecek yetki çatışması özetler." (İnsel, 2012:210).*

Çünkü planlama, siyasetin müdahale imkânını daraltır. Bürokratlar kendilerini kalıcı, siyaseti geçici görürler. Bu da planlamayı desteklemeleri demektir. Ne var ki bu duruma Maliye bürokratları tepki gösterecekler, Devlet Planlama'nın ayrıcalıklı konumunu bir sorun olarak göreceklerdir. Devlet planlama teşkilatına ilk kariyer uzmanları atanacaktır. Devlet planlama teşkilatı uzmanları icracı değil, bir nevi diğer bakanlıkların uymaları gereken direktifleri belirleyici konumdadır. Maliye'nin

[108] Bener, Memduh Aytür'ü anlattığı kitabında bu bölümü Lütfü Duran'ın anılarından alıntılamıştır: "O ara, genel müdür, müsteşar, ya da daire başkanlarının memuriyet dışı kişilerden de olabilmesi görüşü ileri sürülmüştü. Memduh Bey o an, bamteline basılmışçasına müdahale etti. Bu sistemin başka ülkelerde yararlı olabileceğini ama Türkiye'ye zarar getireceğini söyledi (Duran'dan aktaran Bener, 1991:181).

rahatsızlığı da temelde bu nedenle olsa gerektir. Devlet planlama teşkilatında hiyerarşi basamakları uzun değildir. Kariyer uzmanlık sistemi olduğu için genel müdür ile uzman arasındaki mesafe kısalmıştır. O dönemde bu durum, onu diğer bakanlıklardan ayırmıştır. Anlaşıldığı kadarıyla buraya devleti çok fazla bilmeyen, bürokrasiyi pek fazla bilmeyen insanların gelmesi istenmiştir. Bunların icracı olmamaları da bunları bir nevi siyaset belirleyici konuma getirmiştir. Bunlara verilen maaşlar da döneme göre hayli iyidir.[109] 1970'lerde ise bürokrasinin politize olması nedeniyle memur kadroları aşırı derecede artar. 1980'lerde ise kalkınma planları giderek işlevsizleşecektir. DPT yine de kamu bürokrasisinin önemli bir bölümünü oluşturmaya ve Maliye ve Sanayi bakanlıklarıyla çatışmaya devam eder. Bu durum iş dünyasına yansır. Bu belirsizlikler aynı konularda farklı kurumların sorumlu olması ve bunların da yetki çatışmaları yaşamaları nedeniyle işadamlarınca eleştirilir (Buğra, 2016:227-228).

12 Mart 1971 muhtırasına giden süreçte bürokrasi, aydınlar ve burjuva; parlemento dışına yönelmiştir. Bürokrasi ve aydınlar için demokrasi kalkınmaya çare olamamaktadır. Sanayi burjuvazisi için de özgürlükler ekonomik gelişmelere engel olmaktadır. Bunlar seçkinci formüllerle demokrasiden çıkmak istemişlerdir (Önder, 2009:412). Muhtıra gerekçeleri sosyal gelişmelerin ekonomik gelişmelerin önüne geçtiği ve 61 anayasası döneminde verilen özgürlüklerin fazlalığıdır. Nitekim yine bir partiler üstü teknokrat hükümet kurulmuştur. Memur sendikalarına son verilmiştir. Üniversitelerin idari özerkliği kaldırılmıştır. Bunun gibi bazı kurumların da özerkliğine son verilmiştir. Yargıda askeri yargı sistemi oluşturulmuştur. Valilerin ve kaymakamların otoriteleri artırılmıştır. Ancak bu süreçten kısa bir süre sonra İnönü, Cumhuriyet Halk Partisi genel başkanlığından çekilecek; yerine Bülent Ecevit geçecektir. Bu bürokratik yönetim geleneğinin simgesi olan İnönü'nün çekilişi

[109] Kuruluş sonrası dönemde DPT'nin başına Maliye Bakanlığı'ndan atama yapılacaktır. Örneğin Memduh Aytür bunlardan biridir. Ancak Adalet Partisi döneminde yüksek mühendis Turgut Özal, Devlet Planlama Teşkilatı'nın başına geçecektir. Özal oradaki yapıyla uyumlu biri değildir. Mukaddesatçı ve özel sektörcüdür. 27 Mayıs ile 12 Mart arasında geçen 10 yılda Devlet Planlama Teşkilatının devlet kapitalizmi perspektifiyle plan hazırlandığını söyleyen Bener'e göre, 12 Eylül sürecinde İstanbul burjuvasinin ithalata dayalı, montajcı sanayisi, Anadolu ve Çukurova ağalığının tarıma dayalı eski teknoloji sanayii ve yüzeysel batıcılığının karşısına; Anadolu eşfrafçılığının tekpisel şeriatçılığı geçer. Ona göre bu dönemde İslamcı kültür teşvik edilmiştir (Bener, 2016:676).

anlamlıdır. CHP'deki kırılma bürokratik elitliğin artık eski hakimiyetini sağlayamayacağının işaretini verir.

Bu dönemde memurların maaşları hızla erimiş ve özel sektöre geçişler hızlanmıştır. Özel sektörün kamudan yaptığı transferlerin anlamı Bener'e göre bunun devletle iletişimi kolaylaştırmasıdır. Nitekim özel sektör kimi transfer edeceğini bu anlamıyla bilmektedir (Bener, 2016:566). Şaylan'a göre ise bu durum devlet kapitalizmi ile özel kapitalizmin bütünleşmesini getirmektedir (Şaylan, 1986:211). Özel kesim, TÜSİAD adı altında hem küçük ve orta ölçekli işletmelere karşı hem de devlete karşı bir güç olarak ortaya çıkacaktır. 1980'lere gelindiğinde burjuvazi iktidar araçlarına hakim konuma gelmiştir. Ecevit hükümetine karşı gazetede ilanlar yayınlamışlardır. Böylece hükümetin düşürülmesine katkıda bulunulmuştur. Artık liberalizm her şeyin çözümü olarak görünecektir. 1980'de Adalet Partisi'nin 24 Ocak Kararlarını alan ekip eski maliyeciler değil, mühendisler olacaktır. Başbakanlık Müsteşarı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşar Vekili Özal, Başbakanlık müsteşar yardımcısı Hasan Celal Güzel, DPT Yabancı Sermaye Daire Başkanı Hüsnü Doğan, DPT Teşvik ve Uygulama Dairesi Başkanı Ekrem Pakdemirli, DPT İPD başkanı Yıldırım Aktürk, Hazine Genel Müdürü Kaya Erdem ve Adnan Kahveci gibi isimler (Kansu, 2004:472) bu dönemin aktif bürokratları olacaktır. Buğra'ya göre bu dönemde son derece karmaşık ve sık sık değiştirilen ihracat teşviki mevzuatı devlet eliyle zenginlik yaratmanın mükemmel bir aracı olacaktır. Örneğin Anap iktidarının sonlarında belli sanayi dallarını desteklemek için ithalat rejiminde yapılan değişiklikler bu kararın hemen ardından Toyota ile ortak olarak bu alanda yatırım yapacağını açıklayan Sabancıların işine yarayacaktır (Buğra, 2016:219). Bu durum devletle arayı iyi tutmanın önemine işaret eder. Nitekim Ayşe Buğra, çoğu işadamının haklı olduğunu düşünse bile dava açma yoluna gitmediğini belirtir (Buğra, 2016:236).

Bundan sonraki gelişmeler Adalet partisine karşı gelişecektir. Aydın ve bürokrat arasındaki ayrışma ordu ile aydınlar arasındaki kırılmayı hızlandırır. Ordu içinde Kemalizmin sol versiyonunun etkinliği kırılmış ve muhafazakâr grubun etkinliği artmıştır. 1971 Muhtırası bu süreçte ortaya çıkmıştır. Ordunun devleti koruma ve kollama görevi devam etmektedir. Bu süreç tam bir kaosu getirmiştir.

1980 darbesi öncesinde ise siyaset tamamen tıkanır. Altı ay süreyle cumhurbaşkanı seçilemez (Findley, 2014:317).

3.6.1982 Anayasası ve Sonrası

1982 Anayasası devleti sivil toplum karşısında güçlendirmiştir. Cumhurbaşkanının yetkileri artırılmıştır. Ancak Anavatan partisinin seçimleri kazanması neticesinde Turgut Özal, önceden beri savunmuş olduğu piyasa ekonomisine yönelik değişiklikleri gündeme getirmiştir. Avrupa Topluluğu'na tam üyelik başvurusunda bulunulmuştur. Yine klasik bürokrasiden gelen kişiler yerine yurt dışı görmüş teknisyenleri getirerek önemli kurumların başına geçirmiştir. Burada kaçınılmaz bazı çatışmalar olmuştur. Ancak Turgut Özal'ın çabaları devam eder. 1983 ile 1989 arasında seçilmişlerin devletçi seçkinler karşısında güçlenmesi ve hareket alanlarının genişlemesi kanun hükmünde kararnameler ile olur. Kanun hükmünde kararnamaler işleri hızlandırır. Askeri bürokrasi, Cumhuriyet tarihi boyunca siviller tarafından ilk defa kısmen de olsa denetlenebilmiştir. Anavatan partisi devletin millet için var olduğunu sürekli vurgular. Özal, egemenlik kayıtsız şartsız milletindir ifadesini sürekli tekrarlar (Ertunç, 2013:474).

Kenan Evren'in görev süresi dolduktan sonra Cumhurbaşkanı olan Özal, vefatına kadar siyaseti kendi kontrolü altında tutmaya çalışır. Onun vefatından sonra Demirel dönemi bürokratların yeniden güç kazandığı bir dönemin başlangıcı olarak değerlendirilir. Demirel'e göre Bakanlar Kurulu siyasi bir müessese iken, MGK devlettir. 28 Şubat dönemi Ertunç'a göre yüzyılı aşkın bir süredir yaşanan gelişmeler dâhilinde devletçi seçkinlerin konum ve imkânlarını devam ettirme çabasının gereği olarak ortaya çıkmıştır (Ertunç, 2013:448-449,477). Refahyol hükümeti döneminde askerler cumhurbaşkanına, yargı mensuplarına, üniversite çevrelerine, basına ve iş dünyasının önde gelen temsilcilerine brifing vermiştir. Askerler, Erbakan'ı istememişler[110]; bunun yerine Tansu Çiller'in iktidarın diğer ortağı olarak hükümeti kuracağı beklenirken; Demirel hükümet kurma görevini Mesut Yılmaz'a vermiştir. Kısa süre sonra refah partisi kapatılmıştır. Demirel'in yerine Ahmet Necdet Sezer geçmiştir. 2002 yılında Ak Parti'nin iktidara geçmesiyle AB sürecinin de etkisiyle

[110] "Erbakan bürokrasiye dair eleştirisini 'gardiyan devlet' tabiri ile ifade eder, devletin 'garson devlet' olması gerektiğini dile getirirdi" (Bülbül, 2018:25).

bürokratik yapılarda bazı değişimler sağlanır. Ak parti iktidarının ilk yıllarında askeri bürokrasiye karşı temkinli davranılır. Çünkü Ak partinin yöneticileri daha önceki tecrübelerinden hareketle bir gerilimden uzak durmaya çalışmışlardır. Ak parti bu süreçte yalnızca kendi tabanının değil, aynı zamanda ülkenin ileri gelen liberalleri ve iş adamlarının da desteğini alır. Ancak hükümet tarafından kaçınılan gerilim, sıra Cumhurbaşkanlığı seçimlerine gelince ordunun müdahalesine engel olamaz. Genel Kurmay'ın internet sitesinde, sonradan e-muhtıra olarak anılacak bildiri yayınlanır.[111] Sabih Kanadoğlu'nun ortaya attığı fikirle o güne kadar gündeme gelmeyen bir şekilde Cumhurbaşkanı seçilebilmek için ilk turda meclisin nitelikli çoğunluğu olan 367 milletvekilinin Genel Kurul'da bulunmasının şart olduğu düşüncesi ortaya konur. Anayasa Mahkemesi de bu fikri sahiplenerek Kanadoğlu'nun düşüncesini onaylamış olur. Ancak Ak parti hükümeti verilen muhtıra karşısında hükümetin otoritesini vurgulayan bir karşı bildiri yayınlar ve seçime gidilir. Seçim sonrasında Ak parti daha güçlü bir şekilde iktidar olur ve Abdullah Gül'ün de Cumhurbaşkanı olarak seçilmesi sağlanır.

Son olarak 15 Temmuz 2016 tarihinde ordu içinde bir grup bu defa doğrudan doğruya ülkede bir savaş ortamına sebep olarak bir darbe teşebbüsünde bulunur. Ancak teşebbüs gerçekleştirilemez. Kısa bir süre sonra parlamenter sistemden Cumhurbaşkanlığı sistemine geçilmiştir. Bu süreçte bakanlık sayısı azaltılmıştır. Üst düzey bürokratlar Cumhurbaşkanı ile göreve gelecek, onun gidişiyle görevleri sona erecektir.

3.7.Maliye Bürokrasisi

Geleneksel iktidar ilişkileri içinde 'devlete kapılanmak', toplumun sivil ögelerine karşı ayrıcalıklı bir konum elde etmek demektir. Bu genel kanı toplum içindeki gücünü korudukça devlet düzeni içinde çlaışanların kendilerini devlet ile özdeşleştirmesi ve sivil ögelerle ilişkilerinde kendine resmi bir konum atfetme olanakları artar (İnsel, 2012:200). Bunun herhangi bir makama gelenin orayı

[111] Editörlüğünü Olric Türkis'in yaptığı Örs ve Çekiç adlı kitapta 'e muhtıra' sürecine ilişkin gelişmeler, dönemin köşe yazarlarının görüşleri bir araya getirilmiştir. Burada yer alan yazılar genel anlamda demokrasiye sahip çıkıldığını göstermektedir. Kitapta Neşe Düzel'in Metin Heper'le yaptığı röportajda Metin Heper " Türkiye'de insanlar 'bu parti bizi adam yerine koyuyor' …diye oy veriyor" diyerek Adalet ve Kalkınma Partisinin çevredeki rolüne vurgu yapmaktadır (Heper, 2007:121).

bırakmak istememesi ile de ilgisi kurulabilir. Bener, Milliyetçi Cephe hükümetlerine gelene kadar yüksek dereceli bürokratlar arasında büyük değişiklikler yapıldığını pek anımsamadığını söyler. Bir genel müdür yerinden alınırken bir başka yere genel müdür yapılmaktadır. Bu konuda bir anısını naklederken bir genel müdürün "genel müdürlük benim mesleğim" dediğini aktarır (Bener, 2016: 316). Özellikle darbe dönemleri dışında, sivil bürokratların eski bağımsızlığının azaldığı söylenebilir. Koalisyon dönemleri, sürekli bir değişimi getirmiştir. Ancak bunlar kısa süreli görev yapsa da görev yapanların sahip olduğu anlayışın, geldikleri zihniyetin farklı olduğunu söylemek güçtür. Örneğin Önder'in yorumunda 1950 sonrası sivil bürokraside başladığı söylenilen aşınmanın somut belirtilerini ilk olarak İç işleri Bakanlığı'nda izlemek mümkün olmuştur. Ancak Maliye Bakanlığı'nda merkez teşkilatında üst düzey bir kadro 1960 ve 1970'lerde hakimimiyetini sürdürmeyi başarmıştır (Önder,2009:361). Bener, Maliye Bakanlığı'nda artık nesli tükenmeye başlamış eski ve oturaklı maliyeciler ekolünden bahseder. Bunların zamanında yalnızca Maliye Bakanlığı'nda değil, önemli genel müdürlüklere, müsteşarlıklara, Planlama Müsteşarlığı ve Merkez Bankası başkanlığına, yurt dışındaki ekonomik misyonların başına başka birinin atanmasının düşünülemez.[112] Alt kademedekilerin de hesaplarını buna göre yaptığını belirtir (Bener, 2016:602). Nitekim Eski Maliye Müfettişi ve Hazine Genel Müdürü Erhan Işıl[113], bu durumu şöyle özetler: "Özellikle kamu maliyesinde, kimlerin hangi görevlere gelecekleri önceden bilinirdi… Kimlerin hangi görevleri üstlenmelerinin uygun olacağı konusunda kamu görevlileri arasında

[112] Osman Tunaboylu, yurt dışı görevlere atanabilmenin ne kadar önemsendiğini anlatır. " O yıllarda yurt dışına gitme olanakları fazla olduğu için Hazine'de hemen herkesin gönlünde yatan daireler Dış Ekonomik İşler Dairesi ile Kambiyo Dairesi idi. Herkes kapağı buraya olmazsa Kamu Kurumları ve iştirakleri dairesine atmaya çalışırdı." (Tunaboylu, 2012:101) Osman Can Ünver de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yurt Dışı İşçi Hizmeleri Genel Müdürlüğü yaptığı sırada uzun yıllar kapalı kalan bir şifreli kasayı açtırdığını söyler. "İçi birbirini sağcı veya solcu diye ihbar edenlerin yönetime yazdığı mektuplarla doluydu. Aynı memuru birisi sağcı, bir başkası solcu diye şikayet etmişti! Kasadaki tüm bu rezil belgeleri imha ettirdim. Bu kavgalar hizmete zarar da vermişti. Hele bir de yurt dışı kadroların paylaşımı olunca çatışmanın ne denli set olduğunu varın siz düşünün!" (Ünver, 2008: 35) Ünver, yurt dışı göreve atanma arzusunu memurların maaşının düşüklüğüne bağlamaktadır. Konunun dış işlerinde de böyle olduğunu söyleyen Ünver, yurt dışı göreve gidenlerin ayrıcalıklı olduğunu, kalanların onların kıskandığını söyler (Ünver, 2008:50-51).

[113] Erhan Işıl da Mülkiye'li ve maliye müfettişidir. Sonradan yine Maliye Müfettişi olan Cahit Kayra'nın yerine Enerji Bakanı olur. Türkcan o sırada Enerji Bakanlığı'nda çalışmaktadır: "Hükümet değişmişti ama bizim bakanlıkta iktidar değişmemişti; yenisi de eski Hükümet'in devamı gibiydi. Yeni Bakan Erhan Işıl da, eskisi gibi Mülkiyeli ve Maliyeci idi…" (Türkcan, 2014:291)

bir genel görüş birliği oluşurdu." (Bener, 1991:125) Günal Kansu ise burada bazı isimler zikretmektedir:

> *"1950-1960'larda, devletin üst kademelerinde bir 'süper bürokrat' kadro vardı: Cahit Kayra, Zeyyat Baykara, Ziya Müezzinoğlu, Memduh Aytür, Naim Talu, Kemal Cantürk, Adnan Başer Kafaoğlu, Erhan Işıl gibi… Süper bürokratlar hemen istisnasız maliye müfettişliği kökenliydiler. Bir müsteşarlıktan veya genel müdürlükten, şu veya bu sebeple ayrıldıklarında, hemen başka bir müsteşarlığa ve genel müdürlüğe atanırlardı. Cumhurbaşkanları, başbakanlar, bakanlar, iktidar değişir, bunlar değişmez, hep tepelerde onlar kalırlardı. Aslında Türkiye'yi yönetenler onlar olurlardı." (Kansu, 2004:136)*

Altuğ, bu maliyeci kadronun geçmişten gelen, devletin kasasını kendi cebi gibi koruduğunu söylemekte ve şöyle eklemektedir: "Siyasi tercihleri yönünde, maliyeyi araç gibi kullanmak isteyenler böyle bir kadronun varlığından ötürü, ülkeyi belki de felakete götürecek heveslerinden vazgeçmek zorunluluğu duymuşlardır." (Altuğ'dan aktaran Önder, 2009:365). Özellikle 1950-1960 arasında bürokrasiye karşı bir çeşit intikam alma anlamına gelebilecek davranışlar ve kadrolaşma anlamındaki yayılmalar dönemi geçtikten sonra, bir bakıma bürokrasi daha da rahat çalışmaya başlar. Bener, Ahmet Salih Korur adındaki bir başbakanlık müsteşarının pek çok bakandan daha etkili, daha yetkili olduğunu ifade eder. Bu dönemde Maliye yönetiminde birkaç büyük bürokratın arada bir yer değiştirerek Maliye Müsteşarlığı, Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü, Hazine Genel Müdürlüğü, Gelirler Genel Müdürlüğü, Merkez Bankası ve Ziraat Bankası Genel Müdürlükleri, İstanbul Defterdarlığı ve Kambiyo Müdürlüğü gibi devletin o zamanki kamu ekonomisini yönlendiren mevkilerde adeta politikacılardan bağımsız şekilde görev yaptıklarını devamla eklemektedir. Bunun Demokrat Parti iktidarındaki liberal ekonomi yanlılığına rağmen gerçekleştiğini söyleyen Bener'e göre 27 Mayıs'tan sonra 1950 öncesindeki devletçi politikalar sürdürülmüştür (Bener, 2016:672). Sivil bürokrasinin maliye kanadı süper bürokrat kadro olarak Maliye, Hazine, Merkez Bankası gibi kuruluşların tepesinde uzun yıllar görev yapmışlardır. Bunlar siyasetçilere de ayak diremişlerdir. Kendilerini hazinenin koruyucusu satraplara benzeten Maliyeciler, kendini devletin sahibi olarak görmüş, politikacıya şüpheyle bakmıştır.

Bankalar Yeminli Murakıbı Osman Tunaboylu Maliye Bakanlığı'nın burslusu olarak Mülkiye'yi bitirmiştir. Hizmet yükümlülüğü olduğu için göreve başlar. Ancak o, bunu istememektedir. Çünkü hedefi Maliye Bakanlığı'nın Maliye Müfettişliği ve Hesap Uzmanlığı sınavlarına hazırlanmaktır. Ancak burslu olarak okuduğu için başlamak zorunda kalır. Başbakanlık Muhasebe Müdürlüğü'ne atanır. Oradaki manzarayı kırık dökük masalar, dağ gibi yığılmış koca defterler, sararmış muhasebe fişleri, bunların arkasında on beş yirmi memur şeklinde tasvir eder. Müdür, yanına birisini vererek ona yerini göstermelerini ister. Tunaboylu, hayal kırıklığı yaşar ve memura şöyle der: "Ben burada çalışmam. Ben Mülkiye'yi burada çalışmak için bitirmedim." der. Adam kendisini uyarır. Ancak Tunaboylu kararlıdır. Müdüre gider. Aynı şeyleri ona da söyler. Müdür de mülkiyelidir. Ona da idealleri olduğunu; maliye müfettişliği, hesap uzmanlığı ya da banka müfettişlik sınavlarına gireceğini söyler. Müdür, sınavlar için kendisine müsamaha edeceklerini söyler. Bankalar yeminli murakıplığı sınavlarına da girebileceğini söyler. Ancak onun aklı Mülkiye'nin mali şubesine girdiğinden beri maliye müfettişliğindedir, hesap uzmanlığındadır.[114] Önceki yıllarda oraya giren ağabeylerinden duyduklarından ötürü hepsinin gözü maliyeninin bu iki kurulundadır.

Erhan Bener, Maliye müfettişliğini tercih edişinin gerekçelerinden biri olarak şu sözü eder: "Demokrasi yurdumuza geleli, kaymakamlık, eskisi kadar çekici olmaktan çıkmıştı." (Bener, 2016: 27). Kaymakamlığın demokrasiyle uyumlu olmadığı, demokrasiyle çatıştığı düşünüldüğü için tercih edilmemesi bu dönem için bir fikir verebilir. Nitekim Cemal Mıhçıoğlu'nun yaptığı araştırmaya göre 1960'larda siyasal bilgiler fakültesinde okuyan öğrenciler idari şubeyi daha az tercih etmek istemektediler (Aktaran Önder, 2009:361). Burada mali şubenin daha çok avantaj sunması etkili olabilir. Çünkü mali şubeye gidenler Maliye Bakanlığı'na gitmektedirler. Maliye Bakanlığı özel sektöre de açılan bir kapıdır. Bu durum Metin Heper'in yorumuna da ilişkin görünmektedir. Heper'e göre bu dönemde değişim statü elitliğinden işlevsel elitliğe doğru kayacaktır. Ancak yine de statü elit yönlerinden de vazgeçmek istememektedirler. Bunlarda bir tür devletçi tavır vardır.

[114] Zamanın ekonomik şartlarına göre maliye müfettişi ve hesap uzmanlarının oldukça iyi maaşlar aldıkları görülmektedir. Tunaboylu ilk memur maaşını aldığında bununla geçinilemeyeceğini söyler ve ekler: "Sen hesabını hep maliye müfettişi, hesap uzmanı olacağım, ayda bin sekiz yüz elli, bin dokuz yüz lira alacağım diye yaptın. Şimdi sınavları kazanmaktan başka çaren yok!"

Nitekim 1970'lerde Özen'in vurgusuyla kendini devlet olarak gören seçkincilik de bazı değişimler görülmeye başlanmıştır. Yaşanan siyasal ve sosyal değişimlerle birlikte teknik yönü ağır basan bir seçkinlik gelişmeye başlamıştır. Devlet sahipliğinin yerini kendini uzmanlık gücüne bırakan ve bunu da yücelten bir seçkinlik almıştır (Özen, 1998:23-24).

Anlaşıldığı kadarıyla bürokrasideki güç dengeleriyle oynayabilmek ancak siyasetin eliyle olabilmektedir. Her ne kadar özellikle denetim birimlerinin gücü muhaliflere karşı kullanılabilse de bürokrasi ile politikanın kaynaştığı durumlarda durum belki de daha fazla sıkıntı doğurabilmektedir. Osman Tunaboylu'ya göre Birinci Milliyetçi Cephe döneminde Maliye Bürokrasisi hiç olmadığı kadar siyasete bulaşmıştır. Bu dönemde Maliye Teftiş Kurulu'nun etkinliği kırılmıştır ve hesap uzmanları lehine önemli sayılabilecek değişiklikler olmuştur. Tunaboylu bu durumu olumlu bulmasına rağmen Maliye Bakanlığı'nda üst düzey yönetici atamalarının dışardan yapılmasına hayıflanmaktadır:

> *"İlk kez o dönemde kimdi, neciydi bilmiyorum, dışardan Şekip Bey diye biri getirilip müsteşar yardımcısı yapıldı. Adam öteki müsteşar yardımcıları gibi müsteşar yardımcılığı yapsa belki yadırganmazdı ama öyle değildi. Bildiğin parti komiseriydi… O geldikten sonra Bakanlıkta hiyerarşi işlemez oldu… Bunların hepsi gerçekten tuhaf şeyler baba. Ama bence daha tuhaf olanı, o havasından geçilmeyen anlı şanlı Maliye bürokratlarının bu kadar tuhaflığı içlerine sindirmeleri, makam ve mevkilerinden olmamak için, bu kadar zillete katlanmalarıydı. O zamana kadar gözümde büyüttüğüm Maliye bürokrasisinin büyük olmadığını bu vesile ile anladım." (Tunaboylu, 2012:108)*

Tunaboylu bir başka yerde bu süreci detaylandırır:

> *"24 Ocak Kararları'nın ilanından sonra bizim Maliye bürokratları Osmanlı Paşaları gibi kılıçlarını çekip minderlerini dövemediler ama, kızıp köpürmekte onlardan pek aşağı da kalmadılar. Aslında o gün doruğa çıkmış olsa da, kızgınlıkları Turgut Özal Başbakanlık Müsteşarlığı'na ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşar Vekilliği'ne atandı atanalı vardı. O tarihe kadar, hangi hükümet gelirse gelsin ekonominin dümeninde olmaya alışkın Maliye bürokrasisi, Turgut Özal'ın, şimdiye kadar hiçbir Başbakanlık müsteşarının yapmadığı şeyi yapıp ekonominin dümenine*

geçmiş olmasını da; ardından başlattığı yeni istikrar programının hazırlıklarını Maliye'yi tamamen devre dışında bırakıp büyük bir gizlilik içinde,Yıldırım Aktürk, Hüsnü Doğan, Ekrem Pakdemirli başta olmak üzere DPT'deki eski çalışma arkadaşları ve Hazine Genel Sekreteri Kaya Erdem'den oluşan ekibiyle yürütmesini de içine sindirememişti bir türlü. Bu yüzden hop oturup hop kalkıyordu. Bu kızgınlığın ana hedefi Turgut Özal'dı. Ama şimşekleri üzerine çeken Kaya Bey'di. Müfettişlikten gelme olmadığı için Maliye bürokrasisinin üst kesimiyle öteden beri yıldızı barışık olmayan Kaya Bey, Özal'la yakın çalışmaya başladı başlayalı Maliye bürokrasisininin gözünde, Özal'ın maliye temsilcisi idi. Maliye bürokrasisi, devre dışı kalmasının, Özal ekibinin devlet geleneklerini hiçe sayarak öteden beri Maliye tarafından yürütülen işlere el atmasının faturasını ona kesiyor ve şöyle diyordu: 'Davul Maliye'nin boynunda tokmak başkalarının elinde olamaz. Devletin ali menfaati için, Kaya Bey bir an önce görevden alınmalı, her şey yerli yerine oturmalı, devlet çarkının yine devletin bin yıllık geleneklerine dönmesi sağlanmalı…"

Bu çabanın bir tür bilek güreşine döndüğü anlaşılmaktadır. Nitekim Tunaboylu, Hazine koridorlarında sevinçler yaşandığını anlatır. Tunaboylu'nun deyişiyle Maliye bürokrasinin mücadelesi boşa gitmemiştir. Hazine Genel Müdürlüğü müsteşar yardımcısı Nazif Kocayusufpaşaoğlu[115]'na bağlanmıştır. Amacın Kaya Bey'i istifa ettirmek olduğunu söyleyen Tunaboylu, Hazine genel sekreterliğinin bir müsteşar yardımcısına bağlı olmasının o güne kadar emsali görülmemiş bir şey olduğunu söyler. Ancak Kaya Bey, görevine devam eder. Çünkü bu defa Hazinenin kendi bürokratları Maliye'nin karşısında yer alarak Kaya Bey'e destek olurlar. Tunaboylu'nun sözleri ile,

"Maliye bürokrasisi o gün mücadeleyi tam olarak kazanamamış olsa da Hazine'nin başına kendinden birini getirip mücadelede denkliği sağladığını düşünerek derin bir oh çekti, umutlandı böylece. Lakin Tanzimattan sonra Osmanlı bürokrasisi nasıl eski günlerine ulaşamadıysa, Maliye bürokrasisi de 24 Ocak'tan sonra eskisi gibi olamadı." (Tunaboylu, 2012: 175)

Bu durumun nedeni Özal'ın ihtilal döneminde başbakan yardımcısı olacak olmasıdır. Kaya Erdem de Maliye Bakanı olup Maliye Bürokrasisinin tepesine geçecektir. Özal ilk iş olarak Hazine'yi Maliye'den ayırır. Tunaboylu'ya göre bundan sonra da sürekli

[115] Maliye Müfettişi kökenlidir.

bir borç dönemi başlamıştır (Tunaboylu, 2012:175-176). Ancak Maliye Bakanlığına ilerde eski maliye müfettişi Adnan Başer Kafaoğlu gelince maliye bürokrasisi Özal sonrasında eski günlerine döndüklerini düşünüp bayram ederler.[116]

3.8.Günümüzde Maliye Bürokrasisi ve Denetim Birimlerinin Örgütsel Yapısı

Maliye genel anlamıyla kamu finansmanını ifade etmektedir. Maliye Bakanlıkları kısaca ülkelerin gelir ve gider kalemlerini tespit eder, bütçe kanunu hazırlar. Maliye bakanlığı temel olarak vergi toplama faaliyeti gösterir. Devletlerin hakkı olduğu kabul edilen verginin toplanabilmesi amacıyla Bakanlık örgütlenmesi oldukça geniş bir alana yayılmıştır. Bu kapsamda devletin vergi gelirlerinin mükelleflerden temin edilmesinde görev yapan 2011 yılında kurulan vergi denetim kurulunun yapısının incelenmesinde fayda görülmektedir. Vergi Denetim Kurulu'nun merkezi Ankara'dadır. 2017 yılında kurul tarafından yayınlanan faaliyet raporundan kurul hakkında bazı bilgilere erişmek mümkündür.[117] Buna göre vergi denetim kurulu başkanlığı vergi incelemesi, denetim, teftiş ve soruşturma görev ve yetkilerine haiz olup kayıt dışılık ve yolsuzlukla mücadelede etkin bir rol oynamaktadır. Başkanlık kendisine verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirebilmek amacıyla aşağıdaki şekilde bir örgütlenme gerçekleştirmiştir:

a) Küçük ve Orta Ölçekli Mükellefler Grup Başkanlığı,

b) Büyük Ölçekli Mükellefler Grup Başkanlığı,

c) Organize Vergi Kaçakçılığı ile Mücadele Grup Başkanlığı,

ç) Örtülü Sermaye, Transfer Fiyatlandırması ve Yurtdışı Kazançlar Grup Başkanlığı şeklinde örgütlenmiştir.

Grup Başkanlıklarının dağılımı aşağıdaki gibidir:

• 29 ilde (İstanbul'da 6, Ankara'da 4 olmak üzere) 37 Küçük ve Orta Ölçekli Mükellefler Grup Başkanlığı (A Grubu),

---

[116] Ancak kendisi maliye müfettişi olan bakan, müsteşar olarak hesap uzmanı birini atayınca Tunaboylu bunun duyulmuş bir şey olmadığını ve çok şaşırdığını ekler (Tunaboylu, 2012:216).

[117] vdk.gov.tr/File/?path=ROOT%2f1%2fDocuments%2fDosya%2fVDK_Faaliyet_Raporu_2017.pdf

• İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde olmak üzere 3 Büyük Ölçekli Mükellefler Grup Başkanlığı (B Grubu),

• İstanbul ve Ankara illerinde olmak üzere 2 Organize Vergi Kaçakçılığı ile Mücadele Grup Başkanlığı (C Grubu),

• İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde olmak üzere 3 Örtülü Sermaye, Transfer Fiyatlandırması ve Yurtdışı Kazançlar Grup Başkanlığı (Ç Grubu)

Burada görev yapan müfettişlerin çalıştıkları gruplara göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

A grubunda: 5.977

B grubunda: 389

C grubunda: 36

Ç grubunda: 47

Bu sayılar 2017 yılına ait olup çeşitli şekillerde aktif görev yapmayan müfettişleri kapsamamaktadır.[118]

2011 yılında Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı kurulmadan önce, Maliye Bakanlığında vergi incelemeleri temelde dört denetim birimi tarafından yapılmaktaydı. Maliye Teftiş Kurulu, Hesap Uzmanları Kurulu, Gelirler Kontrolörleri, Vergi denetmenleri şeklinde dörtlü bir ayrım söz konusuydu. 2010 yılı itibariyle 163 Maliye Müfettişi, 338 Hesap uzmanı, 2009 itibariyle 363 kişiden oluşan gelirler kontrolörü[119] bulunmaktaydı. Bunlar merkezi denetim elemanı sıfatına haizdirler. Taşrada vergi denetim işlerini ise vergi denetmenleri yürütmekteydi.[120]

[118] Ayrıntılı bilgi için Başkanlık tarafından her yıl için hazırlanan raporlara bakılabilir.
[119] Gelirler kontrolörleri derneğinin internet sitesindeki bilgilere göre 1936'da kurulmuşlardır. Ancak derneğin kendisinin 1972 tarihinde kurulduğu anlaşılmaktadır (http://www.gkd.org.tr)
[120] Bu denetim elemanlarının hepsinin kendi adlarında bir sivil toplum örgütü bulunmaktaydı. Vergi denetim kurulu olarak birleşmelerinden sonra vergi denetmenleri derneği hariç diğerlerinin faaliyeti devam etse de eskisi kadar aktif olmadıkları anlaşılmaktadır. Ancak hâlihazırda kurullar hakkında birçok bilgiye bu sitelerden ulaşılabilmektedir. Nitekim bu çalışmada da bu sitelerden faydalanılmıştır.

Daha önceki sistemde Maliye müfettişlerinin hem iç hem dış denetimle görevli oldukları ve yetki alanlarının çok geniş olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca dış denetim yetkisine de sahip olduklarından vergi denetimi de yapabilmekteydiler. Hesap uzmanları doğrudan bakana bağlı olarak vergi denetimi alanında çalışmakta ve büyük şirketlerin denetimini yapmaktaydılar. Gelirler kontrolörleri gelir idaresi başkanına bağlı olarak yine çoğunlukla büyük şirketlerin denetimini yapmaktayken, taşrada vergi denetimini gelir idaresi başkanına bağlı olarak vergi denetmenleri yapıyordu. Yine vergi denetmenlerinin taşrada vergi dairesi başkanlığına bağlı olarak çalışanları denetleme yetkileri vardı. Sonuç olarak vergi incelemesi yapmaya yetkili dört birim bulunmaktaydı. Bunlar Vergi Usul Kanunu'ndan aldıkları yetkiyle bu görevleri yerine getirmekteydiler. Bakır'ın verdiği bilgilere göre bu süreçte hangi grubun hangi mükellefleri denetleyeceği ise Maliye Bakanlığı'nda tarihsel süreç içinde gelişen enformel kurumsal yapı tarafından şekillendirilmiştir. Hangi birimin hangi mükellefleri denetleyeceği Vergi İnceleme Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenmekteydi. "Yılda bir kez toplanan VİKK maliye bürokrasisinin formel örgütsel şemasında yer almayan farklı birimlerin üst düzey yöneticilerinden oluşmuş geçici enformel örgütsel yapıda bir kuruldur." (Bakır, 2012:86). Buna göre bu kurulda alınan kararlar gereği hesap uzmanları daha çok büyük şirketleri incelerken, vergi denetmenleri küçük ölçekli şirketleri incelemektedir.

Maliye müfettişlerinin maliyedeki örgütsel kimliğin temellerini attığını belirten Bakır, üstatlardan çömezlere aktarılan gelenek ile bu mesleki kimliğin örgütsel kimliği oluşturmada etkili olduğunu ve nihai olarak bunun da maliyeci üst kimliğini oluşturduğunu ifade eder. Ancak bu kimliğin yanında dört farklı unvanda vergi denetiminin yapılması olgusu bu gruplar arasında iş birliğinden ziyade yıkıcı ve çatışmacı bir hal almıştır. Bakır, bu çatışmanın temel kaynakları arasında Maliye teftiş kurulu ile Hesap uzmanları kurulunun bakana bağlı çalışmaları ile gelirler kontrolörlerinin ve vergi denetmenlerinin gelir idaresi başkanına bağlı olarak çalışmasını görür. Bunun yanında merkez ve taşra denetim birimi ayrımının oluşması, taşra denetim birimlerinden merkez denetim birimlerine geçiş imkânının olmaması, tüm bu sürecin maaş, statü, örgüt içi yükselme gibi bakımlardan farklılık arz etmesi çatışmaları beslemiştir. Maliye bürokrasisinde bu süreçten kaynaklı olarak

birimler kendilerini maliyeci olarak değil maliye müfettişi, hesap uzmanı gibi kimliklerle anmaktaydı. Bu yapı içe dönük güçlü bir muhafazakar bakışı gündeme getirmiştir (Bakır, 2012:88). Caner Bakır'ın 2010 yılında görüştüğü eski bir vergi denetmeninin ifadeleri şöyledir:

> *"[Öyle] bir örgütlenme, öyle bir meslek taassubu oluşmuş ki [kişinin] siyasi düşüncesi önemli değildir. Mesela sağcı olabilir, solcu olabilir, dindar olabilir, dinsiz olabilir, hiç önemli değil, 'önce hesap uzmanıyım' der. Cemaatçi bile olsa cemaatten önce [mesleki alt-kimliği gelir] (Mülakat, 22 Şubat 2010)."*

Çatışmanın ana kaynağı yetki ve görev kapsamının farklılaşması nedeniyledir. Üst düzey bir maliye bakanlığı yetkilisinin söylediğine göre bu çatışma maliye bakanlığının tüm enerjisini götürmektedir (Bakır, 2012: 89).

Bir hazine müsteşar yardımcısı bu durumun yalnızca kurum içi rekabetten kaynaklanmadığını, aynı zamanda özel sektördeki menfaatlerden kaynaklandığını belirtmektedir:

> *"Ve çok ciddi bir network oluşmuş süreç içerisinde, düşünün. [Büyük holdinglerin] üst düzey yöneticilerinin içinde bir sürü maliye kökenli insan bulursunuz. Hesap uzmanıdır, maliye müfettişidir [Şirketlerde] Mali Koordinatör adı altında, Genel Müdür Yardımcısı gibi pozisyonlarda veya Yönetim Kurulu Üyesi pozisyonlarında bir sürü maliye [kurulları] kökenli insan vardır. Denetim anlayışı ve denetim tekeli o gruptan 5018'le birlikte çıkarılıyor (Mülakat, 3 Mart 2010)." (Bakır, 2012:91)*

Bakır, yine 5018 sayılı Kamu Maliye Yönetimi ve Bütçe Kanunu'nun bu gruplar tarafından dirençle karşılandığını belirtir. Aynı hazine müsteşar yardımcısının yorumu şöyledir:

> *"Kamu Mali Denetim zihniyetindeki temel değişim 'ex-post denetimden ex-ante denetime' geçilmesi ile yaşanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, önleyici, sistem bazlı, iyileştirici bir denetim anlayışı geliyor. [Geçmişin] daha çok soruşturmacı, uygunluk denetimi yapan, tahakkümcü denetim anlayışı etkinliğini yitiriyor. Ve bu nedenle de mevcut teftiş kurulları [direniyor]. Ve Maliye Bakanlığı'nda bütün yöneticiler o kurullar kökenli olduğu için, 5018'in her değişikliğinde bir geriye gidiş söz konusu oluyor. Türkiye'de denetim anlayışı tamamen değişiyor. İç denetim ve dış denetim*

şeklinde organize ediliyor. İç denetim, iç denetçiler eliyle yürütülüyor. İç denetimin standartları, çalışma şekilleri, raporları ve felsefesi mevcut teftiş ve denetim anlayışından son derece farklı. Ve dış denetim ayağı, birbiriyle paralel giden, uygun giden bir dış denetim ayağı. Sayıştay denetimi de performans denetimi bazlı, sistem denetimi bazlı bir anlayışa çekiliyor. Sayıştay denetimi ve eski teftiş anlayışı hep uygunluk bazlı. Yani mevzuata uygun mu değil mi? Elbette ki uygunluk aranacak, ama ondan daha önemlisi yapılan iş verimli mi, ekonomik mi, mantıklı mı? Bunun sorgulanması gerekiyor. Türkiye'deki temel dönüşüm bu noktada oluyor. Hem yönetim anlamında, hem denetim anlamında (Mülakat, 3 Mart 2010) (Bakır, 2012: 91)

Bakır maliye teftiş kurulu ve hesap uzmanları kurulundan gelmeyen bazı maliye bürokratlarının bu yapıyı "kast sistemi", "bürokratik oligarşi" ve "hiyerarşik yapı" olarak tanımladığını belirtmektedir (Bakır, 2012: 94).

Maliye bürokrasinin çok güçlü bir bürokrasi olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin eski hesap uzmanı Ertan Özdemir'in anlattığı olaylarda bu açıkça görülmektedir.

"Maliye Bakanı Kaya Erdem'in tüm direnişine rağmen, maliye bürokrasisi, başta Müsteşar Ertuğrul Kumcuoğlu, Hazine Genel Sekreteri Nazif Kocayusufpaşaoğlu ve Başkanlık Konseyi Danışmanı Adnan Başer Kafoğlu, Özal'ın politikalarını desteklemiyor; Özal da Kaya Erdem ve DPT'den seçtikleri teknisyenlerle işi götürmeye çalışıyordu… Özal'ın Kaya Erdem dışındaki tüm teknisyenleri mühendisti ve ekonomi mühendisler tarafından yürütülüyordu. Turgut Özal, Maliye Bürokrasisinin bu dönemdeki direncini çok sert yaşamış ve başbakan olduğunda Hazine'yi tamamen Maliye Bakanlığı'ndan ayırmış, ayrı bir müsteşarlık haline getirmişti." (Özdemir, 2011: 228)

Özdemir, Hürriyet gazetesinin ilk sayfasını kitabında paylaşır: "Özal-Kafaoğlu tartışmasının ardında bir başka gerçek var: Planlamacı-Maliye Kavgası". Özdemir, aradaki çatışmanın nedenlerini biraz açar. Özal, Devlet Planlama kökenli ve mühendisken, Kafaoğlu Mülkiyeli ve Maliye müfettişi kökenlidir. Özal serbest piyasa ekonomisini savunurken, Kafaoğlu karma ekonomiyi savunur. Zaten bankerlerin batışı sürecinde Özal'ın istifasının ardından Kafaoğlu, Maliye Bakanı olacaktır (Özdemir, 2011: 268-275). Deniz Baykal'ın Maliye Bakanı olduğu süreci

anlatan Türkcan'a göre bürokrasi para ile çalıştığından Maliye Bakanlığı etkilidir. Zamanın Maliye müsteşarı da Baykal'ın mülkiye'den arkadaşı Özhan Uluatam'dır.

> *"Aslında Deniz'in de ilk bakanlığı ve en zorunu seçmiş. Maliye Bakanlığı, kendi içinden yetişmiş uzmanların bile çözemeyeceği kadar karışıktır. Eğer sıradan siyasetçi Maliye Bakanı olursa ya kendini bürokrasiye teslim eder, bürokrasi ona birkaç hediye verir ya da idareyi eline almaya girişirse, anasından emdiğini burnundan getirirler; ceremeyi de Başbakan dâhil Hükümet öder, iktidardan olur. Özhan da, her şeyden çekiniyor ve hiçbir şeye karışmak istemiyor…" (Türkcan, 2014:269)*

Osman Can Ünver anılarında; 1990 yılında yurtdışı görevinden dönüp çalışmakta olduğu Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına geldiğinde zamanın bakanının İmran Aykut olduğunu ve Maliye Bakanlığı kökenli müsteşarın bakanlığın neredeyse tüm yöneticilerini Maliye Bakanlığı'ndan getirdiğini anlatır. Bakanlığın kendi bürokrasisinin bu durumdan hoşnut olmadığını ifade eder (Ünver, 2008:123).

Bakır'ın görüşme yaptığı kişilerden eski bir Maliye Bakanı da vergi ile ilgili düzenlemelerin "Başbakanın dirayetine bağlı" olduğunu Maliye veya Ekonomi Bakanı'nın köklü kurumsal ve örgütsel değişiklikleri tek başına gerçekleştirmeye "gücü[nün] yetme[yeceğini]" belirtmiştir (Mülakat, 26 Şubat 2010). Bu sözün ifade ettiği anlam Maliye Bakanlığı'nın VDKB'nin kurulmasının ardından yaptığı açıklamaya, "Bugün hayata geçirdiğimiz değişimin arkasında yatan temel unsur, kararlı ve güçlü siyasi iradedir" (Maliye Bakanlığı, 10 Temmuz 2011) şeklinde yansımıştır (Bakır, 2012: 96).

Maliye teftiş kurulu 2011 yılında kapatıldıktan sonra "Milletimize Arz-ı Veda" başlığı altında gazetelere şu ilanı vermiştir:

> *"Ancak bir asrı aşan süre ile devlette çok önemli görev ve sorumluluklar üstlenmiş bir kurum, denetim ve yönetim kademelerine eleman yetiştiren Enderun geleneğinin devamı olan bir okul, Maliye Teftiş Kurulu artık yoktur. Bu duyguyla kurucumuz Abdülhamit Han'a ve bu kurumu yeni devletimizde devam ettiren Cumhuriyetimizin kurucusu Büyük Önder Atatürk'e ve milletimizin en zor günlerinde kısıtlı imkanlarla fedakarca görev yapmış Maliye Müfettişi üstatlarımıza, bizlere olan güvenini hiç kaybetmemiş yüce Milletimize şükranlarımızı sunuyoruz. Maliye Teftiş Kurulunun*

mensupları olan Maliye Müfettişlerinin mali denetim alanındaki bilgi birikim ve tecrübelerinden yararlanmanın yolunun yeniden açılacağını umuyoruz. Milletimize arz-ı veda eder, en derin saygılarımızı sunarız."[121]

Kurulun 66 yıllık tarihi boyunca ülkesine ve milletine hizmet etme dışında hiçbir amaç edinmediğini ifade eden Hesap Uzmanları Kurulu ise gazetelere verdiği ilanda şu sözlere yer vermiştir:

"Türk Maliyesi açısından yerinin doldurulması mümkün olmayacak böyle bir Kurul'un 7 Temmuz 2011 tarihli Kanun Hükmünde Kararname ile kapatılmasından ve kamuoyunda saygın bir yere sahip 'hesap uzmanı' unvanının kaldırılmasından camia olarak büyük üzüntü duymaktayız. Reform olarak getirilen yeni yapının, vergi denetiminde etkinlik, verimlilik ve tarafsızlığı sağlama, vergi gelirlerini artırma, kayıt dışı ekonomiyi azaltma ve üst düzeyde nitelikli denetim gücü oluşturma iddialarını ne ölçüde başarabileceğini elbette ki tarih gösterecektir."[122]

Ancak Maliye Bürokrasinin bu gücü 2012 yılında zamanın başbakanı Recep Tayyip Erdoğan'ın sözlerinde gerçek mahiyetini bulmaktadır. Vergi Denetim Kurulu'nun binasının açılış töreninde Erdoğan şöyle söylemiştir:

"Bir kast sistemi Maliye'nin içinde çalışıyordu. Gücenmek yok. Ben bir gerçeği, tespiti söylüyorum. Bunu aşana kadar ben 6 yıl mücadele verdim. Bakın, 6 yıl. Kendi arkadaşlarım dahi zaman zaman bu işte önüme çıkardılar. Yok, şöyledir, olmaz, sıkıntı doğurur. Şu olur, bu olur. Dışardan birçok mektuplar, telefonlar vesaire vesaire. Tabi hiç birine inanmıyordum. İnandığım tek şey vardı. Burada bu iş tek başlı yürürse netice alırız. Tek başlı yürürse bereketi olur. Bir de bu camianın içine birlikteliği getirmek lazım. Beraberliği, kardeşliği getirmek lazım. Eğer müfettişse bakıyorsun o kendine göre müfettişlerle işi götürüyor. Hesap uzmanıysa onlarla götürüyor. Vergi kontrolörüyse onlarla götürüyor. Hatta siyasete bile soyunduğu zaman bakıyorsun onları arıyor. Diğerleriyle beraber değil. İşte biz bu sistemi yıktık. Az önce onu söylüyordum. 4800 filan yeterli değil. Türkiye'nin genelinde biz bu denetimi başarılı yapacaksak, buradaki sayıyı bizim en az 10000'e çıkarmamız lazım. Ki sağlıklı bir denetim mekanizmasını Türkiye genelinde işletelim. Ve bunu yaparken de bizim gidilmedik yer bırakmamamız lazım. Şu anda Türkiye'de vergi verenin %85'ini kim

[121] https://www.yenicaggazetesi.com.tr/maliye-mufettisleri-veda-ilani-verdi-53475h.htm
[122] http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/hesap-uzmanlarindan-ilanli-sitem-18260496

oluşturuyor. Bunlar sağlıklı denetleniyor mu? Ben inanmıyorum. ...Esas vergi vermesi gerekenler üzerinde nasıl bir çalışma olacak… Kayıt dışını kayıt altına almak suretiyle, her şeyden önce bu milletin hakkını kendisine vermemiz lazım. Bizim süratle eleman alımını artırmamız lazım… Bu noktada sizler inanıyorum ki bürokratik oligarşiyi de kıracaksınız arkadaşlar. Dünyada en büyük katliam bürokratik oligarşiyledir. Bu bürokratik oligarşiyi sizler pratik yaklaşımlarla çözeceksiniz. Statükoya asla mahkûm olmayacaksınız. Statüko otokratik bir yapıdır ekonominin içinde. Bunu yıkmamız lazım. Milletimiz için bunu yıkmamız lazım. Ve bu oligarşi bir felakettir, milletlerin felaketidir. Bunu hep birlikte yıkmamız lazım. Yani biz koltuğumuza oturduğumuz zaman burada birilerinin saltanatını sürdüreceğiz diye değil, tam aksine biz buralarda milletime ne sağlarım, devletime ne sağlarım bunun hesabını yapmamız lazım…"[123]

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÜSTATLIĞIN ÇÖZÜMLENMESİ

[123] https://www.youtube.com/watch?v=icAPkYI9C1A

Yumuşakçaların menfaatlerine azıcık olsun dokunuldu mu milletin mahvolacağına inanmak ve inandırmak, bunu tekrar tekrar söylemek ve söyletmek işte siyasetleri. Cesaretimizi kırmayı menfaatlerine daha uygun buldukları için gizli kapaklı iş görmezler; aksine, her şeyi burnumuzun dibinde yaparlar. Elimizden hiçbir şey gelmediğini, yumuşakçalara tapmazsa seçmenin de hiçbir şey yapamayacağını ispat etmek için arasıra güzel bir iskandal ortaya atarlar. Biriand'ı bir tanrı, Painleve'yi de bir müsvedde, beyinsizin biri haline getirebilirler; nihayet kendi cumhuriyetleri olmayı reddederse cumhuriyeti de ortadan kaldırabilirler. Geçenlerde yumuşakçalar şerefine tertiplenen bir ziyafette çok büyük bir yumuşakça şu sözlerle bunun böyle olduğunu ifade etmiştir. "Her tarafa sirayet etmekte olan şu umumi tecezzinin, şu tefessühun, şu ahlaksızlığın, şu itimatsızlığın ortasında ben, idare mekanizmasının yine de sapsağlam ayakta durduğuna ve bizi yalnız onun kurtaracağına inanıyorum."

Alain[124]

4.1. Millete/Devlete Hizmet Etmek ve Bürokratik Bir Hayatı Benimsemek

Robert Merton'a göre bir bürokratik kişilikten söz edilebilir. Merton'a göre bürokratlar doğuştan böyle bir niteliğe sahip değildir ama bürokratik bir örgütün mantığı böyle bir karakteri güçlendirir. Büyük karmaşık kuruluşlarda araçlara amaçlardan daha fazla değer verilmektedir. Uygulayıcılar, araçlara amaçlardan daha çok değer verme eğilimindedir. Merton'a göre bu amacın saptırılmasıdır ve araç niteliğindeki değerlerle amaç niteliğindeki değerler yer değiştirmektedir (Merton,1952: 361-371). Kurumlar da yetişkin insanlar gibi deneyimlerinden çok şey öğrenir. Zamanla bürokrasiler kendilerine özgü bir kişilik ya da kültür kazanırlar ve bu örgüte katılanların tutumunu şekillendirir.

> *"Eski bir kurumu eleştirenler, 'yanlış tutuma sahip' bürokratların kurumun davranışını belirlediğinden yakındıklarında çoğunlukla neden sonuç ilişkisi sürecini tersine çevirmiş olurlar. Çünkü gerçekte kurum görevlilerinin belli tutumlara sahip olmalarına neden olan, kurumun kendisidir." (Wilson, 1996:77)*

Nitekim bürokratların siyasal görüşlerinin, toplumsal statülerinin bir yansıması olmaktan çok, mensubu oldukları kurumla bağlılıkları ve özdeşleşmeleriyle koşutluk taşıdığına ilişkin azımsanamayacak bulgu ve veri bulunmaktadır. O halde

[124] (Söyleşiler 1, sayfa 170-171)

bürokratların kendilerinin de bürokrasiyi nasıl gördükleri, kendilerini bürokratik hayatın içinde nasıl konumlandırdıkları, kimlikleri içinde nasıl bir yer işgal ettiği önemlidir.

Kamu idaresinin bir cazibesi varsa bu durum temel olarak tüm kariyerin önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde dışarıdan gelecek rekabetin yıkıcılığından korunarak, sahip olunan vasıflar çerçevesinde hiyerarşik olarak yükselebilme kapasitesinden kaynaklanır. Kurumun üst düzey görevlilerinin sahip olduğu prestij tüm kuruma yansır.

> *"Memurların toplumsal kökenlerinin heterojenliğine ve hiyerarşik konumlarına bağlı olarak çıkarlarının farklılaşmasına rağmen, tek tip kurallara tabiyet, konumlarının sürekliliği, tahtın ya da cumhuriyetin tüm hizmetkârları arasında homojenlik sağlayan unsurlardandır. Fransız memurlarının, toplumsal kökenleri ne olursa olsun, bir meslekteki başarının unsuru olarak entelektüel kapasiteye, bilgiye ve mensubu oldukları kurumun prestijine atfettikleri öncelik, "bazı temel değerler etrafında eklemlenmiş" bir kültür açısından çok anlamlıdır. Bu değerler arasında meziyet merkezi bir konum işgal eder." (Dreyfus, 2014:241-242).*

Burada dikkati çeken bir husus bu eklemlenmiş kültürün meşruluğunu nereden aldığıdır. Dreyfus'a göre Fransa'daki durumda memurlar bu meşruiyeti genel çıkara hizmet duygusundan alır ve bütün memurlar aynı hedefi gerçekleştirmek amacıyla birlikte hareket ettiklerinden ortak bir meslek etiği oluşturmaya katkıda bulunulmuş olur. Fransa'da bürokrasinin üst yönetimi, idari ve teknik 'grands corps'lardan oluştur. Ancak bunlar arasında özellikle Devleti Konseyi, Hesap Mahkemesi ve Genel Mali Denetim gibi idari 'grands corps'lar elit kurumlardır ve buralara ENA (Ulusal Yöneticilik Okulu) mezunlarının yıllık mezunlarının %10'u alınır. Bu elitizm sosyal köken olarak da aynı şekildedir. Fransa'da devlet, sosyal ve ekonomik alanda etkisini koruduğu ölçüde elitlerin kamu hizmetini cazip görmeleri şaşırtıcı değildir. Üstelik prestij önceliklidir. Yine Fransız bürokratik elitleri para için değil ülkesinin geleceği için çalıştığına inanır (Rouban'dan aktaran Önder, 2009: 141-142).

Yöntem kısmında belirtildiği gibi bu araştırmanın ilk sorusu görüşmecinin bürokrasi ve bürokratik hayat hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarmakla ilgilidir. Buradan içerisinde bulunduğu bürokratik hayatı içselleştirme durumu da anlaşılmak istenmektedir. Katılımcılara sorulan ilk soru bürokrasinin nasıl anlamlandırıldığı, böyle bir hayatın benimsenip benimsenmediği, mevcut durumlarını nasıl anlamlandırdıklarını öğrenmek üzere hazırlanmıştır. Özellikle hiyerarşi, rutin, siyaset, bürokrasi, devlet arasındaki ilişkiler gibi konulardan hangisini önceledikleri öğrenilmek istenmiş, diğer yandan asıl konuya bir geçiş ve hazırlık aşaması olarak düşünülmüştür.

Önce Maliye Bakanlığı'nda sonradan özel sektörde önemli pozisyonlara gelen üstatların paylaştıkları anılarından ve sonra görüşmecilere sorulan sorulardan hareketle üstatlar hakkında bazı çıkarımlar yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Yeminli murakıp ve Ziraat Bankası eski genel müdürlerinden Osman Tunaboylu eski maliye müfettişi olup Maliye Bakanlığı'da görev yapan Adnan Başer Kafaoğlu'nu şu sözlerle anlatmaktadır:

> *"Devlete çok önem verir, kendini devletle ayniyet halinde görürdü. Devleti ağız dolusu "dövlet" diye telaffuz etmesi sanırım bundan ileri geliyordu. Sohbetlerinin konusu ne olursa olsun, sözü döndürür dolaştırır, sonunda muhakkak devlete getirirdi. ' En büyük eşkıya dövlettir. Adam da asar, para da basar,' deyişi aradan şu kadar yıl geçmiş olmasına rağmen hala kulaklarımda çınlar." (Tunaboylu, 2012:214)*

Eski hesap uzmanı Ertan Özdemir İş Bankası'nı teftiş ettiği sırada İsmet İnönü'nün bilgisine ihtiyaç duyulduğunu söyler. İsmet İnönü'nün kendi idolleri olduğunu söyledikten sonra aralarında geçen görüşmeyi anlatır. Kendisiyle telefonda görüşür ve izni olursa kendisini ziyarete geleceklerini izah eder ve bilgisine başvurulacağını söyler. İnönü'nün cevabını ise hayranlıkla karşılamaktadır: "Hayır, siz değil ben gelirim. Ben vatandaşım, siz devleti temsil ediyorsunuz, devlet isteyince ona gidilir". Özdemir, devamında şöyle söylemektedir:

> *"Bugün bu olayları düşündükçe o olağanüstü insanların devlete verdiği önemi daha iyi anlıyorum. Devletin güçlü olması, aslında o ülke halkının güçlü olması*

demekti. Biz zaten bu öğretiyle yetiştirilmiştik. İncelememizde bize hiçbir siyasi ya da idari baskı yapılmamıştı. …"[125]*(Özdemir, 2011: 155)*

Eski maliye müfettişi olup sonradan özel sektöre geçen Adnan Nas şöyle söylemektedir:

"Kamu veya özel sektör farketmez, çalıştığımız her kurumun 'varlık kalemlerini' sahiplenmiş, görev yaptığımız yerin Hazinedarı olmuşuzdur. Mülkiye ve Maliye'nin bize kattığı bir terbiyedir bu. Bu iki ocakta kazandığımız bilinç, daha sonraki ilişkilerimizin sağlıklı ve kaliteli olmasını sağlamıştır." (Nas, 2015: 34).

Yeminli Mali Müşavir[126] ve Eski hesap uzmanı Ergun Şenlik iş adamlarını özel sektöre geçince anladığını ifade etmektedir:

"Kamuda çalıştığım yıllarda, işadamı ve sanayicileri tam olarak anlayamadığımı sonradan fark ettim. Onların işlerini genişletebilmek ve ayakta kalabilmek için yaşam boyu bir mücadele içerisinde olmaları gerektiğini bilmiyordum. O dönemde devletin bize verdiği yetkiyi kullanıp sadece vergi alma ve denetim konularına odaklanıyorduk. Bizler 'devletin hakkını koruma' peşindeyken, bazen işadamlarının içinde bulunduğu durumu 'es' geçebiliyorduk. Hesap uzmanlığı yaptığımız dönemde, rakamlara değil, yaptığımız işe bakıyordum. Bir şirkete ya da işadamına çok büyük bir haciz koyduğumuzda, hiçbir sıkıntı ya da üzüntü duymuyordum. Önemli olan işimiz ve devletin bize verdiği görevi yapıyor olmaktı… Fakat özel sektöre geçince bizim bu tavırlarımızın mükellefleri olumsuz etkilediğini fark ettim. Bizim gibi maliyenin denetim ve vergi elemanları için mükellefin özel durumunun önemi yoktu. İster 'vergi şampiyonu' ister zorluklarla kurmuş olsun, uygulamamızı devam ettiriyorduk. Hatta

[125] Benzeri yargılara hem bu tez kapsamında hem de bir çok çalışmada rastlanabilir. Osman Can Ünver, sosyal yardımcı olarak Almanya'da ataşelikteki görevi sırasında başından geçen bir durumu şöyle anlatır: "Düşünün, 25 yaşlarında genç bir memur kırklı yaşlarındaki bir kişiye iri sözlerle yurtta kalan eşine ve çocuklarına para göndermesini, biraz da sert ifadelerle söylüyor! Vatandaşın da geldiği devlet dairesinde eziklik içine girerek gözlerini yere eğdiğine tanık olurdum. Vatandaşlarımızla bu karşılaşmalarımda milletimizin, özellikle temiz Anadolu insanının devlet otoritesine duyduğu yüksek saygıyı tanıdım. Bazı işçilerimiz benim o nasihatlerimden sonra hemen yakındaki postaneye gidip ailesine para havale eder ve makbuzu da getirir gösterirdi" (Ünver, 2008:20)

[126] Yeminli Mali Müşavirlik (YMM) 3568 sayılı yasa ile düzenlenmiştir. Buna göre bu meslek yasasının amacı işletmelerde faaliyetlerin ve işlemlerin sağlıklı ve güvenilir şekilde işleyişini sağlamak, faaliyet sonuçlarını ilgili mevzuat çerçevesinde denetlemeye, değerlendirmeye tabi tutarak gerçek durumu ilgililerin istifadesine tarafsız şekilde sunmak olarak ifade edilir (Kendirli, 2011:350).

bunun sonucunda şirketin batacağını bile görsek, sonunu düşünmüyorduk. Bu bizim tamamen kurallara sadık kalıp, devletin haklarını koruma kültürümüzden geliyordu. Biz iyi niyetli idik. Ancak bu iyi niyetimizin yıkıcı sonuçları olduğunu düşünmüyorduk. Hiç unutmuyorum, bir gün bir mükellefe ihtiyati haciz koymuştuk. Yaptığımız uygulamadan çok muzdarip olmuştu ve ihtiyati haczin kaldırılmasını talep ediyordu. 'Ergun Bey beni iş yapamaz hale getirdiniz, elimizi kolumuzu bağladınız. Böyle giderse batacağım, devlet hiçbir şey alamayacak.' Mükellefin bu talebi şimdi bana haklı görünüyor. Ancak o tarihte bana çok anlamlı gelmiyordu. Bizim ya da benim gibi Maliye elemanları için 'kurallar' önemliydi ve kurallara aykırı hiçbir şey yapmamaya özen gösteriyorduk." (Şenlik, 2015:133-134).

Emekli hesap uzmanı ve eski SSK genel müdürü Erhan Bener özellikle genç yaşlarda insanın mesleğine çok bağlı olduğunu, kendilerinin devleti kolladıklarına, güçlendirdiklerine inandıklarını söylemektedir:

"Karşımızdaki herkesi vergi ve döviz kaçakçısı, devleti soyan kişiler olarak görüyorduk. Yaptığımız incelemeler de çok kez bu kanımızı doğru çıkarıyordu, bu yüzden hemen hiç istisna kabul etmiyorduk." (Bener, 2016:543)

Bener, devamla kendi dönemlerinde kendi kurullarından özel sektöre geçen kişilerin sayıca az olduğunu ve onlara da iyi gözle bakılmadığını belirtir:

"Böyle bir ayrılışın arkasından hemen dedikodular başlıyordu. 1950'li yılların sonuna doğru bu ayrılışlar sıklaşmaya başladı. Biz kendisini hazineyi korumakla görevli sayanlar, bizim için de dedikodu çıkar korkusuyla, tutumumuzu daha da sertleştiriyorduk. Biz vergi incelemesinde mükellefin doğru beyanda bulunduğu sonucuna varmaktan büyük üzüntü duyar olmuştuk." (Bener, 2016:543)

Eski yeminli murakıp ve Ziraat Bankası genel müdürlüğü yapmış Osman Tunaboylu da vatan, millet sevdası ile çalışan kişiler olduklarını şu sözlerle ifade etmektedir:

"...denetimlerimizi hiç kimsenin etkisi altında kalmadan yürütürdük. Hukuken, ortak kararla atanmış olmak dışında bir güvencemiz yoktu ama hepimiz gözü karaydık. Gerçek güvencemiz de, galiba hiçbir şeyden korkmayan, yılmayan; kimsenin önünde

eğilmeyen kişiliğimizdi. Vatan, millet sevdası ile yanıp tutuşan, her şeye vatanın, milletin, devletin çıkarı açısından bakan; doğrunun ve masumun yanında, hırsızın, uğursuzun, sahtekârın, dalaverecinin, namussuzun ve zalimin karşısında duran kişiliğimiz… Bizim kuşaklar öyleydi. Vatanı, milleti, devleti canından aziz bilmek; beytülmali koruyup kollamak, saçı bitmemiş yetimin hakkını aramak şiarımızdı… Mektebi Mülkiye'yi ' ey vatan gözyaşların dinsin yetiştik çünkü biz…' marşıyla bitirmiştik. Mesleğe girdikten sonra da temeli vatan, millet, devlet, doğruluk, dürüstlük, hak ve adalet olan; devletin bir yaprak kâğıdını çekip anasına mektup yazanı kınayan, hatta cezalandıran bir kültürün içinde yetişmiştik. Kimsenin kolay kolay eğip bükemeyeceği çelik gibi bir kişilik kazanmıştık." (Tunaboylu, 2012:94)

Tunaboylu'nun anılarından denetim görevlisi olmakla idareci olmak arasındaki farka ilişkin bir yorum da çıkarsanabilir. Tunaboylu'nun murakıplığı bırakıp idareci olduğu yıllardır:

"Keşke şimdi ben de murakıp olsaydım! Ne güzel iştir! Kendini Zaloğlu Rüstem sanırsın. Denetlediğin bankanın durumu neyse, hakkında yürürlükteki yasaya göre hangi tedbirin uygulanması gerekiyorsa yazar geçersin. Yazarken, ülkenin o gün bulunduğu şartları, yazdığın şeyin o şartlar altında uygulanabilir olup olmadığını, uygulandığı takdirde ülkenin başına daha büyük bir bela açıp açmayacağını da düşünmezsin. Murakıp olarak görevin denetlediğin bankanın mali durumunu tespit edip alınması gereken tedbirleri önermekten ibaret olduğu için böyle bir mecburiyetin yoktur çünkü." (Tunaboylu, 2012:379)

Eski hesap uzmanı Bener bir teftişleri hakkında şöyle bir yorum yapmıştır:

"Bu olay, meslek hastalığının, meslek çarpıklığının ilginç bir örneği olarak belleğime yerleşmiştir. Biz adamı dövmedik, ama dövmeden beter ettik. Buna hakkımız olamazdı. Gençtik. Ateşliydik. Ülkenin çıkarlarını kolladığımızı düşünüyorduk. Ama yasaları açıkça çiğnemiştik. Fransızların 'deformaiton professionelle' benim meslek hastalığı ya da çarpıklığı dediğim bu durumun en katı, en çirkin örneklerini her gün günlük olaylar içinde görüp yaşamıyor muyuz?" (Bener, 2016:90)

Bener vergi incelemesi yapan memurlar için şöyle bir tespitte bulunur. Vergi incelemesi yapanlar matrah farkı denilen, yani eksik vergilendirilmiş bir kazanç bulunca çok mutlu olmaktadır. Bu, o memur için bir övünç olmaktadır:

"Bunu bilen tüccarlar, inceleme yapan memuru hoşnut etmek üzere, bu türlü küçük farkları bilerek açık bırakırlardı. İnceleme yapılır da bu fark ortaya çıkarsa, ortada kasıtlı bir vergi kaçakçılığı olmadığından az bir ceza ödemekle kurtuluyorlardı. Kaldı ki, inceleme yapılıncaya kadar geçecek süre içinde o parayı kullandıkları için bundan bir zararları da olmuyordu. İnceleme oranı yüzde 3'ü geçmediğinden farkı hiç ödememeleri olasılığı da fazlaydı. ...Kurulda yaptıkları incelemede fark bulamayan arkadaşlar alay konusu oluyordu." (Bener, 2016:136)

Katılımcılardan K1 Türkiye'de bürokrat olmanın genel olarak zor bir iş olduğunu, fedakârlık gerektirdiğini, riske girmeyen ve proaktif olmayan bir şekilde çalışmanın kolay ancak tersinin zor oduğunu söylemektedir. Yaptıkları işin sonuç olarak "millete hizmet" anlamına geldiğini düşündüğü için mutlu olduğunu ifade etmiştir. K2 bürokrasiyi "devletin millete dönük yüzü" olarak ifade etmiştir. Kendisinin idareci olmasından dolayı yaptığı işin doğrudan sonucunu görebilmesi hasebiyle bürokraside mutlu olduğunu ifade etmiştir. K3'e göre erkler arasında görev ayrımı vardır ve bunlar birbirine üstün değildir. Bürokrasi teknik bir durumdur. İdare edenler ağırlıklı olarak gücünü ortaya koyar. Bürokrasiyi yürütme organına yardımcı güç olarak düşünmek gerekir. Bürokratik oligarşide bürokraside olanlar kendilerine ilave güçler vehmedebilir. Devletin sahibi aslında millettir. Seçilmişler esastır. K3 ortaokul ve lise hayatından itibaren idareci olmak istediğini belirtmektedir:

"Taşradan gelen bir insan olarak milletin sıkıntılarını çözmek için idareci olmak istiyorduk. Mülkiye'de de böyleydi. Maliyede çalışmış olmanın da bir etkisi var tabi bu idarecilikte."

K3 bundan sonraki pozisyonlar için sorulan soruya şöyle cevap vermiştir:

"Tabi biz ağırlıklı olarak kamuda çalışmayı değerli bulduk. Bizim meslekte, Maliye'de çalışan insanlar, ortalama 10 yıl çalışanlar özel sektöre geçerler. Ama biz milletin sesi olmak istemiştik. Tabi siyaseten de bize sahip çıkacak bir siyaset kurumu olduğu için de böyle düşündük. Bu manada bizim için kamuda çalışmak daha değerli diye düşünüyoruz. Maddi imkânlardan ziyade bu bizi daha fazla motive ediyor."

Bürokrasinin kararların uygulanmasında teknik destek sağladığını belirten K4, uygulama ilke ve süreçlerinin belirlendiği ve denetlendiğini söylemektedir. K4 bir kararın uygulayıcısı olmaktansa o kararın alınmasına ilişkin süreçleri belirleyen, daha üst konumda olmanın herkes tarafından tercih edileceğini söylemektedir. Kendisinin de bundan memnun olduğunu ancak bunun bir sorumluluk gerektirdiğini ifade etmektedir. Örneğin kendisi de dâhil olmak üzere herhangi bir şekilde daha üst bir düzey görev teklif edildiğinde bunu reddeden hiç kimseyi görmediğini belirtmektedir. Özellikle kariyer mesleklerden olup da bunu reddedecek kimse olmadığını ifade eden K4, sorumluluğun çok fazla olduğu alanlarda dahi, hayatında hiç çalışmadığı konularda görev alan çok sayıda insan tanıdığını söylemektedir:

> *"Ama bir takım imkânlar sağlar. Oraya gelmeniz de gelmemeniz de başarı faktörüyle ilişkili değildir. Bu tasvip ettiğim bir şey değildir. Üretememenin ızdırabını çekiyorum. Şu anda da Türkiye'de bürokrasiyi üretken görmüyorum. Ama mutluyum. İlerde X kurumunda başkan olmak isterim. Hayalim bu. Ancak şu anda yaşımın biraz daha erken olduğunu düşünüyorum. Ancak oranın başkanlığından emekli olmak isterim."*

K5 bürokrasi denince akla devletin geldiğini, devletin de millete hizmet edebilmek için bir araç olduğunu söylemektedir:

> *"Devletin içinde millete hizmetin daha disiplinli yürütülebilmesi için yürütülen bütün işlemler bürokrasidir. Bu yaygın tanımıdır."*

M1 "Bürokrasi" deyince bir israfın aklına geldiğini, insanın kendi parasını daha zor harcadığını, devletin parasının kolay harcandığını belirtmektedir. Bulunduğu pozisyondan memnun olduğunu söyleyen M1, sınavlar için çalıştığı için isteyerek girdiğini, ailesinde devletten maaş alan başka kimse olmadığını söylemektedir:

> *"Başka bir şey olsa olur muydu? O da olurdu. Yani köyde çiftçi olsak o da olurdu. Şimdi onu da görüyorum. Onu da anlıyorum. Memlekete faydalı olacaksak çiftçi olarak da faydalı olabilirmişiz aslında. Ama bizde devlete girelim, memur olalım anlayışı olduğu için bürokrasiye girmiş olduk."*

M2 aynı bağlamda olmak üzere aşağıdaki cevabı vermiştir:

"Memnunum. Sonuçta devletin işini yapıyoruz. Bu yapı içerisinde yapının aksaklıkları olabilir fakat bizim yaptığımız iş itibariyle devletin işi olması hasebiyle, halka hizmet olarak da bakıldığında bu hayatın parçası olmaktan memnumum… Devletin geliriyle alakalı olduğu için sonuçta biz vergi denetimi yapıyoruz. Devlet dediğimizde bunun içine komple halk girmekte ve bu milletin hakkı olan gelirdeki payın denetimi için piyasanın denetimini yapmakta, o bize bir görev veriyor."

Gelecek planları açısından gelmeyi ümit ettiği bir konum sorulduğunda şöyle yanıtlamıştır:

"Bundan sonrası için, ben 15 senedir vergi denetiminde bulunuyorum. Tabi üst yönetimde bulunmak isterim açıkçası. Tabi o da hizmet amaçlı. Bürokrasinin üst kademesinde de görev almak isterim. Hedeflerim arasında o var şu anda."

M2, kendi kurumu içerisinde değil de bir başka kamu kurumunda idari bir görev teklif edilmesi durumunda tutumunun ne olacağı sorulduğunda ise kendi yeterliliklerine bakacağını, başarılı olacağına kanaat getirirse kabul edebileceğini ifade etmiştir. M3[127], bürokratik bir hayatın içinde bulunmaktan memnun olduğunu ancak kendi konumları açısından kendilerinin periferide kaldıklarını çünkü devlet açısından bürokrasinin Ankara olduğunu, fabrika açısından merkezdeki yöneticilerin bürokrasi olarak adlandırılması gerektiğini ifade etmiştir. Bu açıdan kendisini yarı bürokrasinin içinde değerlendirmiştir. M5'e göre bürokrasi devlet, kamu hizmeti demektir. Müsteşardan aday memura herkesin bürokrat olduğunu ifade eden M5, kamu çalışanı olmaktan da memnun olduğunu ifade etmiştir.

"Kamu çalışanı olmaktan memnunum. Çünkü halka hizmet hakka hizmettir."

M5 ileride özel sektöre geçmeyi düşünmediğini, bakanlıklarında böyle bir geleneğin de olmadığını, ancak idareci olmayı da istemediğini, bunun bir vebal demek olduğunu ifade etmiştir. Uzman kadrosu ve müfettiş kadrosunun karar vericilere destek olmak görevleri olduğunu, kendisinin de bu şekilde devam edeceğini ifade etmiştir. M6'ya göre bürokrasi, devlet aygıtının idari işlem ve

[127] M3 taşrada çalışan bir vergi denetim elemanıdır.

eylemlerin gerçekleştirilmesi sürecinde atanmışlardan oluşan bir yapıdır. Bürokrasi buradaki kişiler ve kurumların bütünüdür.

"Günümüzde Türkiye'de belki son 15-20 yıldır kendisine en fazla hakaret edilen, en fazla alaşağı edilen yapıdan bahsediyoruz. Dillere pelesenk olmuş bürokratik oligarşi, bürokratik bağnazlık dediğimiz şey. Bu çerçevede kendi adıma beni motive edici pek fazla bir şey yok. Ama hiç olmasa, bu işi devam ettirmeyiz. Ama statü, maddi olanaklar, sair olanaklar, ben yaşça yeni jenerasyondan olsam da kafa olarak eski kafalı olduğum için devlete hizmet etmenin sebep olduğu bir hoşnutluk duygusu diyebiliriz. Tabi bürokratların ekonomik olanakları her geçen gün azalıyor. Bürokrasi işlerin yapılmasında bir fayda olmaktan ziyade bir takoz gibi ele alınınca az önce saydığım manevi tatmini de azaltıyor. Benim niteliğimde şu anda özel sektördeki insanlar yaklaşık 25-30 bin lira maddi imkânla çalışıyorlar. Bugün bir müfettiş işte 6500-7000 lira vesair bir para alıyor. Ben yurt dışında olduğum için şu anda daha iyi bir olanağa sahibim ama gerek maddi gerek manevi anlamda bir bürokratı tatmin eden şeyler giderek azalıyor diyebilirim. Ama bizde amm'ın hukukunu korumak vardır. Halk nezdinde yetimin malını yedirmemek, bize bu şekilde öğretilmiştir. Ben üstatlarımda da bunu hep gördüm. Mesela bir teftişe gidildiğinde beş yıldızlı otelde kalmaktansa bir misafirhane de kalalım ki para yine devlete ait bir yere gitsin şeklinde düşünülürdü. Vatanın, milletin, devletin hakkını korumak esastır ama elbette bu anlayışa sahip olmayanlar da olabilir."

M6 son 15- 20 yılda bürokrasinin yıpratıldığını belirtmiştir:

"Son 15-20 yıla gelinceye dek DPT, Maliye, Hazine, Dış ticaret gibi yerlerde normalin dışında tipler vardır. Ben mesleğe başladığımda hedefim Maliye bakanı olmaktı. Ama süreç içinde tecrübe ettiğim şeyler, yaşadığımız şeyler, bir de son 15-20 yıldır bürokratik yapının yıpratılmasından dolayı mümkün olan en kısa sürede devletle irtibatımı koparmak istiyorum. Çünkü az önce söylediğim devlete, millete hizmet etmek gibi şeylerin pek bir şey ifade etmediğini düşünüyorum. Şu anda bir gelecek öngörüm yok."

KU2'ye göre bürokrasi demek genel olarak hiyerarşi demektir. KU2 genel anlamda içinde bulunmaktan memnun olmadığını söylemektedir:

"İnsanların ortak akıl haline gelmiş bir yaşam tarzı var. Belirli özel yeteneğiniz yoksa farklı bir kariyer planı olmuyor. Almış olduğunuz eğitim size belli kapıları açabiliyor. Bunlardan biri de kariyer uzmanı olmak. Bu, gerçekten pek çok insanın hayalini süslemektedir. Özel sektörde belirsizlik, maddi imkânların kısıtlılığı söz konusu olabiliyor. Standart bir hayat var. Bu yaşam standardına ulaşmak için maddi imkânlarınızın olması gerekiyor. Buna bu iş sayesinde ulaşıyorsunuz. Hatta kredi çekiyorsunuz. Aslında sizi kimse tutmuyor. Ama hem maddi kaybınız oluyor, hem de borcunuz var. Motivasyon kaynağı olarak insanların çok düşündüğünü sanmıyorum. Bu bir alışkanlık. Motivasyonunuz 'diğer insanlar ne der?'den ibaret. Çünkü çıkan sonuç sizi tatmin etmiyorsa ki genelde etmiyor, motivasyon da kalmıyor. Zaman içinde yüzü gülen genç bir memur göremez oluyorsunuz. Bu sadece makam ve yükselememe ile ilgili değil. Bazıları ise neden çalışır? Memuriyet de genel kural kendini yoğun değilsen de yoğun göstermendir."

KU3'e göre bürokrasi devletin hafızasıdır. Sistemdir. Sistemler kendi otokontrol mekanizmasını kurmaktadır. Bürokraside bu otokontrol yasalarla, kurallarla, talimatlarla olmaktadır:

"Dışardan herhangi bir kişi bu kurallarla işlem yapmaya başladığı zaman bu onlar için engel teşkil etmiş oluyor. Dışardaki insanlar için bu, bürokrasi oluyor. Ama bürokratlar için de o kuralı kendilerince yüceltip, 'ben düzeni kuran insanım' gibi görüyor. Ancak iki tarafın da haklılık payı vardır. O kuralları bir düzen olarak değil de şart, katı şartlar olarak görenler de var. O kuralları sorun çözmek için değil, sorun olarak kullananlar da var. Ama benim devlet geleneğinde gördüğüm; yani Mithat Paşa, Ahmet Cevdet paşa olsun, bunun esasında topluma karşı belli kural ve nizamlar içinde işlerin yürümesi ve oluşacak hafızanın bir sonraki döneme aktarılması. Bu uygulamada her zaman böyle oluyor mu? Olmuyor."

KU3 üniversitede son sınıftayken özel kesimden bir iş teklif aldığını ve bürokrasiyi tercih ediş sürecini şöyle anlatmaktadır:

" Maaş anlamında orada haftada bir gün çalışıp 1250 lira alacaktım. Bir sene sonra burada (devlette) aldığım maaş aylık 1000 liraydı. Biz işletmede (okuduğu bölümü

kastediyor) özel sektör mantığıyla yetiştik. Bir tarafta başkasına para kazandırıyorsun. Bunun tabi dışsal faydaları var. Adam vergisini ödüyorsa, istihdam ediyorsa topluma faydası vardır vs. Ama bürokraside topluma doğrudan hizmet ediyorsun. Bunun hesabı da ona göre. Burada biz bir yer işgal ediyoruz. Herkes için olmayabilir ama ben burda yaptığım iş ile toplumun tüm kesimlerine hizmet ediyorum. Yani devletin, milletin, kamu çıkarı vardır. Devlet memurunun patronu yoktur, amiri vardır. Burda büyük bir vebal var. Burda işini düzgün yaparsan asgari ücretliye, şehit çocuğuna hizmet ediyorsun. Salt para için yaparsan bu iş sıkıntıya girer. Ben çok zeki olduğum için burada değilim. Burası bana nasip oldu. Bir yer işgal ediyorum. Bunun hakkını vermek zorundayım. Motivasyonum bu."

KU3 kendi meslek hayatı boyunca özel sektörü pek düşünmediğini ancak yurt dışından geldikten sonra (eğitim amaçlı yurt dışına gönderilmesi) şu an aldığı maaşın dört katının teklif edildiğini söylemektedir:

"Ben bu devletin okullarında okumuştum. Her şeyi devlette öğrendim. Kabul etmedim. Ama zaman geçtikçe bir motivasyon kırılması var. Burda zaman geçtikçe yapmanız gereken işi yapamadığınızı görüyorsunuz. Aldığınız eğitim, birikim olsun; işe yaramanız gerektiği kadar dikkate alınmadığınızı gördükçe bir taraftan yeni bilezikler aramaya başlıyorsun. 'Doktora yapıyorsun, yurt dışında neler oluyor' onlara bakıyorsun."

Araştırmacı tarafından bu durumun bir makama atanıp atanmamakla ilgili olup olmadığı, konunun genel müdür, genel müdür yardımcısı gibi herhangi bir kadroya atanmamakla ilgisi olup olmadığı sorulduğunda KU3 şöyle yanıt vermiştir:

"Erken yaşta genel müdür olmak erken emekli olmaktır. Bu sıkıntıdır. Bu risklidir. 10 yıl uzman olarak çalışmışsın. Genel müdür oldun. 3 yıl sonra görevden aldılar. Bu erken emekliliktir. Yani ben uzman yardımcısı iken de çok mutluydum. Ayrıca genel müdürlük gibi bir konum karar verildiği noktadır. İşin yapıldığı yer değildir. Siz teknik olarak bir görüş sunarsınız. Bakan çeşitli gerekçelerlerle bunu dikkate almayabilir. Bunlar sizin teknik olarak sunduğunuz görüşün önüne geçebilir. Önemli olan orada söz söyleme hakkınızın baki olmasıdır. Daha açık konuşuyum. Çok iyi bildiğiniz bir

alan var. O alanla ilgili bir toplantıya gönderilmeme. Ne kadar çok bilirseniz o kadar çok bela olursunuz şeklinde bir yaklaşım."

Araştırmacı tarafından bunun sistematik mi yoksa bireysel mi olduğu sorulduğunda KU3 bunun bireysel olduğunu ama genelde de gördüğü kişilerin hep böyle olduğunu söylemektedir. MY1 çalıştığı kurumda işlerin çok yoğun olduğunu ve çok çalışmak zorunda kaldıklarını ancak bu durumdan memnun olduğunu söylemiştir. Görüşmecilerden MY2 bürokrasiyi devletin işleyiş mekanizması olarak tarif etmekte ve devletin iyi işlemesi için kendisi de çalıştığı için memnun olduğunu söylemiştir. MY3 bürokratik bir hayatın parçası olmaktan vergi işiyle uğraştığı için mutlu olduğunu, çünkü verginin bir devlet için çok önemli olduğunu belirtmiştir. İnsanların vergi kaçırmasına engel olmaktan dolayı mutlu olduğunu ifade etmiştir. Bürokrasinin en nihayetinde bir hizmet olduğunu söyleyen MY3; bunun vatana millete faydalı olmak olduğunu, bu fayda ölçüsünde mutlu olacağını söylemiştir. Gelecek için kamuda bir pozisyon düşünmeyen MY3 Yeminli Mali Müşavir olarak özel sektörde çalışmayı hedeflediğini belirtmiştir.

Sorulara verilen cevapların ve üstatlık ilişkisi içinde olan kariyer meslek mensuplarının anılarından hareketle bir değerlendirme yapılacak olursa özellikle dikkat çeken hususlar şunlardır: Türkiye'de genel olarak kariyer meslek mensuplarının kendi yaptıkları işleri devlet, millet hesabına yaptıklarını düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Özellikle denetim yapan kariyer meslek mensuplarıyla, hâlihazırda kamuda üst düzey bürokrat olan kişilerin vurgularında 'bürokrasinin devlete, millete hizmet, yetimin hakkını korumak, halka hizmet hakka hizmettir' şeklinde bir değerlendirmenin bulunduğu anlaşılmaktadır. Gerek hâlihazırda vergi denetim işiyle ilgili olan, gerek özel sektöre veya devlette idari bir pozisyona geçmiş vergi denetimi yapan denetim elemanlarının özel sektöre bakış açılarının bu şekilde olması en ezından devlette iken konuyu 'yetimin hakkını kimseye kaptırmamak', 'halka hizmet hakka hizmettir' gibi düsturlarla bir aşkınlaşma içinde okudukları görülmektedir. Bu 'devletin hakkını korumak' adına mükellefte bir vergi problemi bulamayınca üzülmeye kadar varabilmektedir. Devlet, millet, vebal, hakka hizmet, vatan, memleket, kamu gibi sözcüklerin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Konuyu

bu minvalde ele almayan tek bir kişi bulunmaktadır. O da bürokrasi içinde bulunmaktan memnun olmadığını ve bürokrasinin bir hiyerarşi demek olduğunu ifade etmiştir. Bu kişinin yaptığı yorumdan konuyu geçinebilmek için bir iş olarak ele aldığı anlaşılmaktadır.

4.2. Statü Asansörüne Binmek ya da Binememek

Bu bölümde görüşmecilerden kendi meslek gruplarında yer almayan ancak çeşitli şekillerde ilişki içinde oldukları, beraber çalıştıkları "memur" veya "VHKİ" gibi kariyer meslek grubunda yer almayan kamu görevlileri arasında bir karşılaştırma yapmaları beklenmiştir. Kariyer meslek mensuplarının durumlarıyla diğer gruptaki kamu görevlilerinin kamu bürokrasisinde karar alıcı pozisyonlara gelme açısından durumları görülmek istenmiş, sonuç olarak önce Türk bürokrasisindeki etkinlikleri, buradan hareketle de Türkiye'nin İdaresi üzerindeki etkinlikleri hakkında bilgiler edinilmek istenmektedir. Kariyer meslek mensubu olmanın bürokratik atamalarda kendilerine sağladığı bir ayrıcalık olup olmadığı ve bunun nedenleri üzerinde durmaları beklenmiştir.

Katılımcılardan MY3 yükselme şartları anlamında kariyer meslek mensubu olmanın belli bir faydası olduğunu ancak siyasi ilişkilerin öneminin daha fazla olduğunu (soruda herhangi bir kayırmacılık ilişkisi haricinde denmesine rağmen) söylemiştir. Görüşmecilerden MY2 yükselme şartları bakımından kendilerinin şanslı olduğunu ifade etmiştir. Kamuda idarecilerin genellikle denetim elemanlarından seçildiğini ve bu konuda kendilerinin şanslı olduğunu belirtmiştir. Bürokraside daha alt seviyeden başlanılması durumunda işlerin daha zor olduğunu, çünkü önce bulunulan seviyede üste çıkmak gerektiğini, size gelen işin dışında bir iş yapmanızın mümkün olmadığını, işlerin belli bir sistem ile işlediğini, daha önce çalıştığı kurumda bu şekilde biraz daha yükselenleri gördüğünü ifade etmiştir. Hâlihazırdaki kurumunda ise kurum içindeki çalışanlarla muhatap olacakları bir iş yapmadıkları için bir değerlendirmede bulunmamıştır. MY1 hiyerarşik olarak daha alt seviyelerde bulunan bir kamu görevlisinin üst görevlere gelmesi ihtimalini "imkânsız" olarak değerlendirmektedir. Kendisinin vergi müfettişi olduğunu ve kendi içlerinde A,B,C,Ç diye bir gruplama olduğunu ve burada bile birçok problem olduğunu söylemiştir:

"A'dan kimse tercih edilmiyor. Aslında her şey aynı. Müfettişsiniz. Aynı işleri yapıyorsun. Aynı tebligatı, aynı yazıyı yazıyorsun. Aynı incelemeyi yapıyorsun. Ama bakıyorsun işte başmüfettişlikler o B,C,Ç grubundan. Genel müdürlük atamaları falan, daire başkanları. A'dan ben duymadım. Çok nadir yani o da. Ama aynı işi yapıyoruz. Yoğunuz."

Tarafımızca daha önce çalıştığı kurumdaki durum sorulduğunda (daha önce memur unvanıyla çalışmıştır)ise;

"Ben… Müdürlüğünün en ayrıntılı, bilimsel tüm eğitimlerini aldım. Ama o kapı hiç açılmadı bize. Ben yalnız kendimden bahsetmiyorum. Benden daha eğitimli olup memur seviyesinde çalışan insanlar vardı. Akademik çalışması var mesela adamın. Avrupa'da dört beş üniversiteden yüksek lisansı var. Ama o da bizim gibi normal devlet memuru olarak çalışıyordu. Normal kadron neyse öyle ".

Şu anda çalıştığı iş ile eski işi hakkında bir değerlendirme istendiğinde ise eskiden yaptığı işte hemen hemen bir birimin yaptığı işi şu anda tek başına yaptığını, şu anda çok farklı işler yaptığını söylemektedir:

"Gün geliyor aramalı incelemeye gidiyorsun. Gün geliyor baskına gidiyorsun… Diğer teftişler filan gibi değil. Orada memurduk. Bir imza yetkimiz bile yoktu. Şu anda burası bir kariyer meslek. Orada tamamen bir devlet memurusun. Sorumluluğun yok. Ama şu an rapor yazıyorsun. Her türlü sorumluluk sana ait. Attığın imzadan, mühürden falan. Orada (eski işi) normal sıradan memurun yaptığı işler işte. Şu anda kurumlarla ben doğrudan muhatap oluyorum. Yazdığım yazıya kendim sayı veriyorum. Oradayken tüzel kişilik. Devlet tamamen kendi adına. Yani sorumlulukların artıyor, öyle bir şey var."

M3 gelecek planları açısından bakıldığında karar verme mekanizmalarının içinde olacak bir idari mekanizmada olabileceğini, olmak istediğini belirtmiştir. Kendi unvanı açısından bakıldığında kendisinin vergi müfettişliği içinde A grubu kadroda çalıştığını, bakanlıklarında bu gruptan kişilerin "çok nadir" olarak üst görevlere atandığını, bu nedenle pek bir şansı olmadığını ifade etmiştir. Kendisiyle

aynı gruptan olanlar açısından atanmış olanların da kişisel ilişkilerinden dolayı böyle bir göreve atandığını belirtmiştir. Memur veya VHKİ gibi görevlerde bulunan birinin üst düzey görevlere gelme ihtimali sorulduğunda ise M3;

> *"Yok. Daha çok belli bir üst düzeye geçmiş ya da belli bir üniversiteden mezun olmayanları çok fazla o görevlerde bulunduğuna pek fazla şahit olmadım."*

diyerek cevap vermiştir. Kariyer meslek mensubu olmanın avantajları nelerdir şeklinde sorulan soruya mevcut görevine başvurma nedeniyle cevap vermiştir:

> *"Ben mesleğe girerken ilk etapta arzu ettiğim şuydu: bakanlığın yabancı dil bilen personelini yurt dışına yüksek lisans veya doktora çalışmalarına gönderme motivasyonu vardı. Biz o konuda biraz geç kaldık, şu anda da pek göndermiyorlar farklı nedenlerden dolayı. Yurt dışına gönderme durumu olsaydı bu mesleği daha fazla şey yapabilirdim yani."*

M1 kendi bakanlığı açısından belli bir yere gelmek için belli bir kadroda bulunmak gerekmediğini belirtmiştir. Böyle bir teamülün olmadığını söylemiştir:

> *"Saysam bizim bakanlıkta üstadımız dediğimiz bir genel müdür, iki tane genel müdür yardımcısı vardır. Başka da kimse yoktur bakanlıkta. Genelde kendi kişisel becerisiyle, referanslarıyla bir yere gelenler vardır. Bir de bizim bakanlık çok aşırı büyük olmadığı için fazla kadro, makam mevki yok. Bir de şu anda genel müdürlüklerde kadroların çoğu boş ama müfettişlikten idareye geçen sayısı hayli sınırlı. Ama müfettişlik belli bir kariyeri gerektiriyor. Belli bir çalışma gerekiyor. Üstadıyla beraber bir genel müdürlük teftişi yapan bir müfettiş yardımcısı belli bir nosyon kazanıyor. Ne olur? Bir yere atanırken bunu artı olarak kullanabilir sadece. Bu da kıstaslardan biridir sadece. Onu mu atayalım bunu mu atayalım dendiği zaman, her şey eşitse belki 'bu müfettişmiş bu olsun' denebilir. Onun haricinde 'bu müfettiş, bunu atamamız lazım' diye bir şey yok. Müsteşar, müsteşar yardımcıları müfettiş olsa; danışmanlar, personel dairesi başkanı müfettiş olsa böyle bir şey olabilir mi? Bilmiyorum. Görmedim bizim bakanlıkta. Öyle bir şey olsa mesela 'teftişte benim şöyle bir arkadaşım var, onu buraya çekelim' gibi bir şey olabilir. Ama bizim*

bakanlıkta gördüğüm yok. Yani bir kültür turizm uzmanıyla, açık öğretim mezunu şube müdürü olmuş birinin aslında genel müdür olma olasılıkları bence yakın gibi”.

M1’e başka bakanlıklardaki gözlemleri sorulduğunda ise;

“Maliye Bakanlığı, İç işleri, Dış işleri bakanlığı, bunlar belli bir meslek mensubu olmadığınız sürece bakanlıkta belli bir mevkiye gelmek çok zor. Maliye Bakanlığı’nda müfettiş olan arkadaşlarımız vardı belli bir süresini dolduran, onlar özel sektöre geçti veya kendi şirketlerini kurdular.”

demiştir. M2’ye göre denetim elemanlarının kendi kurumlarında idareci olmasında bir sıkıntı yoktur.

“*Ama dışarıdan birinin kendisiyle ilgisi olmayan bir kuruma, yani meslek taassubu yönüyle oraya gelmesi oradaki huzuru da bozar. Yani onun o kurumdaki işleyişe hâkim olmaması işlerin düzenli gitmesini engelleyebilir.”*

Sizce kariyer meslek mensuplarının dernekleri hangi fonksiyonu icra ediyor?

“Mesleki örgütlerin fonksiyonu, mesleki açıdan şu ana kadar ben dernek yönetimlerinin pek faydalı olduğunu düşünmüyorum. Bizimki üzerinden konuşuyorum. X derneğinin meslekte bulunanların özlük durumu, meslektaşlarının özlük hakları için çok da bir çabasını görmedik. Yani mesleği bir adım öne taşıma, meslek içinde daha iyi duruma gelme gibi bir şey görmedim. Bunu herkes ister.”

M6’ya göre “Memur, VHKİ” gibi unvanlarda çalışanlara da üst düzey görevlere gelebilme imkanlarının açılması gerekir:

“ Ben dikey ilerlemeyi önemsiyorum. Bir defa bir memuru en çok motive eden şey yükselmedir. Yeni elde edeceği maddi olanaklar, statü olanakları olsun, bu olmalı. Elbette bizim sınavlarımız başarı ölçücü sınavlardı. Ama insan yeterli çalışma gösterememiş olabilir, müfettiş yerine uzman olmuş olabilir, başka bir şey olmuş olabilir, onlara mutlaka sağlam kriterlerle geçiş olanakları olması lazım.”

Şu andaki fiili durum ne?

"Bir defa üstatlık kavramı aslında maliye müfettişliği hem fiziksel olarak hem de zihniyet olarak kaybolmak üzere. Üstatlar bizi kelaynak kuşlarına benzetirler. Artık maliye müfettişi, hesap uzmanı sayı olarak azalmıştır. Ama hâlihazırda bildiğim kadarıyla bir VHKİ'nin, Uzmanın yukarı basamaklara gelmesi çok mümkün değil. Bunlar Türkiye'de kötü yönetildi. Bazı memurlara gelir uzmanı olma hakkı verildi. Sonra kapatıldı. Bunlar çalışma barışını da bozdu. Aynı işi yapıp aynı sınava giren iki adamdan biri kazandı, diğeri kazanamadı. Bir daha da sınav açılmadı. Aynı işi yapan adamdan biri 4000 lira, diğeri 2500 lira alır oldu."

KU1, kariyer meslek mensuplarını bürokratlık vagonunda bir halka olarak değerlendirdiğini söylemiştir:

"İlerde bazı kadrolar boşaldığında, emekli olduğunda, her kariyer meslek mensubunun bürokrat olabilme ihtimalinin var olduğunu düşünüyorum. Bu gelişimin de önünü açacak da bir şeydir en azından. Ancak benim öyle bir beklentim yok."

K4 genel anlamda memur ya da VHKİ olarak çalışan ve çok iyi yönetici olabileceğini düşündüğü çok sayıda insan tanıdığını söylemektedir:

"Bunların bazı sınavlarda daha az başarılı olabileceğini ama aynı zamanda alt kademede çalışanlardan çok başarılı yöneticilerin çıkabileceğini düşünüyorum. Keşke bu adam 'memur' değil de 'uzman' olsaydı ve 'şurada olsaydı' dediğim çok adam oldu. Uzman olmuş, yönetici olmuş birçok insan da tanıyorum. Bunlara da 'keşke olmasaydı' dediğim çok adam olmuştur. Burada belki şöyle yapılabilir. Örneğin beş müsteşar yardımcısı varsa en azından birinin kariyer mesleklerden gelmemesi gerektiğini düşünürüm. Öbür türlü mutlak manada insanları engellemiş oluyorsunuz. Bu eşyanın tabiatına aykırı. Alt kademe memurların da önü %100 kesilmemeli, yani adamın önünü kesmemelisin ama kariyer meslek mensubuyla da aynı olmamalı. Ama geçiş imkânı olmalı. Çalışınca başaracak insanların önü açık olması gerekir."

demektedir. Katılımcılardan K2 ise şöyle cevap vermiştir:

"*İster siyasi, ister kurum içi kayırmacılık olsun atamada o kayırmacılıklar etkili olabilir. Ama sadece atanmakta. Ama onda o kabiliyet yoksa, hizmet üretemiyorsa, onu hemen görevden alırlar. Orada kalamazlar. Kariyer mesleklerde elbette bir avantaj oluyor. Zaten belli sınavlardan geçiyorsunız ve meslek de sizi oraya getiriyor."*

K3 aynı konuda daire başkanı altındaki kadroları saymaktadır:

"657 sayılı kanun kapsamında memur-VHKİ olarak çalışanların liyakat kapsamında atanabilmesi söz konusudur. Maliyede memurluktan şefliğe geçilir, şeflikten müdür yardımcılığına geçilir, bunlar aşama aşama olur. Tabi daire başkanı ve üzerinde sınav olmuyor. Ama tabi kariyer mesleklerde bu daha kolaydır. Çünkü zaten belli sınavlar var, onları geçmişsin. Hani memurlar için o kadar sık değildir bu tabi."

KU2 ise şöyle konuşmuştur:

"Kariyer meslek mensupları haricindeki memurlar belli bir yere gelebilirler. Ama nereye kadar gelebilirler? Bizim şöyle bir algımız oluşmuş. Hiç mi "müfettiş" ya da "uzman" yoktu da "o" atandı diye bakarız. Böyle bir algı oluşuyor. Bu adam ne kadar bu işi sahiplenmiş. Belki çok iyi bir üniversite mezunusunuz, yabancı dil puanınız yüksek. Ama açıköğretim mezunu biri daha çalışkandır, o işi sahiplenir. Önü açık değil tabi. Liyakat ve çalışma açısından değerlendirilirse olabilir, ama olur mu? Çok zor görünüyor. Yani bir uzman ya da müfettişten daha başarılı olsa bile zor görünüyor. İnsanlar bu iş doğru mu yanlış mı diye değil, ilk önce amirim ne der, sonra da müfettiş ne der, diye iş yapıyor. İnsanlar önce o geliri elde edecek kadar, kendini garanti altına alacak kadar iş yapıyor. Kimse bunun ülkeye, millete faydasını düşünmüyor."

KU3, kendi çalıştığı Bakanlığında kariyer meslek mensubu olmayıp da daire başkanı ve üzeri görevlere gelen sayısının en fazla olduğunu ama kendi Bakanlıklarında da yok denecek kadar az olduğunu söylemektedir. Ancak kendi Bakanlıklarının teknik bir bakanlık olduğunu, bu nedenle mühendislerin de oldukça fazla sayıda üst görevlere gelebildiğini, akademisyenlerin de idareci olarak atanabildiklerini söylemektedir:

"Mühendisleri dışarıda tutarsak memur ve VHKİ'lerin pek bir şansı yok. Şimdi kariyer meslek mensupları birbirini tutsa söylerim de bizde öyle bir şey yok. Mesela adam kendisi müsteşar olmuş. Bir alt promosyonundan birini genel müdür yapıyor. Bu bizde yok. Ama diğer kurumlar da bu çok fazla. Ancak bizde de olsa bu olur. Yani benim bir promosyon arkadaşım genel müdür olsa o beni seçer. Ben olsam, onu seçerim. Çünkü çevrende o var. Diğer taraftan işe başlanıldığı andan itibaren her şey farklı. İşe alınırken farklı. Sonraki gelişim süreçleri farklı. Burda şey anlamında değil. Onların içinde de hak eden insanlar vardır. Kariyer uzman yardımcısı olarak başlayan kişi onlarca eğitime gönderiliyor. Yurt dışı toplantılara gidiyor. Yurt dışı eğitime gidiyor. Üst düzey toplantılara katılıyor. Diğer kişiye ise başka bir şey yapmasına fırsat verilmiyor. Memuriyet öncesi backroundları aynı belki ama bu başladıkları nokta farklı olduğu için diğerine her türlü imkân açılıyor. Böyle bir gerçek var. Dediğim gibi bu bizim bakanlıkta pek yok. Ama diğer bakanlıklarda, kurumlarda arkadaşlarımız var tabi. Bir kariyer uzmanı bir yere geldiğinde, ya da bir müfettiş bir yere geldiği zaman, teftiş kurulundan biri geldiği zaman uzmanları da istemiyor. Ya da kendi promosyonunun dışından birini de görmek istemiyor. O öyle görmüş. Orda ciddi bir kast oluşuyor. Bu sıkıntı."

K5 vergi yoklama memuru olarak göreve başladığını, alaylı olduğunu, uzun yıllar mecliste siyasi danışmanlık yaptığını, daha sonra daire başkanlığı, genel müdür yardımcılığı, genel müdürlük ve müsteşar yardımcılığı yaptığını belirtmiştir. Ülkesine karşı hizmet borcunu ödediğini, millet sayesinde bir tecrübe kazandığını ifade etmiştir. Memur olup da üst düzey göreve gelmiş kendisinden başka bir kişiyi tanımadığını, bazı arkadaşlarınca kendisinin üzerine tez yazılacak bir konu olduğunun söylendiğini ifade etmiştir:

" Doğrusu benim dışımda bir örnek yok. Son otuz yılda kendi görev sürem boyunca şahit olduğum bir örnek yok. Bazen 'dostlarım' şakayla karışık 'üzerinde tez çalışması yapılacak adamsın' der. Özellikle Maliye Bakanlığı kültürü içinde böyle bir şeyin çok mümkün olmayacağını düşünüyorum. Ben hakikaten farklı bir örneğim. Maliye Bakanlığı bünyesinde kalsaydım bu kariyeri yapabilir miydim? Sanmıyorum. Bunu açık yüreklilikle söyleyeyim. Ben 1989 yılında seçme sınavıyla yazılı ve mülakat sınavları sonrası Ankara Defterdarlığı'nda 'vergi yoklama memuru' olarak göreve başladım. Daha sonra Maliye Bakanı merhum Adnan Kahveci ile çalışmaya başladım.

Hayatımda yukarıya doğru çıkış noktasıdır aslında. Kariyerimde en büyük şanstır. Oralarda belirli unvanların oluşturduğu kültürler var. Orada bazı unvanlar var. Onların bazı taassupları var. Maliye müfettişliği, hesap uzmanlığı, gelirler kontrolörlüğü kültürü var. Nihayetinde bunlar da vergi müfettişliği adı altında, kendi içinde ayrı kategorileştirilse de birleştirildi. Kamu yönetimimizde özellikle önemli bir ağırlığı olan 'Maliye müfettişliği' meslek taassubu olarak Maliye Bakanlığına hâkimdi. Bizim gibi alaylıların memuriyetten gelen alaylıların, bakanlık üst yönetiminde görev alması çok mümkün değildi. Bu doğru mudur yanlış mıdır, onu ayrıca tartışmak lazım. Ama bu meslek taassupları aşağıdan gelen iddialı, kararlı, azimli, yükselme iradelerine karşı kesin duvarlar oluştururlar. O duvarların aşılması da çok zordur. Yani vergi yoklama memurunun gelebileceği en iyi noktalardan birisi, o vergi denetim birimlerinin taassubuyla, vergi dairesi müdürlüğüdür. İşte Maliye Bakanlığı kendi içerisinde bir dönüşüm yaşadı. Gelir uzmanlıkları ihdas edildi. O arkadaşların birikiminden ihtisaslaşma yoluyla daha fazla istifade ediliyor ama dediğim gibi o denetim birimlerinin taassubuyla aşağıdan gelen arkadaşların yukarlara tırmanması çok mümkün değil. Bunun genel kabul gören bir gerekçesi olarak da maliye müfettişlerinin, hesap uzmanlarının, gelirler kontrolörlerinin hem mesleğe alınırken seçme sınavlarında, hem de daha sonra mesleki eğitimlerde çok iyi yetiştirildikleri ve hepsinin potansiyel kamu yöneticisi olarak yetiştirildiğini ifade ederler. Doğrudur. Ben de buna katılırım. Maliye müfettişliği, hesap uzmanlığı, gelirler kontrölörlüğü devlet için önemli okullardır. Gerçekten çok nitelikli insanlar orada yetişir. Sadece Maliye Bakanlığı için değil. Devletin diğer kurumlarında da önemli işlere imza atmış insanlar vardır. Ama aşağıdan gelip kendisini çok iyi yetiştiren çok okuyarak, çok araştırarak çok iyi yetiştirmiş insanlara da fırsat verilmesi gerektiğini düşünüyorum.[128] *Onların da kamu hizmetlerine katacağı çok değer olduğunu düşünüyorum. Kendi adıma 2001' de ben Sanayi ve Ticaret Bakanlığına geçtikten sonra kamu yöneticisi olarak kamu adına daha iyi hizmet edebilme imkânı buldum. O da zamanın bakanı benim için bir fırsat oldu. O ana kadar ben kendimi iyi hazırladığımı, iyi yetiştirdiğimi düşünüyorum. Muadillerimle süreç içerisinde eş güdüm içinde, çoğu zaman öncü başat bir pozizyonda Allah'a şükür, hizmet ettim. Zaman içerisinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı merkez denetim*

[128] Maliye memurluğunda bir gelecek görmediklerini söyleyen Selahattin Tuncel, kendisi gibi memur olan arkadaşı Orhan Güreli'nin de hesap uzmanlığına geçtiğini ifade etmektedir (Tuncel, 2015: 197). Bu durum söz konusu sürecin başlangıcından günümüze bahsi geçen konular açısından ciddi bir değişim yaşanmadığını göstermektedir.

elemanları da benim bu performansımı da hayranlıkla izlediklerini ifade etmişlerdir. Ama ben birim amiri olarak önerildiğim ve atandığım zaman meslek taassubuyla, çok büyük bir defansla da karşılaştığımı da hatırlıyorum. 'Bu adam memuriyetten geliyor' diye birçok yerde değerlendirmeler yapıldığını, konuşulduğunu biliyorum. Ama hamdolsun, o gün itibariyle benim tekniğim de kondisyonum da yeterliydi. Zaman içinde kendimizi yetiştirdiğimizi gördüler ve hatta Bakanlığın merkez denetim elemanlarının kurumsal hassasiyetleri ve mesleki gelecekleri için de birçok alanda önemli gelişmelere vesile olduğumuzu gördüler. Zaman içerisinde gelip 'ya biz seninle ilgili hata etmişiz, sandığımızdan çok daha iyi bir performans ortaya koydun, helallik istiyoruz' da demişlerdir. Burada özetle söylemek istediğim şey, tanımlı olmak lazım. Üstleneceğiniz görevi iyi tanımlamanız lazım. Bu görevi yürütebilmek için malzemeyi, niteliği biliyor olmanız ve onlarla donanmanız lazım. Bazen denetim elemanlığı ya da farklı bir mesleğe sahip olanlardan daha avantajlı oluyorsunuz. Çünkü yaşayarak geliyorsunuz. Memuriyetin her aşamasındaki psikolojiyi tartarak geliyorsunuz. Yönetilenlerdeki psikolojiyi daha rahat anlıyorsunuz. Ben de bu görevleri milletin verdiği sorumluluk gereği, bu emaneti taşımak için, gerekli bütün şartları yerine getirmek için sürekli çalışır vaziyette olduk. X görevine geldiğim zaman genel müdürlük makamına danışmanlık yapmak üzere görevlendirdiğim denetmen arkadaşlarla ve uzmanlarla akşam sürekli çalışırdık. Yeni projeler üzerinde, yeni hedefler üzerinde çalışırdık. Allah'a hamdolsun, bu da takım arkadaşlarımıza ilave bir motivasyon sağladı. Benim için sihirli sözcükler takım olabilmektir. Eğer benim vesile olduğum bir başarı varsa onun birinci gerekçesi takım disiplinine azim ve kararlılıkla uymamdır."

Araştırmacı tarafından görüşmeciye kariyer meslek mensubu olmayan memurların yükselememe gerekçesinin sadece bu eğitimle ilgili olup olmadığı sorulmuştur:

"Memurların içerisinde bunların hepsinin aynı donanıma sahip olması, hepsinin yönetici olması mümkün değildir. Ama bunlara fırsat eşitliği vermek anlamında kendilerine mesleki eğitimler verilmesi gerekir. Hizmet içi eğitimin ihtiyaç odaklı, verimlilik esaslı olması lazım. Meslek içi eğitim çok önemlidir. Memurların kendilerini ara kademelere hazırlayabilmeleri anlamında da çok önemlidir. Bakanlıkların kendi personellerine bu imkânı vermesi lazım. O zaman hem hizmetin kalitesi artacak, çok daha iyi yönetim kadroları oluşacak. Ama şunun da hakkını vermek lazım. Kariyer

meslek mensupları iyi okullardan mezun oluyor. Bunlar üniversitelerden mezun olurken hem okulda hem de yerleştirme sınavlarında başarılı öğrenciler. Bu ülkenin oluşturduğu ölçme sistemine göre bunlar seçiliyor. Bunlar kendilerini mesleğe başladıktan sonra da seçilmiş hissediyor. Çünkü devlet seçiyor bunları. Bu insan psikolojisinde farklı bir karşılık buluyor zaten. Bir süre sonra o meslek içi dayanışma meslek taassubuna dönüşüyor. "Biz en iyiyiz". Hatta maliye müfettişleri kendilerini yeterlilik sınavını geçtikten sonra, benim tasvip etmediğim bir sözdür bu, kendileri de bunu söyler, haşa kendilerini "Tanrı'nın yeryüzündeki temsilcileri" olarak görürler. Kabul etmek gerekir ki maliye müfettişleri, hesap uzmanları, gelirler kontrolörleri mesleğe başladıktan sonra çok iyi eğitim alıyorlar. Zor sınavlardan geçerek seçiliyor. Siyasi tavassutun etkisi en az olanlar belki. Mesleki açıdan da çok iyi eğitim alıyorlar. Özel sektörün bu kardeşlerimize duyduğu talep de bundan. Bunlara verdiği paranın kat kat fazlasını kazanması lazım ki bunları alsın. Piyasadaki o müfettiş ve hesap uzmanlarının iyi ücretlerle transfer olmasının nedeni budur. Kendi mesleklerini devlet onlara ögretiyor. Gittikleri yerlerde de muvaffak oluyorlar. Bunların görev yaptıkları süre içinde kapalı devreler oluşturup yönetime hâkim olma girişimleri aslında seçme ve yetiştirme süreçlerinin doğal sonucundan kaynaklanıyor. Belki seçme sürecinde bir şey yoktur ama yetişme süreçlerinde, ben de nasıl yetiştirildiklerini bildiğim için, kendilerini üstün hissetmeleri ve göreve başladıktan sonra da kendilerine taahhüt edilen, aktarılan duyguyu da tatmin edemediklerinden özel sektöre geçiyorlar. Sen çok iyisin, büyük işler yapacaksın. Bu duyguyu bir süre sonra aşamıyorlar. Aldıkları para yetmiyor. Özel sektörden teklif bekliyorlar. Veya kendi işlerini kurmaya çalışıyorlar. Hedef odaklı yetiştiremiyoruz. "Sen en iyisin, senden başka bu işi yapabilen yoktur" duygusuyla yetiştikleri için de kendinden başkalarına fırsat vermiyorlar. Pozisyon elde eden, yönetici olan arkadaşlar da o kültürle yetiştiği için kendilerinden başkalarına fırsat vermiyorlar. Boşalan pozisyonlara da kendi meslek grubundan arkadaşları getiriyorlar."

Katılımcıların görüşlerinden hareketle kariyer meslek mensuplarının idari görevlere gelme imkânlarının çok yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Kariyer meslek mensuplarının bu durumun farkında oldukları da görülmektedir. Özellikle bürokrasinin üst düzey basamaklarına geçiş imkânının memur veya VHKİ gibi unvanlar için hemen hemen bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Ernst Young Türkiye ortağı eski hesap uzmanı Feridun Güngör de hesap uzmanıyken aldıkları eğitimin Türkiye koşullarında en iyi vergi eğitimi olduğunu ifade etmiştir (Güngör, 2015:61). Zaten özellikle vergi alanında ihtisaslaşan maliye denetim elemanlarının bu eğitimlerinin ne kadar zor olduğu hem bu çalışmaya katılan görüşmeciler, hem de bahsi geçen anı kitaplarında özellikle vurgulanmaktadır.[129] Ne var ki Güngör, Maliye Bakanlığı'nda daire başkanı olduğu sırada yabancılarla bir konu üzerinde heyet olarak görüştüklerini ve oradaki bazı konular hakkında yetersiz olduklarını ifade etmektedir:

"Maliye Bakanlığı'nda böyle bir kurumsal birikim de bulunmuyordu. Kişiler gelirler, kendilerini geliştirirler, deneyim ve bilgi sahibi olurlar, daha üst veya farklı görev için ayrılırlar, her şey onunla gider. Onun yerine gelen, sıfırdan başlar ve aynı öğrenme sürecini yaşar.[130] O zamanlar ilgili şubelerin müdür ve memurları da çok zayıftı. Bir daire başkanından daha uzun süre ilgili şubelerde çalışıyor olmalarının sağladığı bir biriktirme, deneyim kazanma şansları olmalarına rağmen, gerek eğitim düzeylerinin yetersizliği, gerekse bürokrasi içinde yetki ve sorumlulukların dağıtımındaki dengesizlikler nedeniyle bilgi ve deneyim edinebilecekleri ortam ve kaynaklardan uzak düşmüşlerdi ve şanslarını yeterince kullanamıyorlardı…"

Güngör bürokratik basamakların hızla çıkılmasını eleştirmektedir:

" Bürokraside kariyer basamakları çok hızlı çıkılıyor. Gelir İdaresi Başkanlığı'nda olduğu gibi belli görevlerin sadece yöneticilik vasıflarıyla değil ondan daha fazla mesleki uzmanlıkla başarılabileceği kurumlarda sık sık yapılan görev değişiklikleri kurumsal gelişimi engelliyor. Bürokrat olarak, bulunduğunuz görevde yabancı muhataplarla karşılaştırılabilecek, uzmanlık ve deneyim kazanacak kadar oturamıyorsunuz. Ya çok kısa süre içerisinde otomatik olarak bir üst makama yükseliyorsunuz veya görev değişikliği yapıyorsunuz. Yahut kamudan ayrılıp özel sektöre geçiyorsunuz. Dolayısıyla deneyimlerinizi aktarmaya zaman kalmıyor. Haliyle yeni gelenler sıfırdan başlıyor. Bu yanlış sistem sonucunda, kamu nezdinde kurumsal

[129] Bu eğitimin zorluğu sürekli vurgulandığı için çalışmanın başka yerlerinde de bu konuya değinilmektedir.

[130] Bir süre sonra kamudan ayrılan Feridun Güngör işi gereği Amerikalı ve Avrupalı yetkililerle görüştüklerini ancak bu sefer masanın karşı tarafından baktığında 20 yıl içinde değişen bir şey olmadığını söylemektedir (Güngör, 2015:63).

birikim bir türlü gerçekleşmiyor, kurumlarımız devamlı patinaj yapıyor." (Güngör, 2015:63)

Eski hesap uzmanı Ertan Özdemir de benzeri bir konudan bahsetmektedir. Kendisi vergi alanında deneyimli olmasına rağmen bütçe işlerinden de sorumludur. Bu nedenle gece gündüz çalışması gerekir:

"Yeni genel müdür yardımcıları işe başladıklarında maalesef hemen her şeyi yeniden keşfetmek zorunda idiler. Çünkü birisi genel müdür yardımcısı olarak göreve başladığında, bir önceki genel müdür yardımcısı genellikle yeni bir göreve tayin olup gitmiş olurdu. Tüm bilgi ve deneyimini ve dosyalarını kendisiyle birlikte götürürdü. Bu nedenle genel müdür yardımcıları seviyesinde oluşan bilgi birikimi genelde birinden diğerine aktarılamazdı. Allah'tan çok yetenekli şube müdürleri vardı. Hepsi meslekten yetişmeydi. Görevleri sıkça değiştirilemediği için çok değerli bilgi birikimine sahiptiler…" (Özdemir, 2011:34)

Genel anlamda görüşmeciler hiyerarşik olarak yükselmekte kendilerini daha şanslı görmektedir. Türkiye'de hiyerarşi basamaklarının başlangıcından yükselmeye müsait olmadığı genel bir değerlendirme olarak sunulmuştur. Katılımcılar kariyer meslek mensubu olmayıp da üst düzey görevlere gelebilen kişilere hemen hiç rastlamadıklarını ya da çok sınırlı sayıda rastladıklarını söylemişlerdir. Burada herhangi bir kamu kurumuna kariyer meslek mensubu olarak girmenin sağladığı avantajın boyutları görülmektedir. Bu avantaj zaten maddi olanaklar bakımından belli bir fark demektir. İkinci avantaj, eğitim imkânlarının bu gruba giren kişilerin ayrıcalıklarının devamını sağlamada oynadığı role ilişkindir. Üçüncü avantaj ikincinin bir devamı olarak liyakatin de bu gruba girenlere atfediliyor olmasıyla ilgilidir. Kariyer meslek memurlarına yurt dışı yüksek lisans olanağı, özellikle teftiş kurullarında çalışan müfettişlere bilgi, görgü artırma amacıyla yurt dışı için imkânlar sağlanmaktadır. Bu durum kariyer meslek mensuplarıyla diğer gruplardaki memurlar arasındaki farkı daha da açmaktadır. Üst düzey görevlere atamalarda liyakatin yurt dışı yüksek lisans eğitimi almayla ilişkilendirilmesi de olası hale geldiğinden ve de yurt içinde ciddi eğitimleri kariyer meslek mensupları aldığından, bunların üst düzey görevlere gelme ihtimali artmaktadır. Diğer yandan bir sorun alanı olarak ortaya

çıkan konu gerek yurt içi, gerek yurt dışı imkânlar sağlanarak bilgi, birikim ve tecrübesi artırılan kariyer meslek mensuplarının daha üst düzey görevler, özel sektör gibi imkânlardan yararlanarak kurumda kalıcı olmamaları nedeniyle Feridun Güngör'ün bahsettiği durumun sürekli bir hal olarak ortaya çıkmasıdır. Kariyer meslek mensubu donanımını artırmakta, bu donanım kariyer basamaklarında hızla yükselmesine neden olmaktadır. Maliye Bakanlığı'nda olduğu gibi bazı kurumlarda ise sadece kamu içinde yükselme olanakları bakımından değil, kamu dışına da kolayca çıkılabildiğinden, kariyer meslek mensuplarına yapılan yatırımın geri dönüşü azalmaktadır.

Burada Mills'in deyişiyle bir statü asansörü[131] bulunmaktadır (Mills, 1974:85). Kariyer meslek mensubu olarak göreve başlayabilmek bir statü asansörüne binmek anlamına gelebilir. Daha önce de bahsedildiği üzere bu mesleklere girenlerin kariyeri hemen hemen belirlidir. Eğer o statü asansörüne bir kere binilemezse asansöre bir daha binmek mümkün olmamaktadır. Diğer yandan statü asansörüne binememe gerekçesi olarak bazı sınavlar gösterilmektedir.[132] Hemen her görüşmeci bu sınavların zorluğundan bahsetmiş ve bu anlamıyla üst kadroların bu kesime ayrılmasının genel anlamda kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Burada asansörün kapısının açılmasını sağlayan şeyin sınavlar olduğu açıktır. Ne var ki asansöre zemin katta binemeyenin ikinci katta binmesinin genel anlamda mümkün olmadığı da anlaşılmaktadır.

4.3. Seçkinliğe Giden Yol: Sınavlar

Eski Maliye Müfettişi Yeminli Mali Müşavir Ahmet Erol, sınav kazanma sürecinde başkan yardımcısı üstatlarının onlara yaptığı konuşmayı şu şekilde nakleder:

---

[131] Mills, bu ifadeyi doğrudan bu bağlamda kullanmamaktadır. Mills iş adamlarıyla ilgili olarak bir kulupten başka bir kulube geçebilme anlamında statü asansörü ifadesini kullanmaktadır (Mills, 1974:85).

[132] Görüşmecilere görüşmenin sonunda 'Eklemek istediğiniz bir şey var mı? Araştırmacıya bir tavsiyeniz var mı?' sorusu sorulduğunda MY4 yeterlilik sürecinde geçtikleri zorlu sınavların özellikle belirtilmesini istemiştir.

"Arkadaşlar, ülkemizin en seçkin ekibine kabul edilmek kadar, sözlüye alınmak da çok önemli bir başarıdır. Bu aşamaya gelen herkesi gönülden kutlarım…" (Erol, 2015:51)

Maliye Bakanlığı'nda hesap uzmanlığı sınavını kazanan Ertan Özdemir söz konusu süreci şöyle anlatmaktadır:

"Verdiğimiz onca emeğin ilk semeresini görmüştüm. Türkiye'de ve dünyada çok geçerli olduğuna inandığım bir meslek için seçilmiştim. İmtihana çeşitli fakültelerden mezun olmuş yaklaşık 500 kişi girmiş, sadece 9 kişi kazanmıştı… Yazılı imtihanlar sabah ve öğleden sonra olmak üzere beş gün sabahtan akşama kadar devam etmiş, yazılı imtihanı kazananlar ayrıca bir gün sözlü imtihana tabi tutulmuştu. Çok zorlu bir yarıştı." (Özdemir, 2011: 113-114)

Özdemir, sürecin devamında hesap uzmanıyken geçilen yeterlilik sınavları hakkında da bilgi verir:

"Eğitim haftada beş tam gün olmak üzere altı ay sürdü. Üstatlarca verilen Türk Vergi Sistemi, Muhasebe, Denetim Teknikleri, Hukuk, Etik vb. dersleri aldık. İmtihanlara girdik. Tezler hazırladık. Daha sonra değişik üstatların yanına refakate verildik. Refakate verilmek bir kıdemli üstadın gözetiminde, onun yönlendirmesi ile yapılan çalışmaların tümünü ifade ediyordu. Yeni işe giren 'hesap uzman muavinleri' Ankara, İstanbul, İzmir'de kurulu gruplarda üç yıl yoğun bir eğitime tabi tutulurlar, üçüncü yılın sonunda 'yeterlilik sınavına' girerler, başarılı olanlar 'hesap uzmanı' olurlar. Üstatlarla denetimlere giderek iş başında eğitildik. Birlikte çalıştığımız tüm üstatlar, bilgi ve becerilerini bize öğretmeye çalıştılar. Önce kalfa, sonra usta olmamız için elimizden tuttular, kulağımızı çektiler, yanağımızı okşadılar. Onlar bize adeta bir ayna tuttular, hatalarımızı, zaaflarımızı, başarılarımızı gösterdiler. Yapılması ve yapılmaması gerekenleri, sıfır hata ile çalışmayı öğrettiler. Hiç hata kabul etmediler. Bir buçuk sene sonra imza yetkisi aldık. İmza yetkisi almak demek, tek başına rapor yazmak ve imzalamak demekti. Adeta yalnız başına kanat çırpmak ve uçmak anlamına geliyordu bizim için… Sonunda üç yılı bitirdik. Beklenen gün gelmişti. Yeterlilik sınavına girecektik. Yeterlilik sınavı bir kâbustu. Bir taraftan denetimlere katılıyor, diğer taraftan ders çalışıyorduk. Yeterlilik sınavına girerken on binlerce sayfa

mevzuat (kanun, tebliğ, kararnama, Danıştay kararı, mukteza) mesleki kitap vb. okuduğumuzu söylesem imtihanın ne denli zorlu olduğunu sanırım ifade etmiş olurum. Yeterlilik imtihanları, tıpkı giriş imtihanlarında olduğu gibi, sabah ve öğleden sonra olmak üzere beş tam gün sürdü, her gün sabah 09.00'da başladı, akşam 17.00'de sona erdi. İmtihanı geçenler sözlü sınava alındı, kazananların isimleri sınavdan on beş gün sonra ilan edildi. Sınav sonuçları korkutucudur. Sınavı kaybedenler kesin olarak meslekten, çoğunlukla bakanlıktan ayrılırlar. Bazen Maliye Bakanlığı'nda başka bir göreve tayin edilirler. Sınav sonuçları asıldığında bakmak yürek ister, hele önceki promosyonlarda bir iki kayıp verilmişse, korku tüm vücudunuzu sarar. Adeta kanınız donar. Bazen üzüntü ve sevinç bir arada yaşanır. Sınavlar çok ciddi ve titiz bir şekilde beş-yedi kişilik bir sınav komisyonu tarafından yapılır ve gerçek liyakatı ölçer. Listeler asıldığında tüm arkadaşlarımızın sınavı kazandığını gördük. Kimi ağlıyor, kimi gülüyordu. Oysa hayata daha yeni başlıyorduk. Maliye Bakanlğı içindeki Maliye Müfettişliği ve Bankalar Yeminli Murakıplığı, sonraki yıllarda Gelirler kontrolörlüğü imtihanları da aynı hassasiyetle yapılırdı. Devlette çalışmak hele yarının üst düzey bürokratı olacak şekilde bir konumda işe başlamak ayrıcalıklı bir durumdu. Siyaset kurumu başta maliye bakanlığı olmak üzere, siyasi eğilimleri ne olursa olsun bürokrasinin işleyişine fazla etki etmemeye özen gösterir, böyle bir eğilim olursa yöneticiler bunu nazikçe reddederlerdi." (Özdemir, 2015: 114-115).

Eski Maliye Müfettişi Mahfi Eğilmez müfettişliğe başladığı ilk gün odacıyı üstat sanarak ayağa kalktıklarını, odacı çıktıktan sonra gülmeye başladığını ve arkadaşının kendisine 'Ne gülüyorsun? Bu duyulursa yeterlikten döndürürler bizi." dediğini ve bunun üzerine gülmesinin donup kaldığını söyleyip eklemektedir:

" Üç yıl boyunca bir karabasan gibi bizi izleyen bir korku başlıyordu. Ya yeterlikten dönersek eşe dosta ne anlatacaktık. Sonra başladı yeterlikten dönenlerin hikâyeleri konuşulmaya. Teftiş Kurulu'nun albümünü okuyorduk. İlgimizi en çok yeterlikten dönmüş olanların listesi çekiyordu. Çoğu ünlü adamlar olmuştu sonradan. Bunların niçin yeterlikten döndüğünü öğrenmeye çalışıyorduk. 'Kimi sokakta simit yediği için, kimi köprü altında balık ekmek yediği için, kimi müfettişlik mührünü ya da kimliğini kaybettiği için, kimi boyasız ayakkabıyla toplantıya gittiği için dönmüş' diye hikâyeler anlatılıyordu. Yaşamımız kararmıştı. Aç biilaç sokakta dolaşsak bile simit alıp yiyemiyorduk. Bu ne biçim işti. Sanki esir kampı." (Eğilmez, 2015:222).

Eğilmez bir hafta sonra odalarının kapısının ansızın çaldığını, içeriye üstünde kazak olan ve saçları üç numara olan birinin girdiğini, kendisinin adama çıkışmayı düşündüğünü ve bu ne terbiyesizlik demek üzereyken karşıdaki kişinin elini uzatıp kendisini maliye müfettişi olarak tanıtması üzerine kendisi gibi yardımcı olan arkadaşıyla birlikte şöyle düşündüklerini ifade eder:

> *"Tevfik Kepekçioğlu, 'Bunlar hep tuzak' diyordu. 'Bizi sınıyorlar.' Komplo teorileriyle ilk kez Mülkiye'de karşılaşmış olmama karşın bu teorilerin doğru olup olmayacağı kuşkusu, Kepekçioğlu'nun bu sözlerinden sonra başladı." (Eğilmez, 2015:223)*

Yeterlilik sınavını geçen Eğilmez ve arkadaşı Kepekçioğlu öyle yorgundurlar ki hiçbir şey yapmak istememektedirler. Karşılarına çıkan ilk simitçiden simit yerler.

> *" Eve gittiğimi ve üç gün hiçbir yere çıkmadan ve gazete bile okumadan öyle boş boş oturduğumu hatırlıyorum. İnanılmaz bir stres yaşamışız meğer." (Eğilmez, 2015:225)*

Yardımcıların bu süreçlerden korkmaları yersiz değildir. Tunaboylu, farklı bir kurul olan Bankalar Yeminli Murakıplar Kurulu'nda çalışmasına rağmen maliye teftiş ve hesap uzmanları kurulunda yardımcılıktan uzmanlık ve müfettişliğe geçiş sürecine ilişkin yeterlilik sürecinde döndürülen kişilerin hikâyelerinden etkilendiklerini ifade eder:

> *" 'Falanca, işe iki kez üstadından geç gelmiş bakmamışlar gözünün yaşına…', 'Filanca, hafta sonunda görev yerini izinsiz terk edip memleketine gitmiş çekmişler ipini…', ' Falan kişi, anasına mektup yazarken devletin kâğıdını kullanmış da onun için döndürmüşler…', ' Falanca ile filanca solcuymuş…', 'Falan akşamları meyhaneye gidermiş', 'Filan malum yerden çıkarken görülmüş…' Bu hikâyeleri dinledikçe, hukukuyla, örfüyle tıpatıp bu kurullara benzer bir kurul olduğumuz için, bunların bizim başımıza da gelebilceğini düşünür, mayınlı bir alanda yürüyor sanırdık kendimizi. İçimiz titrerdi. Korkumuz yeterlik sınavı değildi. Onu çalışır, çabalar geçerdik çünkü. Zor olan, üç yıllık yardımcılık sürecini bir mayına basmadan, anlatılan hikâyelerdeki gibi saçma sapan nedenlerle mimlenmeden atlatmaktı. Bundan korkardık. Böyle nedenlerle bir kez mimlendin mi, sınavda ağzınla kuş tutsan yararı*

olmayacaksa korkmamak mümkün mü? Hele o, yeterlik sınavı dahi beklenmeden kapının önüne konma hikâyelerini dinledikçe… Kurul'un henüz o ilk yıllarında yaşadığımız saçma sapan korkuların tek nedeni kuşkusuz yeterlikten dönme hikâyeleri değildi. Bize, o kurullardan geçen korkutma kültürünün de büyük payı vardı bunda. Allah'a şükür, üstatlarımızın çoğu, bu kültürden pek nasiplenmemişlerdi ama aralarında tek tük de olsa nasiplenenler vardı. Kurul başkanımız rahmetli Necmettin Bey bunların başındaydı. Müfettiş kökenli olmamasına rağmen, bu kültürü, herhalde başkanlığa atanırken damarından enjekte etmişlerdi ki rahmetlinin, korkutma işinde kurulların başkanlarından eksiği yok, fazlası vardı. Gözü kulağı hep üzerimizdeydi. Murakıp yardımcılarını izlemek için murakıplardan, odacılardan ajanları olduğu söylenirdi…" (Tunaboylu, 2012: 146)

Sonrasında Tunaboylu bu süreci şöyle yorumlamaktadır:

"…murakıp yardımcılığım sırasında bana kâbus gibi görünen yeterlik kurumu, korkuları ve korkutmalarıyla ondan sonra da sürüp gitti. Sürmesi de doğaldı. Yeterlik kurumu mesleğin temel taşıydı; meslekte kalitenin sağlanması ve sürdürülmesi, mesleğin gelişmesi murakıp yardımcılarının yeterlik dönemini en iyi şekilde geçirmelerine bağlıydı çünkü. Meslekte kıdemlendikçe bunun önemini daha iyi anladım. Dinlediğim hikayelerdeki gibi saçma sapan nedenlerle yeterlikten adam döndürmeyi murakp yardımcılığımda olduğu gibi murakıplığım sırasında da acımasız ve gayri insani bir davranış olarak gördüm ama, mesleğe alınanların ilk üç yıl içinde mesleğin gereklerine göre eğilip bükülmesinin mesleğin gerektirdiği gibi yetiştirilmesinin gerekliliğine yürekten inandım…Şunu hemen belirteyim ki o korku ve korkutmalar sürüp gitse de, bizde yeterlik sınavlarında 1976'ya kadar hiç vukuat olmadı. O tarihe kadar yapılan sekiz yeterlik sınavında tek bir fire dahi verilmedi." (Tunaboylu, 2012:147)

Maliye Bakanlığı'ndaki üstatların çok ciddi sınavlarla seçildikleri görülmektedir. Zaten bu duruma görüşmeciler de sürekli dikkat çekmişlerdir. Ancak bu seçme süreci yalnız sınavlarla sınırlı değildir. Sınavların yanında sınavı kazananların evine, yaşadığı ortama, ailesine de bakılmaktadır:

Eski hesap uzmanı Ali Çakmakçı hesap uzmanlığı mesleğine girişini şu sözlerle anlatmaktadır:

"Hesap uzmanlığı mülakatı, mesleğe girişin son aşamasıydı. Cenk Murat Aslan üstadımız, benim olmadığım bir gün evimizi ziyaret ederek odamı denetlemiş ve 'Çok güzel, bir Hesap Uzmanının odası işte böyle olur' diyerek aileme teşekkürlerini iletmiş" (Çakmakçı, 2015:78)

Eski Maliye Müfettişi, ekonomist öğretim üyesi Mahfil Eğilmez maliye teftiş kurulunun sınavları hakkında ve mülakat sürecine ilişkin olarak şunları anlatmaktadır:

"Önce benim Mülkiye'den aldığım notları, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerimin neler dediğini kısaca anlattılar. Hayretler içindeydim. Sanki polis tahkikatı yapmış gibiydiler hakkımda. 'Ortaokul ve lisedeki durumumla benim burayı kazanma olanağım sıfır' diye düşünürken Adnan Erdaş 'Mülkiye son sınıfta okul üçüncüsü olmuşsunuz.'dedi." (Eğilmez, 2015:222)

Eski vergi denetmeni Yeminli Mali Müşavir Mehmet Ali Can bir üstadıyla başka bir üstadın aralarında geçen konuşmayı ve sonrasını şöyle anlatmaktadır:

"Mesleğe yeni atanan kişiler hakkında Adana'daki üstadlarla sohbet ederlerken, bir üstadımız, 'Bizde bekçi olarak görev yapan bir arkadaşımız vardı, o da Vergi Denetmeni oldu' demiş. Bizim üstad da ' Mesleğe alımlarda kalite kriterlerine dikkat etmiyorlar mı, bir bekçiyi nasıl Vergi Denetmeni yaparlar? Bence yanlış! diye düşünmüş." (Can, 2015:)

Görüşmecilerden eski Maliye Müfettişi M6'da benzeri bir süreçten bahsetmektedir:

"Dört oturumluk yazılı sınavını kazandım. Yazılı sınav iki gün, 14 saat sürmüştü. Ardından benim burada oturduğum evime geldiler. Zaman zaman teorik sorular, zaman zaman ülke gündemiyle ilgili sorular, yaklaşık 1.5 saat, zaman zaman siyasi sorular, evimin içinin dolaşılması, kütüphaneme de bakılması. Hatta yatak odama kadar girdiler, o kadar söyleyeyim. Ardından ailemle görüşmeye gittiler memlekete. Orada annemle görüşmüşler. Ardından kuruma çağırdılar ön mülakata. Pek çok zekâ

sorularından tut da hafızayı kontrol, kültürel sorular soruldu. Sonra formel mülakat aşamasına geçtik. Normal mülakat komisyonu bu. O da yaklaşık elli dakika filan sürmüştü. Aynı zamanda teftiş kurulu başkanı olan üstad komisyon başkanıydı. Her üye üç beş soru sormuştu. Önemli bir kısmı teorik, bir kısmı siyasi, güncel, dünya ekonomisi, piyasalar, genel iktisat teorisi, yazılı sınavda yapamadığım sorular sorulmuştu. Yani üç dört aşamalı bir mülakat olmuştu."

Bugün birçok kamu kurumunda sınavsız hemen hemen hiçbir işe girilememektedir. Sınavların zorluğu ve kolaylığı yapılacak işe göre değişmektedir. Bu sürecin zorluğunun sebeplerinin analiz edilmesi gerekir. Burada sınava girecek kişilerin mesleki yeterliliğinin sağlanması amacının yanında ayrıcalıklandırılmış bir kulube üye seçimi anlamına gelebilecek durumlar olduğu anlaşılmaktadır. Buraya girmek isteyenlerin, girme arzusunu da besleyen bir şey olarak, bu kulüp kültürünün nasıl oluştuğu ise itibar görenlerin itibarlarına zarar verebilecek kişileri dışta tutma çabası olarak değerlendirilebilir.

4.4. Ayrıcalığın İtibara Yansıması

Ertan Özdemir kendisi gibi hesap uzmanı olan arkadaşı Ahmet Camgöz'ün henüz yardımcıyken göreve ilk başladığı sıralardaki bir anısını paylaşmaktadır. Buna göre Ahmet Camgöz Gazianteplidir ve bir denetim için Gaziantep'e gidilecektir. Ahmet Camgöz'ün bunu bilen üstadı onun bir iki gün evinde kalabilmesi için Cuma günü gidebileceğini, kendisinin de pazartesi günü geleceğini ve saat 11'de defterdarlıkta buluşabileceklerini söylemiştir. Ahmet Camgöz pazartesi defterdarlığa gitmek üzere evinden yola çıkar ve daha önce oraya gitmediğinden defterdarlığa giden iki kapıdan birinden girmeye karar verir. Kapıda polisler vardır. Bakanlıktan geldiğini ve defterdarla görüşeceğini söyler. Polisler kendisini nezaketle içeri alırlar ve büyük bir koridora gelir. Koridorda vali, vali yardımcısının odalarının önünden geçer. Sonunda defterdarın odasına gelir. Sekreterle karşılaşır. İçeri girer ve kendisini takdim eder.

" Hesap uzmanı der demez sekreterler ayağa kalkar ve "muavini" lafını bile duymazlar. Herhalde beni birine benzettiler diye düşünür... Ahmet mütevazı bir

sandalyeye doğru yönelir, oturmak ister; sekreterler bırakmazlar, onu deri bir maroken koltuğa oturturlar. Koltuğa gömülür…"

İçeri defterdar yardımcısı girer. Ahmet Camgöz tam kendini takdim edecekken gelen kişi "Hoş geldiniz üstadım" der. Konuşmaları sırasında defterdar yardımcısı "eee üstat, meslekte ne kadar oldu?" diye sorduğunda Ahmet Camgöz defterdar yardımcısının yirmi yılını doldurduğunu, iki çocuğu olduğunu öğrenir. Bu sözlerden hareketle Bakanlık içinde hesap uzmanlarının ciddi bir itibarının olduğu anlaşılmaktadır.

Eski Hesap Uzmanı ve Yeminli Mali Müşavir Vehbi Karabıyık hesap uzman yardımcısı olarak atanıncaya kadar gittiği her okulda derece yaptığını, yeterlik sınavında da promosyon birincisi olduğunu, artık bilmediği hiçbir şey kalmadığını düşündüğünü ifade ettikten sonra yurt dışına yüksak lisansa giderken üstatlarından birinin oraya uyum konusunda kendilerini uyardığını ancak bu sözü önemsemediğini belirtir. Karabıyık, Boston'a gider ve yerleşir. Dersleri çok sıkı takip eder. Konulara hâkimdir. Bir gün dersin hocası bir şirketin verilerini tüm sınıfa dağıtır ve bunları bir dahaki derste analiz etmek üzere incelemelerini ister.

"Ertesi gün hoca sınıfa girip –bana göre- her zaman ki gibi çok kolay sorularla ders işlemeye başladı. Her sorunun ardından bir arkadaşımız parmak kaldırıp, 'İncelediğimiz şirketin adı şudur' diyor, sonra başka biri el kaldırıp 'şirketin sermayesi bu kadar' gibi basit sorulara basit cevaplar veriyordu. Hocamız da her konuşan öğrenciyi tebrik ediyordu. Bana gelince ise olanları şaşkınlıkla izliyordum. Çünkü el kaldırıp konuşanların söylediği her şey ya kitapta ya da hocanın verdiği notlarda vardı. Yani orijinal bir şey değildi. Ben de, kimsenin bilmediği farklı bir analiz ortaya koymak için beynimi zorluyordum. Hatta kendi kendimi motive etmeye çalışarak, 'Ey Vehbi Karabıyık, sen onlara bakma! Koskoca bir hesap uzmanısın. Her söylediğinde bir 'hikmet' olmalı. Sıradan şeyler için el kaldırma!" gibisinden kendimi kaf dağında görüyordum. Haliyle bu mantaliteyle ancak kırk yılda bir söz alıp arkadaşlarıma dâhil olabiliyordum. İlk dönem biterken hoca yanına çağırdı. 'Vehbi senden hiç memnun değilim.'dedi. Duyduklarıma inanamadım. 'nasıl olur hocam?' dedim. Hiçbir dersinizi kaçırmıyorum. Can kulağıyla sizi dinlediğim gibi farklı kitaplardan okumalar yapıyorum. Belki de sınıfın en çok bilen öğrencisiyim!' diye

kendimden çok emin cevaplar verdim. Hocamın sakin bir şekilde verdiği şu yanıt, hala beynimde yankılanır: 'Vehbi! Bilmenin hiç önemi yok. Bize katılmıyorsun! Ekibin dışında kalıyorsun. Sisteme uyum sağlamıyorsun.' diyerek 'ortak aklın' ne demek olduğunu anlamamı sağladı." (Karabıyık, 2015: 369-370)

4.5. Kültürün Aktarımı: Üstatlığın Anlamı Üzerine Düşünmek

Maliye Teftiş Kurulunun 130. Yıl münasebetiyle yayınlanan belgeselde üstatlık şöyle tarif edilmektedir:

"... Maliye Teftiş Kurulu bu vasıflarıyla diğer teftiş kurulları ve denetim birimlerinin kurulması ve kurumsallaşmasına model oluşturmuştur. Maliye müfettişleri arasında İsmail Hakkı Ülkmen'le kullanılmaya başlanan ve yüksek bir ahlaki seciyeyi ifade eden 'üstat tabiri' daha sonra tüm devlet denetim camiasında yaygın olarak kullanılmıştır."[133]

Eski hesap uzmanı ve mali danışman Ertan Özdemir, **Bir Hikâye Anlatsana Üstat** adlı kitabının girişinde üstat tabirini şöyle ifade etmektedir:

"Maliye Bakanlığı'nda, merkez ve taşra teşkilatında çalışan denetçi ve yöneticiler, merkezi denetim elemanları, Maliye Bakanlığı öğretilerine ve geleneklerine göre yetiştirilmiş insanlar birbirlerine "üstat" derler. Üstatlık sadece mesleğin kıdemlilerine duyulan basit bir saygı ifadesi değildir. Üstatlık, yıllarca verilmiş bir emeğin, çıraklıktan başlayıp kalfalıktan geçerek, alın teri, bilginin gücü ve bileğinin hakkıyla ustalığa ulaşan uzun, zahmetli bir yolun sonunda erişilen bir unvandır."(Özdemir, 2011:26)

Özdemir devamında Hürriyet Gazetesi yazarlarından Ertuğrul Özkök'ün şu ifadelerini kullanır:

"...Üstatlık yıllar boyu oluşturulmuş vicdan ve ahlak duygusunu, adaleti, lonca ahlakı gibi Osmanlı'dan Cumhuriyet'e, nesilden nesile taşıyan bir kültürün ifadesidir."

Özdemir'e göre,

[133] https://www.youtube.com/watch?v=BLG9JH1XktM&pbjreload=10

> *"Üstatlık, bilgidir, bilgeliktir. Karşısındakine saygıdır, sevgidir, hoşgörüdür. Üstatlık, güce ve siyasete eğilmemek, doğru bildiğini yapmak, tarafsız bir şekilde mesleğini icra etmektir. Üstat, örnek insandır. Önderdir. Yol göstericidir. Yetiştiricidir. Maliye Bakanlığı'nı yıllarca ayakta tutan, bu ilkelere göre yetiştirilmiş, yetişmiş üstatlara sahip olmasıdır." (Özdemir, 2011: 26*)

Erhan Bener, Hazine genel müdür yardımcısı iken Naim Talu da Merkez Bankası'nda kambiyo müdürüdür.[134] Kambiyo müdürlüğünün önemli bir makam olduğunu söyleyen Bener, Talu'nun yaşça kendisinden büyük olmasına rağmen kendisini ondan daha önemli bir kişi olarak gördüğünü söylemektedir. Nitekim onun bu kanısını Talu'nun ona 'üstat' demesinden de anlamıştır:

> *"Daha önce de belirtmiştim, Maliye müfettişleri ve Hesap uzmanları, aralarında, kendilerinden büyük olanlara "üstad" diye hitap ederler. Sayın Talu, uzmanlıktan ve müfettişlikten gelmediği halde, hep bizlerle temas ettiği için olacak, bu hitap şeklini benimsemişti. Onunla günde birkaç kez telefonla konuşurduk. Bana hep "üstad" derdi." (Bener, 2016:636-637).*

Yeminli mali müşavir ve eski gelirler kontrolörü Cem Tekin üstatlık geleneğini şu ifadelerle anlatmaktadır:

> *"Bizim mesleğimize yeni başlayan genç yardımcılar, 'refakat' denen sistemle bir üstadının yanına çırak olarak verilir. Usta-çırak ilişkisi bizim mesleğimizin en gerekli sacayağını teşkil eder… Yardımcıları olarak bizler üstadımıza emanet edilmiştik. Başımıza gelebilecek herhangi bir olayda tüm sorumluluk kendilerindeydi. Dolayısıyla sadece mesleki gelişmemiz ile ilgili olarak değil bütün problemlerimiz ile yakından ilgilenip, her zaman destekçimiz olurlardı…" (Tekin, 2015:122)*

Yeminli mali müşavir ve eski hesap uzmanı İsa Keskin kendi kurullarında her promosyonun kendisinden önce gelen gruba göre kıdemli kabul edildiğini, aynı promosyonda da kaç kişi mesleğe girdiyse onların da kendi aralarındaki sıralamaya göre kıdem sahibi olduğunu ifade etmekte ve turnelerde bütün ufak tefek işlerin ekibin en kıdemsizine verildiğini ifade etmektedir (Keskin, 2015:209).

---

[134] Daha sonra Talu, Merkez Bankası başkanı olacaktır. "Merkez Bankası başkanlığını, Maliye Bakanlığı'nın yerleşik bürokratlarının elinden koparıp aldı." (Bener, 2016:638)

Bankalar yeminli murakıbı Osman Tunaboylu, üstatlık geleneği ve mesleki kültür hakkında şunları söylemektedir:

> *"Ocağımız Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu murakıplık mesleğine girenler için öyle alelade bir iş yeri değildi baba. Bir irfan ocağı idi. Zor bir giriş sınavını geçip öyle girilirdi oraya. Sınavı kazanıp murakıp yardımcısı olarak Kurul'a girenler, önce bir aylık bir temel eğitime alınır, ondan sonra murakıp refakatine verilir, iki yıl murakıp refakatinde çalışır; murakıp yanında banka denetimine gider; temel mesleki bilgiyi ve meslek ahlakını tıpkı zanaate giren çıraklar gibi mesleğin ustaları olan üstatlarının yanında çalışarak öğrenirlerdi. Meslekte iki yılını tamamlayan murakıp yardımcıları daha sonra, bir yıl süreyle tek başlarına banka denetimine gönderilir, mesleği kapıp kapmadıkları sınanırdı. Üçüncü yılın sonunda da çetin bir yeterlik sınavı vardı. Bu sınavı kazananlar müşterek kararla murakıplığa atanır, murakıp olurlardı. Murakıp olan, o günden sonra kendisinden kıdemsizlere göre üstat olurdu ama bu mesleğin ustası olduğu anlamına gelmezdi. Mesleğin ustası olabilmesi için daha yenecek çok ekmeği vardı. Kolay iş değildi bu. Mesleğin ustası olabilmek için kişisel yetenek ve çabanın meslek kültürü ile iyice yoğrulması lazımdı. Bu da ancak zamanla olurdu." (Tunaboylu, 2012:25).*

Üstatlık ilişkilerinin özel sektöre geçmek-geçmemek, bürokrasi içinde yükselmek anlamında da bazı etkilerinin olduğu anlaşılmaktadır. Eski vergi denetmeni, Sakarya Vergi Dairesi Başkanı ve Vergi Başmüfettişi Recep Alp özel sektöre neden geçmediğini şu sözlerle açıklamaktadır:

> *"Bu kadar uzun devlet memuriyeti yapınca özel sektörden de teklif almamak olmazdı. Maaşımızın üç beş katı ücretler, konut, araba tazminat dâhil insanı cezbeden teklifler geldi sürekli. Sonuçta özel sektöre geçmeyi düşünüp bu tekliflere evet deme noktasına geldiğim günler de olmadı değil. Bu zamanlarda emekli olana kadar devlet memurluğuna devam etmem için beni ikna eden, desteğini, telkinlerini esirgemeyen gizli bir kahraman, değerli bir üstadım vardı. ...Memuriyet hayatımda kimseden bir torpil, ayrıcalık istemedim. Sadece Osman Arıoğlu üstadımdan gelen Grup Müdürlüğü ve Vergi Dairesi Başkanlığı tekliflerini kabul ederek idari görevlere geçtim." (Alp, 2015:309).*

Emekli Baş Hesap Uzmanı ve İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Başkanı Sezai Onaral da özel sektöre geçmeyiş hikâyesini şu sözlerle anlatmaktadır:

"3568 sayılı meslek kanunumuz daha çıkmamıştı. Ankara'da görev yapan arkadaşlarımdan Şahin Gürbüztürk, Nevzat Anarar, Mustafa Özyürek gibi 8-10 arkadaşım toplanıp bir karar almışlar. ' İstanbul Gümüşsuyu'nda bir ofis tutarak müşavirlik şirketi kuracağız ve en büyük biz olacağız.' Her biri ya fakülteden ya Kurul'dan promosyon arkadaşım, yani kıramayacağım insanlar. Beni de zorunlu olarak ortak etmişler. Tabii, o tarihlerde pek çok arkadaşıma olduğu gibi bana da çok teklif var. Ancak özel sektörde çalışmayı, başka bir ifadeyle Kurul'dan ayrılmayı kesinlikle düşünmüyorum. Bizimkilerle oturduk. Ne desem ikna olmuyorlar. Hatta benim yerime istifa dilekçemi bile yazıp imzalayarak Başkana verecekler. Arkadaşlarımın aldığı kararın ticari açıdan doğru olduğunu biliyordum. O zamanlar İstanbul boş tarla. Yabancı denetim ve müşavirlik firmalarından hiç biri gelmemiş. Ayrıca karşımdaki dostlarımın esnaflık yönü de güçlü. Fakat ben bu konuda zayıf olduğumu biliyorum. Ayrıca arkadaşlarımla iş yapmamak gibi bir kuralım var."

Sonraki süreçte konunun üstatlara gösterilen saygının bir ifadesi olarak okunması anlamlıdır. İstifa etmeyen Onaral'a arkadaşlarından biri şöyle söyler:

"Senin isifa etmen durumunda üstadlarımıza hakaret etmiş oluruz… Kurulun senin gibi idealist insanlara ihtiyacı var."(Onaral, 2015:331)

Görüşmecilere üstatlığın anlamı hakkında ne düşündükleri, olumlu ve olumsuz hangi yönlerinin bulunabileceği sorulmuştur. Görüşmecilerden K1, kendisinin de bir kamu yönetimi mezunu olarak bir dönem üstatlık üzerine düşündüğünü; örgüt sosyolojisi, örgüt kültürü gibi derslerde özellikle kafa yorduğunu belirtmiştir:

"Bir taraftan baktığınızda çok avantajlı bir şey. Batıda benzeri var mı? Çok net bilmiyorum. Ama muhtemelen kurum içinde daha kıdemli, tecrübeli olanların biraz daha saygınlıklarının olabileceğini, ön planda olabileceklerini düşünüyourm. Bizim geleneksel kültürümüzle bağdaştırğımızda ben olumlu görüyorum üstatlığı. Bu usta çırak ilişkisiyle. Malum bizim yani Osmanlı Selçuklu döneminde loncalar vardır. Oraları kariyer gibi düşünürseniz, bir mesleğin uzmanlığının öğretilmesi olarak

düşünürseniz, ilgili olabilir. İşin ahlaki tarafı var burda. Ancak şu andaki sistem böyle değil. Yani şöyle söyleyebilirim. Siz bir insana niye abi dersiniz? O işi sizden daha iyi bilir. İşten derken teknik olarak bir iş değil. Aynı zamanda o birikimin gerektirdiği ağırlığa, saygınlığa sahiptir. Ama bizde belki tecrübelidir, bahsettiğim olgunluk, ağırlığı hissedebiliyor musunuz? Yok. Daha liyakatli olduğu için bir saygınlık. İşi bilecek, o işin etik ve ahlaki kurallarını bilecek. Zaten o olsa, o zaten bu insanda bunlar varsa adını koymasanız da o sistem kendiliğinden işler. Ben olumsuz yönüyle düşünüldüğünde askerde kıdem mevzusuyla bağdaştırırım. Sonra gelen rütbe olmasa da komutan gibi hareket etmek ister. "Çayda dem askerde kıdem" derler. Tek özellik nedir? Üç ay önce gelmek. Burda niteliğe bakılmaz. Bu adamın süper olmasına, bilgili olmasına bakılmaz. Tek özellik önce gelmektir. Üstatlığı bu şekilde anlayan birileri var. Bazı kurumlarda bu tarz adamlar var. Kurumları da suçlamayalım şimdi. Orda şunu gözetmek lazım. Uygulamada üstatlık şu iki dediğim şeyden hangisiyle işliyor ona bakmalı. Ahilik, loncada olduğu gibi o haliyle ilerliyorsa, içerde mesleki bir özdenetime varıyorsa, bu iyi bir şey; desteklenmeli. Ama askerlikteki kıdem gibiyse oraya 'dur' demek lazım. Yani işe kimin ne zaman başlayacağı senin elinde olan bir şey değil. Senin çabalamanla olan bir şey değil. Bu irrasyonel bir şey. Rasyonel bir şey değil. Yani bunu bu yönüyle değerlendirenler de bunu maalesef olumsuz yanlış kullanıyorlar bu mekanizmayı. Yani üstatlığın geleneksel kodlarımızla uygun bir şekilde kullanılmasını desteklerim. Artık kurumlar da eskisi gibi değil. Kurumların ilgi alanları hızlı değişiyor. Çok iyi uzman yardımcıları var. Çocuklar ateş gibi. Belli bir nesil teknoloji ile barışık değil. Etkin kullananlar sizin üç beş yılda öğrenebileceğiniz bir şeyi çok hızlı öğrenebiliyor. Yani işi tamamen kıdeme dayalı bir üstatlığa dökerseniz, bu; birçok probleme sebep oluyor. Yani ben bu işin bu şekilde olmasından memnun değilim. Şu anda hangisini gözlemliyorsun dersen de ben olumsuz olanın daha çok olduğunu gözlemliyorum. Şunu da eklemek isterim. Üstatlık hiçbir zaman ehliyet ve liyakatin önüne geçmemesi lazım. Bir adam daha önce işe girmiş diye, daha önce uzmanlığını almış diye arkadan gelenlerin önüne geçmemeli. 'Bu üstattır, bu önceliklidir' denmemesi lazım. Üstatlık yardımcı bir şey gibi düşünülmeli. Normlar var. Kamuda bunun informel olarak içini dolduracak. Ahilik sistemi gibi olursa, bu iyi olur. Yoksa hiçbir informel yapı formel yapının önüne geçmemeli. Bu iki yıllık uzman da olabilir, on yıllık da olabilir. Aslolan, bürokraside ehliyetin ve liyakatin ön planda tutulması lazım."

K1 kendi kurumlarında böyle bir ifadenin kullanılmadığını söylemiştir ancak yine de bir kıdem olarak benzeri bir durumun olduğunu söylemiştir:

"Var bizde de var. Üstat denmez ama çalıştığın için biliyorsun, bu daha çok kariyer uzmanlığında geçerli. Bizde de kariyer uzmanlığı olduğu için daha tecrübeli olanların ağabeylik yapma durumu burda da var."

K2, üstatlığın anlamı üzerine şöyle demektedir:

"Örneğin Necip Fazıl'a üstat denir. Ama masonik yapılanmayla özdeşleştirenler de var. Bu hariç tabi. Bunu kullananlar var. Ama çoğunlukla %90 oranında böyle değildir. Olumlu kullanılmasını düşünürüm. Birisi bana üstat diyorsa bilgi birikimi anlamında buna saygı duyarım. Bir de geniş bir çevren varsa bazen ismini hatırlamazsın, unvanını bile hatırlamazsın, 'üstat' bize kolaylık sağlar. Bir kişiye 'üstadım' dediğin zaman karşıdaki kişi bunu sahiplenir. Diyaloğa geçmek için güzel bir imkân sağlar."

K2, konuyu Türkiye'deki sözlü kültürden hareketle açmaktadır:

"Bizde bilgi aktarımı hep sözlü olmaktadır. Bu bürokraside de böyledir. Bilgi aktarımını, kurumsal anlamda bilgi, tecrübe aktarımını üniversitede olduğu gibi biz de verebiliriz. Ama gelenek, üstatlık ilişkisi içinde oluyor. Dolayısıyla ister normal bürokrasi, isterse kariyer meslekler olsun bu çok önemli. Bizde medrese vardı. Medrese eğitiminin birçok noktası eleştirilebilir. Ama takdir edilmesi gereken bir yanı var. O da şu: Orada esas olan eğitici ya da kurum değil. Eğitim alan. Eğitim alanın kapasitesine göre ilerliyor. Bizim eğitim sistemizde genel bir şablon var. Elbise belli. Uzun olanı kısalt, kısa olanı uzat. Ama orada bir başkasının 2 yılda aldığı eğitimi bir başkası 6 ayda alabiliyor. Şimdi 4+4+4 var. Birebir eğitim yok. İşte ben üstatlığı birebir eğitime benzetiyorum. Şu üstadın yanında 6 ay refakat eğitimi alınmış oluyor. Bu kişinin kabiliyetine göre oluyor. Geleneği, tecrübeyi aktarıyor. Önemli bir imkân. Peki, olumsuz bir şeyler olabilir mi? Olabilir tabi. Üstattan aktarılan gelenek otomatik olarak çağın gerisinde kalıyor. Burda ciddi bir kopuş yaşanıyor. Bir de bu özellikle kariyer mesleklerde mesleki imtiyaz konusunda ya da kendini ayrıcalıklı görme noktasında üstatlık ilişkisi iyi bir aşılama yapıyor. Eskiden Maliyede bir hesap uzmanlığı, maliye müfettişliği vardı biliyorsunuz. Veya işte bir mülkiye müfettişi. Veya

o dönemde başbakanlık müfettişleri kendilerini böyle imtiyazlı bir grup gibi görme noktasında otomatikman o şeyin içerisine giriyorlar. O cenderenin içerisine giriyorlar. Burda da bu üstatlık ilişkisi çok belirleyici. Bu mesleği yapacaksan, bilgi noktasında hatta sadece bilgi değil 24 saatinin nasıl geçmesi noktasında ciddi bir bilgi aktarımı, kültür aktarımı, hatta dayatması oluyor. Ve bu usta-çırak ilişkisi refakat eğitimleri sırasında üstadın ondan beklentilerini, davranış biçimlerini gerçekleştirmiyorsa mesleğe kabul noktasında çok ciddi sıkıntı yaşayan arkadaşlarımız oldu. Yani böyle bir kalıba sokma işi de az önce eleştirdiğimiz nokta burada var bu defa. Yani hazır bir elbise var ve buna o kişinin uyması bekleniyorsa, yani kişi o mesleği yapacaksa illa öyle olacak noktasındaysa baskıcı bir şeye dönüşebilir. Ki zaman zaman da dönüşüyor. Zaten işin formel bir yönü var. Refakat sırasında size sicil veriyor. Bu bile başlı başına bir sebep.[135] *Olumsuz sicil verirse mesleğe kabul edilmeyeceksin. Sicil olumlu olursa mesleğe kabul edilecek. Olumlu yönden bakarsak üstatlık bir üstünlük sağlıyor. O konuda geçmişten gelen bilgi ve tecrübe var. Alttaki kişi nasıl rapor yazacağını ondan öğreniyor. Ona muhtaç duruma düşüyor tabi."*

K3'e göre üstadın birkaç anlamı vardır:

"Üstat arapçadan bize gelen "hoca" anlamındadır. Maliyede "usta çırak" ilişkisi vardır. "Hoca-talebe" ilişkisi vardır. Bir de literatürde muhafazakâr kesimde bir üstatlık vardır. O, bu anlamda değil. O, ilimde bilimde biraz daha ileri seviyede olmayı çağrıştırır. Bir anlamda kanaat önderidir. Maliye'de usta çırak ilişkisidir. Biz mesleğe başladığımızda bunun çok önemli faydalarını gördük. Bu usta çırak ilişkisi yazılı değildir. Biz kara Avrupa hukuk sistemine, yani yazılı hukuk sistemine dâhiliz. Ama usta çırak ilişkisi gelenekseldir. Buradan, diğer bakanlıklara da geçmiştir. Ama Maliyedeki kadar sıkı değildir. Askerlikte de benzeri bir şey vardır ama o hem daha disiplinerdir hem de yazılıdır. Askerde tüm kurallar yazılıdır. Astın üste nasıl

[135] Sicil notu bir nevi kanaat notudur. Diğer yandan bunun yanında zorlu yeterlilik süreci vardır. Yeterlilik süreci sonundaki sınavlarda hem yazılı, hem mülakat aşaması vardır. Bu durum muavinlikten uzmanlığa, müfettişliğe geçişte çömezlerin üzerindeki en büyük baskı aracı olmaktadır. Bener müfettiş yardımcısı iken bir nedenle hesap uzmanları kuruluna kaydırılır. Bu süreçte önce hesap uzmanları kurulunun müfettiş olan başkanıyla görüşür. Başkanla diyaloğunu şöyle anlatır: "…salt benim çıkarlarım açısından müfettişliğe dönmek yerine müfettişlik kadar değerli hesap uzmanlığına geçmek istersem, bana yardımcı olacaklarını söyledi. Ama müfettişliğe dönmekte diretirsem buna bir engel olmadığını da ekledi. Bu sonuncu sözü söylerken sesinde bir korkutma vardı. Diretmem halinde üç yıl sonra yapılacak olan müfettişlik yeterlik sınavında beni başarısız göstermeleri işten bile değildi, öneriyi kabul ettim." (Bener, 2016:45)

davranacağı yazılıdır. Ama bizde hesap uzmanının yetişmesinde "kişisel çaba ve gayret esastır" der. Bundan başka yazılı metne rastlanmaz. Burada mesleki yetkinliğe yönelik gönüllü bir uyum vardır. Davranış olarak ve bilgi seviyesi olarak üst seviyelere çıkacaksınız. Davranış olarak aykırı bir durum söz konusu olduğunda diğer arkadaşlarına zarar vermemesi için önlem alınır. Yani askeriyede istesen de istemesen de böyledir. Biz de bunun somut müeyyidesi yoktur. Burada gönüllü birlikteklikten kaynaklanacak bir gönüllülük vardır."

K3'e göre üstat ile muavin arasındaki bu ilişkinin en önemli tarafı okuyarak elde edemeyeceğiniz muazzam bir birikimin devralanmasıdır:

"Bir kere bu, bir kişinin değil. Bir asırlık, yarım asırlık bilgi size geçiyor. Bu, en önemli katkısıdır. İdarede çalışan için olmazsa olmazdır. Bu birikim içinde sadece bilgi yok. Aynı zamanda nezaket kalıbı var, hakkaniyet, adalet var. Aynı zamanda en ufak bir iltimas, lehine menfaat temininin olmaması var. Biz işe başladığımızda mükelleften çay ve kahve dâhil hiçbir şey içmeme şeklinde bir şeyler almıştık. Bunlar aşama aşama gelmiştir. Daha sonra yeni yeni etik ilkeler belirleniyor. Bizde böyle yazılı bir şeyler yoktu. Ama biz üstatlarımızdan aldık ve özümsedik. Tabi olumsuz yanları da olabilir. Her çalışmada olabilir. Bu dayanışma bürokratik oligarşi ile özdeş hale getirilirse sıkıntılı durum ortaya çıkabilir. Yönetenlerin burada gerek kendi meslek grupları ya da etiketlerinden kaynaklı güç oluşturma durumu oluşabilir. Belki bunun neticesinde idarede olumsuz bir yapılanma olabilir. Özellikle bizim meslekte bireysel çalışma egemen olduğu için bu bizde olumsuz özelliklere rastlanmaz. Bu daha çok koloni şeklinde hareket eden müfettişlerde olur. Müfettişlerin denetiminde ağırlıklı olarak idari denetim vardır. Bu da insan kusuruna dayanır. Bu da bunların birlikte hareket etme gibi bir durum ortaya çıkabilir. Ama biz bunun önemli katkılar verdiğine inanıyoruz."

K3'e göre üstatlık deyince daha çok mesleğe daha önce girmiş olmak kastedilmektedir:

"Bu haliyle bir statükoyu akla getirebilir. Ama meslekte belli bir kıdem ve olgunluktan sonra bu usta çırak ilişkisi zayıflıyor, gevşiyor. Artık sizin yetenekleriniz etkili oluyor. Artık kıdemli olmak yeterli olmaz. Ama kıdem idari görevlere atanmada bir kriter

olarak kullanılır. Kıdemli olan atanır. Bu da o kişilere bir motivasyon olur. Burada bilgi değildir önemli olan. Aslında en fazla bilgiye sahip olan kişi 3 yıllık yardımcılık dönemini tamamlamış, meslekte yeterliliğini almış kişidir. Camiada en bilgili kişi odur. Fakat en bilgili olmak en rasyonel olmayı gerektirmez. İşte buna tecrübe de eklenmesi gerekir. Yani en kıdemli olan en bilgili anlamında değil. 10 yıldan sonra mesela orada bir aidiyet duygusu vardır. Bilgiyle ölçülmez artık. O aidiyet duygusu bir takım mesleki etik değerlerin yansımasıdır aslında. Kıdemli olanın kıdemsiz olana nezaketli olması gerekir. Böyle bir zorunluluğu yoktur ama bu gerekir. Aynı zamanda o ilkelere de bağlılığını ifade etmesi gerekir. O manada kıdem dikkate alınır. Bir yerden sonra bilgi dikkate alınmaz. Üstatlık bir mesleki aidiyet duygusudur. Üstat dediğiniz zaman karşıdaki kişiye bir jest yapmış olursunuz. Bununla mesleğe ve etik ilkelere de bağlılığı ifade edersiniz. Bize de öyle geliyor. Ben de öyle kullanıyorum."

Aynı promosyonda olanlar arasında bir üstatlık ilişkisinin olup olmadığı sorusuna ise K3 şöyle cevap vermiştir:

"Promosyondaki üstatlık pek belirgin değildir. Genelde bir önceki promosyona üstat denir. Promosyonda ancak genelde yeterliliğe kadar o promosyonun birincisi ekip başı gibi, o muhatap kabul edilir. Yeterlilik sınavından sonra promosyon içinde kaçıncı olduğunuz çok önemli değil. Orada sadece idareye geçiş, yurt dışına gidişte[136] *o önceliklidir. Yurt dışına giderken daha önce o gider. İdareye geçerken daha önce ona teklif edilir. Bunun dışında bir şey olmaz."*

K4'e göre üstatlık daha tecrübeli, daha bilgili olmak anlamına gelir. Ancak bu mutlak değildir. K4'e göre 5 yıllık biri 15 yıllık birinden daha bilgili olabilir. Ama bu olasılık esası bozmamalıdır. Kişisel olarak hiç kimseye 'üstat' demediğini, kendisine 'bey' diye hitap edilmesine daha sıcak baktığını söylemektedir:

[136] Tunaboylu yurt dışına gidişlerle ilgili şunları söyler: " O zamanlar; maliye müfettişliği, hesap uzmanlığı ve benim mesleğim olan bankalar yeminli murakıplığının çekici yanlarından biri de yabancı ülkelere gitme olanağı sağlamalarıydı baba. Bu mesleklerde altı yedi sene kıdemlendin mi mesleki konularda inceleme yapmak için bir yıl süreyle yurt dışına gönderilirdin. Çok büyük olaydı bu… Onun için mesleğe girip yeterlik vartasını atlattık mı başlardık yurt dışına gitme hayalleri kurmaya…Yurt dışından dönen üstatların anlattığı Avrupa hikayelerini dinlerken Paris'te küçük bir bistroda sütlü kahve içip kruvassan yer, Le Monde'u karıştırır;…Üstatların getirdikleri gıcır gıcır otomobiller ise iyice alırdı aklımızı başımızdan. Onları görünce daha da kabarırdı iştahımız. Nasıl kabarmasın? Avrupa'ya gidip bir yıl kalan, gezip gördükleri yetmezmiş gibi altında bir otomobille döner, onu satar, karşılığında bir apartman dairesi alırdı altmışlı yıllarda. Güzel iş değil mi?... ' Güzel de söz mü? Kaymaklı ekmek kadayıfı diyeceksin'. Memur adam bir yıllık maaşıyla ev sahibi olursa o kaymaklı ekmek kadayıfı olmaz da ne olur?" (Tunaboylu, 2012:94-95)

"Ben normalde sivil bakan bir insanım. Ama bu üstatlık ilişkisinde biraz daha katıyım. Şurayı açmam lazım. Örneğin Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü'nde yapılan işler uzmanlık gerektiren işlerdir. Orada başbakanlık uzmanları çalışmalı. Ama zaman içinde buraya başbakanlık uzmanlarıyla aynı şekilde her yıl bir ya da iki diğer bakanlıkların uzmanları oradaki işlere dâhil edilip onların da katkıları alınmalı. Çünkü zamanla körlük başlıyor. Bu uzmanlık işleri biraz da kopya işlerdir. Aslında bir önceki üstadı kopya edersin. O nasıl yapmışsa sen de öyle yaparsın. Bu bir güvencedir esasında. Yeni işi ona göre yapmak güvencedir. Çünkü bu test edilmiştir. Ama bu sefer riske kapalı olduğu için yeniliğe kapalıdır. Ben ana omurgayı bozmadan diğer mesleklerden kişilerin dâhil olduğu bir süreçten yanayım. Burada bir mesleki taassup ya da üstatlık zorbalığı olmamalı. Ama bir birimde çalışanların tecrübelerine göre kendi aralarında kademelenmelerini zorunlu görürüm. İngiltere'ye gittiğimde kamu kurumlarını ziyaret ettiğimde üstatlık ilişkisinin olmadığını görürdüm. Zaten soy isimleriyle hitap ediyorlar. Ama iş ilişkilerinde mesela bir uzmanın İngiltere'de çayını kendisi alıp gelip masasına oturup çalıştığını çok gördüm. Yani bizde uzmanın, hizmetlinin ve memurun yaptığı işi bir tane uzman yapıyordu. Ama oranın kültürü öyle. Ben de o sistemi isterim. Ama orayı bizim bürokrasimize taşıyabilir miyiz? Emin değilim. Çünkü kültürel arka plan vardır. Onu buraya getirsen kaos ortamı olur. Bunu ben Başbakanlık'ta yaşadım. Mesleğinde 20 yıl geçirmiş bir uzman ile mesleğinde 5 yılı olan uzmanı birlikte çalıştırmakta zorlanabilirsiniz. Örneğin bir dosya var. Bir kısmı bir uzmanda. Diğeri diğer uzmanda. Kıdemli olan rahatlıkla kıdemsiz olanı çağırıp konuyu halledebilmeli. Onun kararları esas alınmalı. Bununla da sınırlanmalı. Öyle Maliye'deki gibi olmamalı. 657 sayılı Kanuna göre iş ilişkilerinde bunlar arasında ciddi bir fark yok. Sadece birinin derece kademesi biraz yüksek, diğerinin düşük. Başka fark yok. Şimdi bu İngiltere'de çok da problem olmayabilir. Ama ben yaşayarak da gördüm. Eğer üstatlık ilişkisi olmazsa sizden sonra gelen uzmana iş yaptıramıyorsunuz. Bu gerçekten böyle mi olmalı? Türkiye'de idari örgütlenme mi bunu getiriyor? Onun hakkında araştırma yapmak lazım. Maliye Bakanlığı'ndaki gibi mutlak manada bir üstatlık ilişkisini yani çok tasvip etmem. Örneğin başmüfettişin yanında müfettiş ceketi ilikli oturuyor. Bu gerekli mi? Ben bunun gerekli olduğunu düşünmüyorum. Ama 20 yıllık bir uzman 5 yıllık bir uzmana karar almada üstünlüğünün ya da önceliğinin olması gerektiğini düşünürüm. Bunun verimliliğe olumlu katkılarının olacağını düşünürüm. Biz X kurumunu örgütlerken de (kendisinin en üst amiri olduğu kurum kastediliyor) bu saikle hareket ettik. Biz özellikle uzman

yardımcısı ile uzman arasında, uzmanların da kıdemlerine göre kendi aralarında karar alma süreçlerinde bir üsttekinin bir alttakine göre karar alma süreçlerinde önceliğinin olması gerektiği şeklinde hareket ettik. Böyle düşündüm ve uygulamaya da çalıştım."

K5'e göre üstatlık sadece Maliye Bakanlığı'na özgü değildir ve devlet geleneğinimizde vardır.

"Bizim devlet geleneğimizde vardır bu. Kaynağıyla ilgili fazla bir şey söylemek istemem. Mesleki birikime duyulan saygıyı ifade eder. Benim kariyerimde şahit olduğum budur. Uzmanlık kariyeri içinde, müfettişlik kariyeri içinde ast üst ilişkisinden daha ziyade mesleki birikime duyulan saygıyı ifade eder. Bu yönüyle baktığın zaman o kariyerin kendi içinde bir hiyerarşi oluşturur. Saygının tanımını hatırladığınız zaman birine bilgisi, birikimi, yaşı, yeteneği nedeniyle duyulan sevgi duygusudur. Ama uygulamada tam olarak böyle olmadığını görüyoruz, şahit oluyoruz. Bu da bu üstat söyleminin zaman zaman tepki görmesine ve tartışılmasına neden oluyor. Hatta zaman zaman da farklı inanç gruplarıyla ilişkilendirilerek yani bizim Türk İslam geleneğinde olmayan bir hitap tarzı olduğunu, farklı kültürlerden bize yansımış çok olumsuz etkileri olan bir söylem olduğu dile getirilir. Hedeftir esas olan. Ameller niyete göredir. Ama üstat söylemi ve bu söylem üzerinden oluşan bu yapı verimlilikten ziyade verimsizliğe yol açan bir taassuba dönüşmüştür. Yani üstatlar astlarından birikimlerini imtina eder, o birikimler kendilerinin saklı değeriymiş gibi hani kendinden menkul derler ya, bir algı, yapı oluştu. Üstatlık verimlilik esasında yaşayacaksa bir anlamı olur. Birikim hizmete dönüşüyorsa, kendinden sonrakilere bir şey katıyorsa bir anlamı var. Üstatlık bir yeterlilik kriteri değildir. Yani senden 10 dönem önce aynı sınavla girmiş bir ağabeyin senden daha yetenekli, senden daha mahir bir yönetici değildir. Sen ondan kıdemsizsen ondan daha bilgili, yetenekli olabilirsin. Bunun ayırt edilmesi lazım."

M1 "Üstat" kelimesini daha samimi bulduğunu söylemektedir:

"Bana 'abi' demek gibi geliyor, 'Ahmet Bey', 'Mehmet Bey' demektense. Dezavantajı var mı? Bizim bakanlık için ben görmedim. Ne olur? Eskiden üstadımız deyip bir genel müdürü ziyaret etmek belki daha rahat olur. Sonuçta bizim üstatlar alt dönemlerin odalarına girer çıkarlar. Bi de bizim teftiş kurulu çok kalabalık olmadığı

için. Yani bazı promosyonlar 4-5 kişi. Tamamı 60 kişi zaten. Daha da alım yapılmadı. Yani arkadaş gibi. Sadece konuşurken üstat derler."

Daha önce Maliye Bakanlığı'ndan bahseden M1'e aradaki farkın yapılan işten kaynaklanıp kaynaklanmadığı sorulduğunda şöyle cevap vermiştir (M1'in daha önce Maliye Bakanlığı tecrübesi bulunmaktadır) :

"O da olabilir. Anlayış da olabilir. Maliye Bakanlığı'nın 100-150 yıllık bir geçmişi var. Onlar da her şey teamüllerle sınırlı. Yani bizde de herhalde teftiş kurulunu kuranlar maliyeciymiş. Yani eskiden bizde alaylı diye tabir ettiğimiz kişiler de varmış. Yani atıyorum adam arkeologmuş. Bir sınavla burda müfettiş olmuş. Ama şimdi onlardan kalmadı. Ama onlarda üstatlık çok daha sıkıymış. Öyle anlatıyorlar. Bir de yeni nesil yani. Herkes kendi başına bir cumhuriyet zaten. Eskiden herhalde bir alt kıdemli eli cebinde dolaşamazdı. Şimdi mesela yazın biz çıkardık kravat ve ceketimizi. Onlar da çıkardı."

Üstatlığın tecrübe ile ilişkili olup olmadığı sorulduğunda ise M1 soruyu şöyle yanıtlamıştır:

"Yok. Konunun tecrübe ile ilişkisi yok. Bizden daha önce girmiş herkese üstat diyoruz. Kendi promosyonumuzdakilere ise üstat demeyiz biz. Promosyon birincisine üstat deme gibi bir şey yok bizde. Senden önce giren herkes üstadındır ama. Yani sen ondan daha tecrübeli olabilirsin ama o senin üstündür. Ahmet Bey, Mehmet Bey denmez. Yani 15 yıldır müfettiş olup da 8 yıllık tecrübesi olmayabilir, yurt dışı göreve gider, yüksek lisansa gider, ücretsiz izin alır, deneyim açısından baktığın zaman fiilen burda görev yapma açısından azdır, yaptığı iş olarak da azdır ama senden önceki dönemde işe girdiği için üstattır o. Bir de senden küçük üstatların da olabilir. Senden üç dönem önce işe girmiştir ama yaşı senden küçüktür. O deneyimden kaynaklanır, kaynaklanmaz. Ona üstat diyeceksin. Ahmet Bey, Mehmet Bey demezsin yani. Üstatlık, usta çırak ilişkisi olarak değerlendirilir. Senin üstündeki kişi senden önce bu yollardan geçmiş, işte o senin ustandır. Sen de bu işi öğreneceksin. Sonra bu tabir yerleşiyor. Ahmet Bey, Mehmet Bey demektense, amirim demektense, başkanım demektense. Yani biz teftiş kurulu başkanımıza da başkan yardımcımıza da 'üstat' diyoruz. Müsteşar da olsa ona gene 'üstadım' diyebiliriz. Ağız alışkanlığı da olabilir.

Bakan olsa ne derler bilmiyorum ama sayın bakanım mı yoksa üstadım mı bilmiyorum ama (gülüyor). Yani bu, birçok teftiş kurullarında var. Yani maliye teftiş kurulundan gelen bir şey bu. O kültür maliye bakanlığından gelme. Bütün teftiş kurullarının ana merkezi maliye bakanlığı olması lazım. İlk onlar kuruldu. Ama bizde üstatlık, tabir olarak üstat diyoruz. Üstadın fikirleri değerlendirilir ama 'üstattır, her dediği doğrudur' diye bir şey yok. Benim gördüğüm birçok müfettiş üstadıyla anlaşamadığı için işten ayrıldı[137] mesela. Üstat diyor ki 'bu adama şu cezayı verecez' diyor, alt kıdemli kişi farklı bir görüş yazabilir. Farklı bir husus da yazabilirler. Bunun örnekleri vardır. O sebeple üstadın söyledikleri değerlendirilir ama alt kıdemliler için hani doğrudan böyle bir şey yoktur. Yani emir komuta yok. Tamam, konuşurken 'üstat' derler ama her dediği doğru diye bir şey yoktur."

M2 kendi mesleki ve kişisel gelişiminde örnek olabilecek kişilere üstat dendiğini söylemekte ve konuyu fiili duruma getirmektedir.

"Bizim Maliye'de bizden bir sene önce başlayan bir kişiye biz 'üstat' deriz. Ama şimdi şu var. Hani her üstat benden daha iyidir, hem meslek hem diğer açılardan olsun, her zaman için benden iyidir, o benim üstadım gözüyle değil. Eğer hani yanlış hareketleri varsa, olumsuz sayılabilecek hal ve tavırlarda bulunuyorsa bunun üstatlığı tartışılır. Hani ben meslek içerisinde 'üstat' bile demek istemem. Çünkü hak etmiyor, değerini vermiyor üstatlığın. Ben ona 'bey' olarak hitap etsem daha yerinde olur yani. Ama bu bizde mecburen, artık oturmuş bizde. Onu delemiyorsun zaten. O artık mesleğin yazılı olmayan bir kuralı olmuş. Onu çiğneyemezsiniz yani. Ortam içerisinde mesela demediniz, sizi suçlarlar. Böyle bir şey oluşmuş. Mümkün değil, onu değiştiremezsiniz. Dediğiniz zaman yadırganırsınız, belki dışlanırsınız. Bu, demesi lazımken demiyor. Siz kaybedersiniz yani (gülüyor)."

Üstat dediğiniz kişilerin üstün olan yanları nedir?

"Bizim bu Maliye camiasında hiçbir üstünlükleri yok. Hani şöyle söyleyeyim. Yani mutlaka olanları vardır da, yani üstün oldukları için 'üstat' denilmiyor. Sadece dediğim gibi mesleğe daha önceden başladığı için, bir adım önde olduğu için 'üstat' deniliyor. Yani bunun dışında bir kıstası yok bu işin. Mesleğe erken başlamanın verdiği bir avantaj yani."

[137] Müfettiş yardımcısının müfettişle birlikte yaptığı denetimden 'iş' diye bahsetmektedir.

Bu durumun somut faydası oluyor mu? Somut faydaları neler olabilir?

"Üstat olmanın avantajları yani mesela bir yemekhanede bile, manzarası güzel yere üstatlar oturur. Mesela rapor değerlendirme komisyonuna bir üye alınacak genelde daha kıdemli olanlar tercih edilir. Orda 'bu üstattır', artık 'onun hakkıdır artık' diye, yani 'meslekte şu kadar seneyi devirmiş adam, bunu koyalım' düşüncesi vardır. Ama bence bu yanlış bir düşünce. Ben onu söylemek istiyorum. Mesela lojman verilecek. Bir tane boş lojman var. Bu lojman en kıdemli olana verilir. Tercih eden müfettişler arasında en kıdemli olan üstat, o lojmanı alır. Bu düşünce bizde var şu anda. Bu uygulanıyor şu anda. Şimdi bu lojman olayını açayım. Burda başka hiç bir kıstasa bakılmaz. Adamın beş tane de evi olsa orası onundur. Mesleki olarak daha çalışkan, daha bilgili, hakkını vererek yapan hak edemez. Ama o beş tane evi olan, belki mesleğin hakkını vermeyen üstattır diye o adama o lojman verilir. Bunların bu şekilde örnekleri vardır yani. Ben lojman örneğini verdim."

M2'ye kendisine 'üstat' diye hitap edilmemesi durumunda tepkisinin ne olacağı sorulduğunda şöyle cevap vermiştir:

" Yani biz artık bunu benimsemişiz, kanıksamışız, açıkçası benden sonra girmiş birinin bana 'bey' diye hitap etmesi hem tuhaf olur, hani ben gücenirim yani. O şey bize geçmiş. Yani bir rahatsızlık yaratır bende. Tabi ama bende yarattığı rahatsızlık çok fazla olmayabilir ama genel olarak baktığımızda meslek içerisinde çok büyük bir rahatsızlıktır."

M3, üstatlığın olumlu olumsuz özelliklerinden söz edildiğinde olumlu olarak şunları söylemektedir:

"İyi yönlerine gidelim. Usta çırak ilişkisi bakımından hiçbir karşılık beklemeden işin öğretilmesi çok değerli bir şey. Daha önce yaşanmış olaylardan tecrübelerini anlatıyor. Bu sadece bilgi değil, tavır. Tecrübe aktarımı. Kendin tecrübe etseydin çok daha geç öğrenecektin. Olumsuz tarafı ise kişiler. O kişilerin etik değerleri, hayat anlayışları, hayat tarzı, ahlaki değerleri farklı olabiliyor. Onlardan kaynaklı da olumsuzluklar olabilir. En belirleyici olanlar bunlar bence."

Size göre üstatların tam olarak ne üstünlüğü vardır?

"Yani temel eğitimde sizden önce gelenlere 'üstat' denmesi gerektiği öğretiliyor. Bu tartışılamaz bir doğru. Yani bunun içinin ne kadar doldurulabildiğiyle alakalı olduğunu düşünelim. Ben, benden daha önce gelen herkese 'üstat' diyorum ama kendimden daha bilgiliyse bu edebiyat da olsa, mevzuatla da ilgili olsa, mimarlıkla da ilgili olsa ben ona 'üstat' demekten keyif alırım. Gocunmam. Ama bazen bunun bu şekilde olmadığını söyleyebilirim. Bana da birileri böyle diyebilir bilgi birikimiyle alakalı olarak."

M3, bir usta çırak ilişkisinden bahsetmektedir:

"Bir işin nasıl yapılacağını ustadan, artık o daha önce mesleğe girmiş birisi oluyor, ondan aldığımız bilgiyle usta kalfa ilişkisi içinde eskiden öğrenilmiş sürecin ismi olarak görüyorum. İş yapmanın yöntemi olarak düşünüyorum. Tabi biz bu isimlendirme konduktan sonra işin içine girdik. Daha başındayken nasıl oldu falan, ama şunu da daha sonra öğrendim. Gerçekten böyle olduğunu da düşünüyorum. Bir nevi üstatlık eskiden beri gelen masonik bir şeyin, tanımlandırmanın da Maliye bakanlığındaki yansıması olduğunu düşünüyorum. Üstatlık benim gördüğüm, biz işe başladığımızda bize dedikleri 'sizden kıdemlilere', 'sizin promosyonunuz üstündeki herkese üstat diyeceksiniz, demeniz beklenir'. İşte 'bizde üstatlık önemlidir' şeklinde ifade edilmiştir."

M3'e kendisine nasıl hitap edilmesinden hoşlandığı sorulduğunda şöyle cevap vermektedir:

"İşteyken, denetim yaparken, işle ilgili bir durumdayken o ortamı paylaştığım herkesten üstat kelimesini duymayı tercih ediyorum. Ama iş bittikten sonraki özel yaşamda 'kullanmasa bile söyleseydi daha iyi olurdu' diye düşünmüyorum. Ama işle ilgili durumdayken o jargonun devam etmesi gerektiğini düşünüyorum. Yani Maliye Bakanlığında eskiden beri çok fazla katı bir hiyerarşi olduğu için askeri anlamdaki hiyerarşi alınmış. 'Komutanım' gibi alınmış. Bu sıkı bir şekilde muhafaza ediliyor. 'Her şey gitti, bu kaldı' gibi düşünülüyor. 'Bu bizim en büyük değerimiz olarak' düşünülüyor. Bu miras gibi elden ele kaybolmaması gerektiğine inanılan bir isimlendirme. Bu hiyerarşinin bozulmaması isteniyor. Mirasın devam etmesi de isteniyor. Bunu tamamen askeri bir hiyerarşinin devamı olarak görüyorum ben."

M3'e göre denetim elemanlarının yönetici olarak tercih edilmesinin nedeni;

"Denetim kökenli kişilerin daha önce çalışma yapmadan bu göreve hazır olmalarıdır. Devlet terbiyesinin alınması da lazım. Amerikan tarzı bir eğitim bize uzaktır ya hani. Tamamen tavır davranış olarak böyle bir terbiyesi vardır. Biz meslek icabı sürekli sorarız. Şüpheci davranış kalıpları gelişiyor insanlara karşı. Bu tarz özellikler, o işi yaparken olumlu bir şeydir yani. Üstatlığın bu devlet terbiyesini de sağlayacağını düşünüyorum. Karşı tarafa iş yaptırmak açısından faydalıdır. Yani asgari nezaketin, karşı tarafa taltif, olumlu, olumsuz açıdan devlet terbiyesi verebileceğini düşünüyorum. Ama artıları, eksileri olabilir."

Araştırmacı tarafından M5'e bakanlıklarında genelde atama işlemlerinde kimlerin tercih edildiği sorulmuştur. (Görüşmecinin bakanlığı hakkında biraz bilgi alınmak istenmektedir. Çünkü görüşmecinin bakanlığının yapısı Maliye Bakanlığı'ndan farklıdır.)

"Burda iş müfettişlerinin yönetici pozisyonuna gelme durumları çok az. Bunu mevcut yönetici sayısına bakarak söylüyorum. Yani genel müdür, genel müdür yardımcısı, daire başkanı sayısı diyelim ki X. Bunlar uzmanlık ya da memuriyetten ya da bakanlık dışından gelmiştir. Yani bizim iş müfettişliğinden il müdürü olan bir iki tanedir. Daire başkanı da öyle. Eski bakanlığım Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nda ise müfettişler çok etkindi. Ama onların sayısı çok azdı. Ve dış denetimleri yoktu. Orada her genel müdürlüğün kendi kontrolörü vardı. Burda kontrolör yok. Bunlar sadece personel denetimi yapmıyorlar, onlar sadece soruşturma yapıyorlardı. Burada bölüm bölüm ayrılmış bunlar. Onlar butik teftiş kurullarıydı. Büyük yerlerde birbirini tutma daha azdır. Ama diğer teftiş kurullarında 20 -30 kişilik teftiş kurullarında böyle bir şey beklenebilir. Bizim burda 1000 kişi varsa bunların birbirini tutma durumu yok. Ama bu kırıldı. Birçoğu kapandı. Birleştirildi. Mesela burda 'iş teftiş', 'bakanlık teftiş', 'iş kur teftiş' birleşti. Şimdi bir de 'Aile Bakanlığının denetçileri' ile birleştik. 1000 kişi civarı yani."

Bunlar arasında herhangi bir kabullenememe gibi bir durum var mı?

"Zannediyorum birleştirilen bütün bakanlıklarda bu olmuştur. Ben bunun insan fıtratında olduğunu düşünüyorum. Mesela ben burda tesadüfen kapıdan geçiyordum.

Şöyle bir şey duydum. Diyor ki müfettiş "ya diyor o zaten çalışma bakanlığından gelmiş" diyordu. O birleşme senelerce önce olmuş."

Diğer teftiş kurullarında olduğu gibi buradan idari görevlere yoğun bir atama olmamasının nedeni sorulduğunda ise M5 şöyle cevap vermiştir:

"Mesela vergiciler denetlerken bir taraf olarak denetlerler. Bu taraflılık üst birimlerde korunur. Burdaki müfettiş tarafsız denetler. Vergiyi toplayan devlet, vergi toplanan işverendir. Vergi müfettişi devlet tarafında. Sorumlu da, yükümlü de karşı taraftır. Buradaki müfettiş oraya devletin ajanı olarak gitmiyor. Hakem olarak gidiyor. O yüzden burada böyle bir durum olmamış olabilir. Bilmiyorum çok mu geniş düşünüyorum. Burada yönetici pozisyonu olmak için, müsteşar olmak için örneğin, arkanda devlet var. Devlet tarafındasın. Karşı taraf vergiyi öder. Burda hem işveren, hem işçi, hem de devlet olarak gidiyor. Hakem olarak giden kişi taraf oluyor. Bakanlık olarak da maliye güçlü bir iktisadi yapı. Arkanda devlet olmalı. Ama çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığı için devlet, işveren, iş görenin desteğine ihtiyaç var. Ben ona yoruyorum."

M5 kendi bakanlığında üstatlık anlayışının olduğunu ifade etmiştir. ODTÜ'de okurken herkese 'hocam' dendiğini, bunun bir jargon olduğunu, burada da benzeri bir durum olduğunu söylemektedir. Üstatlığın promosyonlar arasında olduğunu, çoğu kişinin ismini hatırlayamadığını, normalde herkesin üstüne üstat dediğini, ama kendisinin herkese üstat dediğini ifade etmiştir.

"Eski teftiş kurulu başkanlarından biri üstatlığa 'dönem ırkçılığı' demişti. Bazıları kendilerini ayrıcalıklı kılmak için alttakilerine üstat dedirtiyor. Ayrıca kendi içlerindeki bölümlenme olduğu için iş sağlığı güvenliği alanında on sene teftiş yapan adam üstat olmuştur. Yirmi sene idareyi teftiş eden onun üstadı olamaz. Emir veremez. Çünkü alanlar farklı yani. Ama mesela burada da kendimden aşağıma ben 'üstat' dediğimde beni uyarmışlardır. Yani sen 'bey' diye hitap etsen garip kaçar. Herkes fark eder. Her ast üstüne 'üstat' der."

Araştırmacı tarafından görüşmeciye kendi kurumlarıyla diğer kurumlar arasında bir karşılaştırma yaptığında üstatlık anlayışının değişip değişmediği sorulduğunda bunun değişmediğini ifade etmektedir:

"Dışarda 24 saat beraber oluyorsunuz. Dışarda bir üstatlık ilişkisi olması gerekli yani. Bazen öyle durumlar oluyor ki o üstatlık ilişkisi olaylara bir hiyerarşi, disiplin getiriyor. İş yerlerinde ve otellerde karşılıyoruz. Tarz olarak diğerleriyle aynı. Kıdemlinin söylediği olur. Kıdemsiz onu not eder. Çünkü kıdemsiz bazı şeyleri kaçırabilir. Diğeri kaçırmaz."

M5 üstatlığın olumlu özelliği olarak "iki kişi yolculuğa çıktığında birinin reis olarak belirlenmesi" gerektiği hadisinden bahsetmektedir. Ancak olumsuz özellikleri olarak da "mum dibine ışık vermez" demektedir.

"Bazen çok çalışkan oluyor ama yenilik getirmiyor. Bilgisayarda bir işlem yapacak. Biz eskiden daktilo ile yapardık. 'Üstad' diyorum şimdi 'drive' var diyorum. Flash belleğin olmamasını anlayamıyor. Mesela dün mevzuat değişmiş, yirmi yıl önceki mevzuattan bahsediyor."

M5 ayrıca bir gün, bir saat önce başlamanın önemine değinmektedir:

"Kendi bakanlığımda fazla kişi olduğu için (1000 kişi civarı) kimin kıdemli olduğu bilinmiyor. Sicil numarasına göre kimin sorumlu olduğu belirlenmiş olur. Raporda kimin sağ tarafa kimin sol tarafa imza attığı önemli. Senden bir gün önce işe giren daha sorumlu oluyor. İkisi de sorumlu ama üstadınki esas görüş olur. Astın görüşü altına yazılır. Yani senin görüşüne göre bir milyon lira tazminat verilecek. Birileri hapse atılacak. O zaman anlıyorsun üstatlığın önemini. Teftiş sırasında senden bir gün önce girene, ya da yeterlilikte senden bir puan fazla almış. İl müdürünün yanında sen ona üstat dersin. O anlar kimle muhatap olacağını. Bunlar mevzuatta vardır."

Eski maliye müfettişi M6, konuyu şöyle değerlendirmiştir:

"Üstatlık teftiş kuruluna kendisinin de mason olduğu sıklıkla dillendirilen İsmail Hakkı Ülkmen'le gelmiştir. Aslında üstad, efendi anlamında kullanılıyor. Sanırım masonik yapıda da efendiler anlamında kullanılıyor. Bizdeki uygulaması bir usta çırak ilişkisi. Benim çalışmaktan gurur duyduğum hakikaten birçok üstatlarımız oldu. Üstat ifadesi niye seçilmiş onu bilmiyorum tek bildiğim o anlattığım hikâye. Ama bizde kıdemli ile kıdemsiz arasında, hiçbir alan teorik birikimden ibaret değildir. Teorinin yanında bir de pratiği vardır. Yeri gelir bir üstattan nasıl davranacağınızı öğrenirsiniz, yeri gelir bir üstattan bir soruşturmada bir suç ile fiil arasında nasıl

illiyet bağı kuracağınızı öğrenirsiniz. Yeri gelir size entelektüel birikimiyle de katkı sağlar. Hatta mevzuata dair hiçbir şey öğrenmediğim üstatlardan da pek çok şey öğrendim. Teftişe gittiğimizde Aristo, Platon okutan üstatlarımız da vardı. Ama Türkiye'deki pek çok şey gibi o da maziye karıştı. Biz teftiş kuruluna 'ocak' derdik, devlete yönetici yetiştiren ocak. Bu Aristo, Platon, Nizamülmülk bize bir ödev gibi okutturulurdu adeta. Aynı zamanda bir lider, yönetici de almamız gereken şeyleri almamız arzu edilirdi. Tabi bu mesleklerde de vasat, hatta vasatın altında kendisinden hiçbir şey alamayacağınız insanlar da vardı. Ne yanındakine, ne devlete bir katkı sağlayan tipler de vardı mutlaka yani. Ben mesleğe girdiğimde en kıdemliler yetmişlerde girmişti. Cumhuriyetin bazı eleştirilebilecek noktaları olsa da onun insan yetiştirme, köylü bir insanı kültürlü, kentli bir insan haline getirme metodlarını pek çok yönüyle takdire şayan görüyorum. Biz daha çok 80'lerde girenleri ve sonrası dönemleri gördük. O 'creme de la creme' diyorlar ya hani onları görmedik. Bir kısmıyla sonradan farklı vesilerle ilişkilerimiz oldu vesair. Üstatlık sadece mesleğin teorik boyutu değil, uygulama hatta entelektüel boyutunu barındıran bir şeydi. Ama bu sıfatı doldurmayan birçok insan da vardı. Usta çırak ilişkisinde işin ampirik boyutu vardır."

Acaba bu tarz bir uygulamanın olumlu ve olumsuz özellikleri olabilir mi?

"Olumlu özelliklerini saydım sanırım. Olumsuz olarak şunları söyleyebilirim. Üstatlığın içine kültürel olarak, ideolojik olarak sokuşturulmuş şeyler vardı. Bunlar da aktarılıyordu. Hatta dayatılabiliyordu. Hiç unutmyorum mesleğe ilk girdimizde bir otelde, bir kuruluş yılı etkinliği yapılacaktı. O güne kadar ben hiç öyle bir ortamda bulunmamıştım. Tam anlamıyla elitizmin pek çok yönünü barındıran bir ortam. Biz yeni girenler, aynı masaya oturduk. Üstatlar geliyor. Bize nasihat ediyorlar. Hiç unutmuyorum üstatlardan birisi bize geldi şunu söyledi. 'Arkadaşlar' dedi 'kimlerle kalıyorsunuz? Sakın uzmanlarla, memurlarla aynı evde kalmayın', hatta 'içki içmiyor musunuz' filan. Yani bu üstatlık biraz da dayatmacı bir kavram. Ben biraz farklı olduğum için bu dayatmalara karşı koymuşumdur. Üstat bir paket, bir konsept. Ben de olunca farklı, başkasında olunca farklı. Cahit Kayra'da farklı, Cemal Süreya'da farklı. Bir dayatmacı yönü mutlaka var. Yukardan bakma var. Bizim gibi köylü kişilere karşı bir olumsuz durum var. Bizim girdiğimiz dönem itibariyle 'siz hükümetin adamısınız' şeyi de vardı tabi. Ama mesleğinin ehli olup çok değerli insanlar da vardı.

Ama tecrübe önemli bir şey. Bunu da önemsiyorum. Ama tabi 2000'lerde üstat çıkmış mıdır? Tartışılır yani."

Üstatlara atfedilen üstünlük nedir tam olarak?

"Üstat kendi zaviyesinden bir kibir kulesidir. Üstatla muavin açısından düşünürsek ulaşılması zor, imkânsız bir şeydir onun için. Tabi kıdemli hale gelince aslında üstatların bir kısmının da o kadar da hakiki üstat olmadığını anlayabiliyorsunuz. Ama üstatlıkla tekebbür arasında yakın bir ilişki vardır diyebilirim. Bir defa içinde bulunduğunuz toplumsal yapıda statünüz daha üst kademede. Öbürleri sizden altta. Tabi iki tür üstatlık ilişkisi var. Birincisi bir maliye müfettişi ile maliye müfettiş yardımcısı arasındaki ilişki, bu daha şefkatli bir ilişki. Bir de bir maliye müfettişi ile vergi dairesindeki memur arasındaki ilişki var. O memur, aslında o üstada üstat demeye bile layık değildir bazı üstatların nezdinde (gülüyor)."

Siz, size nasıl hitap edilmesini arzu edersiniz?

"Ben şu anda diplomatım. Ama işin enterasan tarafı orada da bana üstat diyorlar. Ama ben dedim ya farklı biriyim. Hayatımda birkaç kere çalıştığım müfettiş yardımcılarının bana üstat dememesinden etkilendiğim olmuştur. Tabi bunlar çok önce. Şu anda bana nezaket çerçevesinde bey diye de hitap etse fark etmez. Ama tabi maliye teftiş kurulu devam etseydi, bu bürokratik yapı bu kadar yıpranmamış olsaydı belki böyle olmazdı. Ayrıca ben kendimi de üstat olarak görmüyorum. Çünkü biz son dönemlerine anca yetişebildik yani."

KU1 de üstatlığı tecrübe ile ilişkilendirmiştir:

"*Kariyer meslek mensuplarında böyle bir ilişki vardır. Ben Maliye kökenli olduğum için orda usta çırak ilişkisi çok fazla. Orda üstat kelimesi çok daha fazla kullanılıyor meslek içerisinde. Kariyer mesleklerde de bu böyle. Ancak üstat olacak kişinin bilgi beceri anlamında bu tanımı doldurması, karakteriyle altında yetiştirdiği kişilere örnek olması gerektiğini düşünüyorum."*

KU1, üstatlığın olumlu ve olumsuz yanları olabileceğini değerlendirmiştir:

"*Mesleğe sonradan başlayan birinin kendisinden yaşça büyük ve daha tecrübeli olan bir insana karşı, onu üstat olarak özümsemesi başlıca meseledir. Saygı, duyulması*

gereken bir kavramdır, siz saygıyı karşınızdaki insana karşı duyarsınız, hissedersiniz. Üstat denilen kişi sizin için saygınsa, dayatmacı bir şekilde ast üst ilişkisi şeklinde olmuyorsa, bu üstatlık ilişkisi faydalı olabilir. Siz karşınızdaki kişiye içinizden gelerek saygı duyuyorsunuzdur ve ondan öğrenebileceğiniz şeyler kat be kat artar. Ama bu ast üst ilişkisine dönerse, kalıpsal kurallara dönüştüğünde normal ilişkiden bile daha az olabilir."

Sizin karşılaştığınız bir örnek var mı?

"Kuruma giriş çıkışlarda, resmi olarak üstünüz olmadığı halde, herhangi bir dayatmacı tavır, mobing sebebi olabilir, mutsuzluk sebebi olabilir. Bir sağlık problemi nedeniyle işe geç kalmıştım. Üstat tarafından sert bir şekilde uyarıldım. Bunun bir sağlık problemi olduğunu ifade ettim. Aramızda bir gerginlik olmuştu."

"Üstatların ne üstünlüğü var?" sorusuna ise söyle cevap vermiştir:

"*Kişinin üstat olarak özümsediği kişinin mesleki bilgisi olmalıdır, kurumdaki teamülleri bilmelidir, ayrıca üstün ahlak seciyesi olmalıdır."*

Maliye'de görev yaptığınız sırada siz niçin üstat diye hitap etmiştiniz üstlerinize?

"Ben Maliyedeyken üstat diyordum çünkü böyle bir geleneğin içindeydim. Yani bilgi birikim bakımından bir üstünlükten ziyade kurum içindeki teamüllerin çok katı olması ve herkesin üstüne karşı üstat diye hitap etmesinden dolayı, bir gelenek olmasından dolayı üstat diye hitap ettim. Öyle bir gelenek olduğu için üstat oldular benim için."

KU1, üstatlık ilişkisinin yoğun olduğu kurumlarda kurumun temsil edildiğinden bahisle sürekli bazı uyarıların yapıldığını belirtmiştir:

" Maliye bakanlığında bu çok daha fazla. Üstatlık geleneği olan kurumlarda çok fazla. Kariyer meslek mensubunun dışarıda da hal ve hareketlerine dikkat etmesi gerektiği var. Mesela hesap uzmanı simit yemez, hesap uzmanı minibüse binmez,

pantolonunun cebine telefon, sigara konmaz, kızılayda boş yere dolaşılmaz. Siz bunları benimsemeseniz bile zaman içinde alışıyorsunuz."

Araştırmacı tarafından KU1'e kariyer meslek mensubu olmayı niçin istediği sorulduğunda şöyle cevap vermiştir:

"Ben kariyer meslek hayatıma başlarken şu üç şey üzerinde durmuştum. Yaptığım mesleğin bir kamu ayağının olması, kendi başına bir meslek icra etme olanağı olması, özel sektörde de bir çalışma olanağı olması."

Araştırmacı tarafından KU1'in daha önce söylediği belli bir kalıba doğru gitme süreci hakkında bunun yeni göreve başlayanlarca istenip istenmediği; belli sınavların başarılıp geçilmesi neticesinde bu tarz bir kalıba girmenin normalleşip normalleşmediği sorulmuştur:

"Sınavları zordur. Birçok sınavdan sonra mesleğe atanıyorlar. Bir kere bunları sağlamak lazım. Bir de tezkiyeler var. Bu üstatlık ilişkisi içerisindeki teamüli davranışları sergilemeniz gerekiyor."

KU2'ye göre "üstatlığın" pek fazla faydası yoktur:

"Bir şekilde ben bu işin içindeyim. Yani bizim şu anki Bakanlığımızda var. Öyleyse niye itiraz etmiyorsun derseniz edemiyorum yani. Bir tutarsızlık yaşıyorum ama. Açıkçası ben faydası olduğunu düşünmüyorum. Bir kişi daha fazla çalışmışsa, daha fazla bilgiliyse bunu üstatlık ilişkisi içinde yapmasanız olmaz mı? Ya da bu kişinin tecrübesine, bilgisine saygı duymayacak mısınız? Ya da sizden tecrübeli birinin size yardımcı olması saygı duymanıza neden olmaz mı? Yani bu tarz bir şey yurt dışında da yok. Özel sektörde yok. Onlar için önemli olan karlılıktır. Var olan hiyerarşileri de azaltmaya çalışıyor onlar. Kamuda böyle bir etkinlik amacı var mı? Yok mu? Olmadığını düşünüyorum. 'Şu kadar fazla personelim var' diyen bir idareci görmedim örneğin ben. Herkes kendisine daha fazla personel ister. Yani ben bir faydası olduğunu düşünmüyorum. Üstatlık olmasa da bu adama saygı duyulur. Yani adam sizden önce işe girdi diye sizden önce iyi iş çıkardığı anlamına gelmez. Şimdi 'bu kişiye karşı zorunlu olarak saygı duyacaksın' durumu sıkıntıya neden oluyor. Bilgili

olan olmuyor. Yani bir yurt dışı görevi için kıdemli olan gidiyorsa sizin bilginizin, çalışmanızın hiçbir anlamı olmuyor."

KU2 "üstat" kelimesi ile ilk defa Maliye'de tanıştığını söylemektedir:

"Benim anladığım bu şu demek orda. Özellikle denetim elemanlarına karşı kullanılıyor. Onlara sanki 'biz hatalı kullarız, bunları ancak siz görürsünüz. Siz haksız olamazsınız' tarzı bir durum var. Ama bu hitap, o denetim grubundakilerce de hoş karşılanıyor. Denetim raporunda bir aykırılık bulunmuş. O rapora cevap verilmesi gerektiği için ona 'haklısınız' deniyor. Yani vergi dairesi müdürü 'üstat üstat' deyip pohpohluyor ve gönderiyordu. Ama buna[138] inanılmıyor. Ama üstünüz gibi olduğu için, onun dediği oluyordu. Ben düşünürdüm. Bunlar durumun farkında değil miydi? Bunlar bu saygının içten olduğunu düşünüyordu. Yani 5000 dosyadan birinde bir şey buluyor mesela. Vergi dairesi idarecileri onları biraz pohpohlayıp yolluyordu. Vergi dairesinde o beş bin dosyadaki durum değiştirilmiyordu. Sadece o müfettişe, o dosya için 'siz haklısınız' deniyor. Ona inanılmıyor ve kalan diğer dosyalar değiştirilmiyor. Denetim elemanları da kendi aralarında büyük saygı gösteriyorlardı üstatlarına. Saygı gösterdikleri oranda da saygı göreceklerini umuyorlardı. Mesela sizinle konuşurken 'üstatların üstadı X'in kitabı var' filan gibi konuşuyor. Maliyede ya denetim elemanısındır ya da diğerlerisindir. İdareciler için de öyle. Bir tabiyet, bir bağlılık, bir sorgulanamazlık, muhalefet edilememe hali, sadakatle yerine getireceksiniz. Bu böyle manevi bir şey. Bir tür sorgulamadan inanma olayı. Üstat dediğiniz zaman kişiye tabi olduğunuzu, sorgulamayacağınızı, sadık olacağınızı ifade etmiş, somut hale getirmiş oluyorsunuz. Biliyorsunuz bu tarz şeyler orduda daha fazla. Arkasında ne yattığını bilmeden yapmaya başlıyorsunuz. Şekilsel bir süreç var."

KU2, üstatlığın anlamını şöyle açıklamaktadır:

"Burada bir monarşi var sanki. Genelde savaşçı bir lider olur. O devleti yönetir. Herkes bunu meşru görür. O öldükten sonra onun soyunu devam ettirir. Bu şekilde bir atanmışlık var. Modern zamanlarda ise kim hangi meziyete sahipse ona göre idareci oluyor. Bir ülkenin başbakanı kralın oğlu değil. Doğuştan gelen bir durum değil.

[138] Denetimi yapan kişinin söylediklerine gerçekte inanılmazken, bir pohpohlama ile inanılıyormuş gibi yapıldığı kastediliyor.

Burdaki durum buradaki monarşik kralın soyunu devam ettirmesine benziyor. İllaki bazı üstatlar daha bilgili olacak. Siz sıkıştığınızda size yardım edecek filan. Bunlar olabilir. Ama bunun illa üstatlık ilişkisi içinde olması gerekmez. Ama açık bir itirafta bulunayım. Benden daha kıdemsiz olanların bana üstat dememeleri hoşuma gitmiyor. Kulağımı tırmalıyor. 'Ben olmasam bizim birim çöker' demiyorum ama herkese 'üstat' denirken 'niye bana denmiyor' diye aklımdan geçtiği oluyor tabi. "

KU3'e göre üstatlığın çıkış noktası usta çırak ilişkisidir:

"Sanayide usta deniyor, burda üstada dönmüş. Ama sonuçta burda çırak yetiştirmiyorsun. Buraya kadar her şey normal, pek fazla sorun yok. Sıkıntı ekmeğin paylaşılmasında ortaya çıkıyor. Olay iş öğretmenin dışına yansıyor. Promosyon içine dahi yansıyor. Aynı promosyona biri birinci olarak, diğeri ikinci olarak giriyor. Biri 98 puanla girmiş, diğeri 97,5 puanla girmiş. Bu sıralama ömür boyu devam edebiliyor. Ya da yeterlilik sınavına kadar böyle gidiyor. Yeterlilikte biri 95 puan almış, diğeri 93 almış. Şimdi birinci, ikincinin üstadı oluyor. Mesela oda veriliyor. O odadaki masayı o birinci giren kişi istediği masayı seçiyor. Üstat olan. Beğenilmeyen bir iş yapılacak ona üstat olan değil diğeri gidiyor vesaire. İşin içine pasta girince böyle olmuş. Şimdi iş promosyon içinde böyle olunca, ast üst ilişkisi olan üst promosyonla alt promosyonlar arasında iş daha da katılaşmış. Yani ceket iliklemeden, saygı duruşuna geçmeden, önüne birçok hitap katmadan üstadınızla konuşamıyorsunuz. Sadece işle ilgili değil onun özel işlerini de yapıyorsunuz. Artık öğrenme süreci geçmiş. Tecrübe aktarım süreci geçmiş. Bir taraftan tecrübe de önemlidir. Usta çırak ilişkisini önemli görürüm. Benim çalıştığım genel müdürlükte üstatlık yoktu. Hatta bizim üst promosyonla bizim aramızda beş sene vardı. Biz yeni başladık. Nasıl hitap edeceğimi bilmiyorum. Bir yere gidecektik. Üst promosyondan birine 'X Bey' dedim. 'X burda da bey nerede' dedi. 'Sen bana X diye hitap et, protokole gerek yok' dedi. Benim onunla yakaladığım frekans. Düşünüyorum biz yetişmedik mi? İş yapmadık mı? Misal olarak söylüyorum. Bu bakanlıktaki X sistemini biz kurduk. Birçok bakanlık da bizden aldı. Şimdi hukuk fakültesinde hep olmuş olayları incelersiniz. Çünkü Roma Hukuku geçmiştir. Sizin Sokrattan, Platondan sonra bir şey düşünmenizi istemezler. Burda teftiş kurullarında da böyle. İşe sonradan giriliyor. Bundan önce yapılan işe ilişkin olarak düşünce sisteminiz bundan önce yapılan mevzuattır. O işlemin 'daha iyi nasıl yapılırına' ilişkin bir şey demiyorsunuz.

'Bu işin şöyle değişmesi gerekir' demiyorsunuz. Burada memura karşı bir rehberlik yok ama sisteme karşı da yok. 'Şurda devletin kendini yenilemesi gerekir.' Bunu bu şekilde yapan nadirdir. O sistem içinde üstatlık gelişince olayda zihin açıcı bir taraf yok. Ama sizin yakın ilişki kurduğunuz, beraber ağlayıp güldüğünüz bir ortam var. Siz serbestçe kendinizi ifade ediyorsunuz. X diyorsunuz. Bir taraftan üstatlığın, o tecrübe aktarımının tarafındayım. Ama o kast tarafı sıkıntılı. Benim bir akrabam öğretmen. 'Öğretmen öğrenerek öğreten bir cahildir' derdi. Aslında öğretirken öğrenirsin. Genel olarak bu üstatlık mekanizmasında bu da yok. Sistem katı olunca, kast sistemine dönünce, öğretirken dahi öğrenmeme gibi bir durum var."

Kişisel olarak size nasıl hitap ediliyor?

"Bana kim nasıl hitap etmek istiyorsa öyle hitap ediyor. Benim için fark eden bir şey yok. Kimileri 'X' der, kimileri 'abi' der, bayanlar biraz mesafeli olma durumu olduğu için genelde 'bey' der."

Peki sizin böyle bir saygı beklentisi içinde olan arkadaşlarınız oldu mu? Alt promosyonlardan bu şekilde bir beklenti içinde olan oldu mu?

"Şimdi saygı biraz da kazanılan bir şey. Ben böyle bir şey yaşamadım. Yani bizim toplumumuzda tabi bir 'ağabeylik' durumu da vardır."

'Abi' de demiyor. 'Bey' diye hitap ediyor. Böyle bir problem oldu mu?

"Ben kendi kurumumda kendim yaşamadım. Yaşayanı da görmedim. Ama bir arkadaşım var. Maliyede. O anlatmıştı. Bir ortamda alt promosyondakiler üst promosyonlara hep 'üstat' diyormuş. Ama ona 'üstat' denmemiş. Hemen bozulmuş. Esasında o ana kadar 'üstat' denilmemesini çok sorun eden bir arkadaş değil. 'Nasıl rahat ediyorsanız o şekilde hitap edin' diyormuş. Ama aynı ortam içinde, aynı konumdaki herkese 'üstat' denip kendisine 'bey' denilmesi onu rahatsız etmiş. Bu da sanırım yatay pozisyonda kendisiyle aynı olanlarla ilişkisinden kaynaklı bir şey sanırım. Biraz da tabi her kurumda katı değil. Bazı yerlerde çok katı. 'Üstat' demek askeri bir jargon gibi. Komutanım demek gibi. Ama hitapla ilgili biz burada hiçbir sorun yaşamadık."

Araştırmacı tarafından ‘şu anda teftiş kurulunun durumu hakkında ne düşünüyorsunuz?’ sorusu sorulduğunda, görüşmeci şu anda etkin olmadıklarını söylemektedir:

“Sanayi Teftiş Kurulu Maliyeden sonra en güçlü kuruldu zamanında. 150 yıllık bir tarihi var. Maliye müfettişlerinin 200 yıllık bir tarihi var. Üstatlık olayının başladığı yerlerden bir tanesi. Mülkiyeden çıkanlar maliye müfettişi, mülkiye müfettişi bir de sanayi müfettişi olurlardı. Bu KİT’lerin gözden çıkarılmadığı zamanlarda bütün yönetimler Sanayi Bakanlığı’nda olduğu için Makine Kimya, Halk Bankası’nın yönetimi buraya bağlıydı. Önemli bir yerdi. O yüzden teftiş kurulu da güçlüydü. Şöyle bir sıkıntı da vardı tabi. O dönem müfettişlere bütün eğitim imkânları sağlanmış. Bütün yurt dışı kontenjanlar bunlara verilmiş. Bakana danışman atanacak, müfettişler arasından atanmış vs. Dışardan gelen bakana da hep bunlar sunulmuş. Diğer genel müdürlükler göz ardı edilmiş. O dönemde vardı. Bir müfettiş bir yere geldiği zaman da kendisine bağlı alanları hep müfettişlere açmış. Bunun iki tarafı var. Bir taraftan kendi etki alanlarını geliştirmiş oluyorlar. İşte mesela adam Sanayi genel müdürü oluyor, İç ticaret genel müdürü benim arkadaşım olursa odalar ve borsalar, işte Tüketici genel müdürü olursa oraya bir nüfuz alanı olacağını düşünüyor. Bir taraftan da şu var. Teftiş kurulları kapalı bir kutu. Bunlar başka kimseyi tanımıyor. Yani idareye geçtiği zaman, geçtiği yerde çalışkan, gayretli insanlar olup olmadığını bilmiyorlar. Bunu hakikaten bilmiyorlar. Zamanla tanıdıklarında bundan pişman oldukları da oluyor. Ben kendi müfettiş kökenli amirlerimden net bir şekilde duydum. ‘Ben bundan sonra çalışacak olsam uzman dışında kimseyle çalışmam’ diyen çok kişi oldu. Yani hem dışarıyı tanımama, hem de kişisel nüfuz artışı sağlamak amaçları birbirini beslemiş. Zamanında müthiş bir hâkimiyet sağlamış. Hatta bir iki örnek vereyim. Bakan ilk geldiği zaman, bakan özel kalemini getirinceye kadar özel kalemde bir müfettiş yardımcısı dururmuş. Askeriyedeki gibi. Yani bir kuvvet komutanı atanınca zaten orada biri olur. O kolay kolay kendi çalışacağı kişiyi seçemez. Burda da öyleymiş. Ya da işte geçmiş yıllarda sürekli koalisyonlar çok. Yeni gelen hükümet eski hükümet hakkında soruşturma yaptırıyor. Eski müsteşarın soruşturmasını en kıdemsiz müfettiş yardımcısına yaptırırlarmış.[139] O müfettiş yardımcısı işe müsteşarı soruşturarak başlayınca ‘küçük dağları ben yarattım’ şeklinde bir durum oluşmuş.”

[139] Özellikle koalisyon hükümetleri dönemlerinde denetim birimlerinin bir silah olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Tunaboylu’da böyle bir örnek verir: “Hele o siyasal istikrarsızlıkların giderek arttığı,

KU3'e göre üstatlık tecrübeden gelen bir ayrıcalık olsa bu hak edilmiştir ve güzeldir.

"Kalite hiçbir zaman en iyi seviyesine ulaşmaz. Her zaman geliştirilebilen bir şeydir. Kişiler o saygınlığı hak eden kimseler olsa, bu tecrübeden kaynaklı olsa üstat demeyi kabul edersiniz. Biri bir sene önce mezun olmuş, diğeri bir sene sonra. Birisi annesinin karnına bir sene önce düşmüş, diğeri bir sene sonra. Çünkü ayrım bir sene önceye girmeye, bir sene de değil bir gün önce girmeye dayalı. 30 yıllık memur olmuş. Orda neler neler yapmış. Ama üstat dedin mi o öyle gidiyor. Tecrübenin ötesinde. Yani bu esasında bir makam haline gelmiş. Yani siz işe başlarken bir makam sahibi değilsiniz de, sizden sonra bir kişi gelince bir anda üste çıkmış oluyorsun."

Araştırmacı tarafından bu tarz bir üstatlık ilişkisinin kariyer meslek mensupları haricinde var olup olmadığı, böyle bir duruma rastlanıp rastlanılmadığı sorulduğunda KU3 şöyle cevap vermiştir:

" Yani ben İngiltere'deyken kaymakamları gördüm. Onlar arasında ağabeylik vardı. Ama katı bir kural ben görmedim. Herkes 'abi' diyordu. Ben mesela bir uzman olarak gitmişim. Ben de ona öyle dedim. Yani ailecek görüşüyordu oradaki kaymakamlar. Aralarında öyle katı bir durum yoktu. Bizim burda mühendis çok fazla. Düşünüyorum. Bunların hiç birinde yok. Bu nerde var? Bu teftiş kurullarında var. Bazı uzmanlıklarda var. Yani ben 'tamamen olmasın' diyemem. Çünkü tecrübenin aktarılması gerekir. Yani esasında olması gereken ağabeyliktir."

MY1 üstatlık müessesesinin kendilerinde çok rijit olarak kullanılmadığını belirtmiştir:

"Tabiki ister istemez oluyor. Bizde çok rijit olarak kullanılmıyor. Bizde grup ayrımları var ya. Eskiden Maliye Teftiş Kurulu varmış, maliye teftişçiler. Onlarda katı kurallar varmış. Ama bazen bizde de sıkıntı olabiliyor. Hani bireysel manada rijit düşünenler

---

hükümetlerin sık sık değiştiği yetmişli yılların ikinci yarısında, yağmur gibi murakıp raporu yağdı savcılıklara. …Hükümetler sık sık değişiyor, iktidara gelen siyasi rakiplerini sindirmek ve karalamak için, murakıpları önceki hükümetle ilgili ihbarların peşine salıyor; bu incelemeler sonunda düzenlenenen murakıp raporlarını da, içeriklerine bakmaksızın, sırf mahkemeye verdim demiş olmak için Cumhuriyet savcılıklarına gönderiyordu." (Tunaboylu, 2012:104)

olabiliyor. Ama o da insanların kişiliğiyle ilgili. Ama diğer gruplarda oluyormuş. Bizde bazı grup başkanlıkları da oluyor. Yani o tarz üstatlar da olabiliyor. Şu an ben bir turnedeyim. Belli bir saygı çerçevesinde üstatla görüşüyoruz. Ya da şöyle söyleyeyim. O şeyi, yani yardımcıyken görüyorsunuz. Daha böyle yardımcılık dönemindeyken o tarz uygulamalar olabiliyor. Ama şimdi yanında bir üstat olunca bazı işleri kolayca halledebiliyorsun. Kurumlarla, valilikle, atıyorum şunla bunla, savcılıkla ya da başka bir yerle iyi olabiliyor. Ama başka biri olsa aynı şekilde iyi olur muydu? Bilmiyoruz tabi. Ama tecrübeli birisinin olması iyi oluyor. Ya da bir telefon görüşmesini sen değil de onun yapması daha iyi olabiliyor. Yani biz daha mesleğin başında sayılırız. Bazı insanlarda büyük tecrübeler görebiliyorsun. Üstat benden kıdemli diye el pençe divan durmana gerek yok. Normal, sen de konuşuyorsun, fikrini söylüyorsun. Yani kıdemden dolayı. Yani belli bir meslek şeyi var. Hesap uzmanlarında daha şey böyle. Yani o tarz mesleklerde bizde belli görgü kuralları gibi gerekiyor. Bizde de o tarz şeyler oluyor yani. Üstat odaya geldi işte, yıllar sonra bile odaya gelse önünü iliklersin, öyle karşılıyorsun, öyle uğurluyorsun. Ama tam tersine bunu yapmayanlar da olabiliyor. Ama işte o da (Gülüyor). Yani senden kıdemli adama üstat demezsen bozulur yani."

MY1, kendisine üstat denip denmemesini çok önemsemediğini söylemektedir. Ama meslekte üstatlığın önemli olduğunu belirtmekte ve promosyon arası ilişkilerde önemli olduğunu ifade etmektedir:

" İnsanlarda öyle bir şey var ki. Bazıları var mesela telefon açıyor. Önce döneminizi soruyor. Ama ben kendim böyle bir şey yapmadım. Söyleyiş tarzı pek kibar değil. Öyle şeyler oluyor yani maalesef. Ama bu üstatlık müessesisini kötüye kullananlar kesin var yani. Mesela sana ayrılan işler var. Ama üstat, kendi işlerini sana yıkıp sana da yaptırmaya çalışıyor."

MY1'e göre üstat meslekte bir deneyimi olan, vergi müfettişliğinde belli bir yılı olan, bilgisini, görgüsünü, kendini ona göre yetiştirmiş, mesleğin belli kültürünü taşıyan, ona göre yaşayan, davranan biri olarak tanımlanmıştır. MY1, ayrıca konunun daha çok tecrübe ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan MY2 daha önce çalıştığı kurumda üstatlık ilişkisi olmadığını söylemekte ve mevcut kurumunda olduğu için bir karşılaştırma yapabileceğini belirtmiştir:

"*Ben üstatlık ilişkisinin çok yabancısıydım. Daha önce hiç karşılaşmamıştım böyle bir yapıyla. Ama gerekli olduğunu kesinlikle düşünüyorum. İşi öğrenme açısından daha evvel yaptığım işte çok sıkıntılar çekmiştim. Bilmediğiniz bir konuda fikir sahibi olmak çok daha zor. Önünüzde bir yol gösterici olursa ki o yol gösterici doğru olursa, çok ciddi bir avantajınız oluyor. Hata yapma ihtimaliniz azaldığı gibi yeni şeyler öğrenmek için önünüze bir kapı açılmış oluyor. En azından sadece izleyerek bile olsa, üstatlar zaten izlemenin dışında bilgi açısından da yardımcı oluyorlar. Yönlendirme yapıyorlar. Kötü tarafları var mı? Var tabi. Sonuçta herkes insan. Kişilikler farklı olabiliyor. O biraz da karşınızdakinin kişiliğiyle alakalı olabiliyor. Ne bileyim biraz daha içe dönük ya da dışarıya bakış açısı farklı olan birisiyle karşılaştığınızda sıkıntı yaşayabilirsiniz. Ama o bile gene bir tecrübe oluyor yani. Sonuçta o kişinin de bir iş yapması gerektiği için onu bile izleseniz bir artı oluyor. Sıfırdan gelip de ben ne yapacağım burda demiyorsunuz. Bence o büyük bir avantaj. Diğer meslek gruplarına göre bence büyük bir artı."*

'Üstatlıkla ilgili yazılı bir emir var mı?' sorusuna ise bunun bir gelenek olduğunu söyleyerek cevap vermektedir:

"Bizim meslekte de çok sık kullanılıyor. Üstat nedir? Üstat mesleği öğreten, bir yardımcısına yani mesleğe yeni başlamış birisine işte davranmayı, vatandaşla, mükellefle, işe girince kendi aramızda iş hayatımızda, bir raporun nasıl yazılacağı, bir işe nasıl bakılacağı ile ilgili süreci aktaran insandır. Hani mevzuat demiyorum. Onu kanundan açar, öğrenirsin. Ama kitapta yazmayan davranışları öğretmek, organizasyonun işleyişinin nasıl olacacağını, benim açımdan bir deftere nasıl bakılırı, nereden başlanılırı anlatabilen adamdır. Burada üstat değil de X kelimesini kullansak yine sizden önce gelen birine saygı duymak zorundasınız. Şahsi görüşüm öyle."

MY3; kendisine kendisinden sonra gelen promosyonların üstat deyip demediklerinde tutumunun ne olacağı sorulduğunda;

"Odama beni ziyarete geldiklerinde odamda bir mükellef varsa X Bey değil de hani üstat derler. Mükellefle laubali olmamak için. Ama onlarla olan samimiyetine göre durum alınır. Ama şu şekilde davranan olursa, adam benden üç dört sene sonra

mesleğe başlamış, yaşıyla benden büyükse, o yaşıyla benden büyük diye bana bir tavır alırsa ben de ona net bir çizgi koyarım yani."

MY3, yardımcılık sürecinden sonra üstatlıktan kaynaklı durumların hafiflediğini ifade etmektedir:

"Bizde yetki almadan önce bir süre oluyor. Yaklaşık 1. 5 sene. Zaten yetkiyi aldıktan sonra bağımsız bir müfettiş gibi oluyoruz. Artık ondan sonra zaruri bir ilişkimiz kalmıyor. O süreçten sonra sen ona ters davransan, o bir daha gelmez. O sana ters davransa sen de ona gitmezsin. Üstatla çatışma durumunda idareyle sıkıntılar yaşayabiliyorsun. Onlar hem kendilerine üstat olarak bakıyorlar, hem de idari bir güç taşıyorlar. Tabi bu anlamda sıkıntılar yaşanabiliyor. Müfettiş olarak atanmadan önce raporlarla ilgili idareyle bu anlamda bazı sıkıntılar yaşanabiliyor."

Sizden önce işe giren herkes üstat mıdır? Promosyonlar arasındaki ilişkilerden bahsediyorum.

"Promosyonlar arası ilişki bot bağlamak gibi bir şey oluyor. Kendi promosyonumla aynı zamanda eğitime başlıyorum. Aynı sınavlara girdiğim için muhabbet olarak daha iyi oluyor. Ama diğer promosyonlarla tabi değişiklik gösterebiliyor. Benim çalıştığım… grupta, benden bir önceki üstatlarla yani 'şöyle yapın, böyle yapın' muhabbeti çok olmuyor. Ama hani zaten 'ben üstadım' şeklinde bir yaklaşım içinde olanlarla yetkiyi aldıktan sonra muhabbeti kesiyorsunuz. Yani size bir sıkıntı üretemiyor idari bir gücü yoksa. Üstatlık tanımı bir tecrübe aktarımıyla ilgiliyken zaman içinde öyle kalmış. Herkes söylediği için söylenen bir ifadedir. Kıdemsiz olup da her şeyiyle daha iyi olan insanlar da var. Üstat dediysen daha iyi olması lazım. Yani benim bulunduğum grupta çok bir sıkıntı olmuyor… Düzenli olarak yemeklere filan gidiliyor."

MY4'e göre üstat demek usta demektir. Yapılan işin bir meslek olduğunu, marangozun yaptığı işle aynı olduğunu ifade etmektedir:

"Binlerce sayfa kitap okuyorsun ama nasıl yapılacağını öğretiyor. Osmanlı'nın son dönem Maliye yapılanmasında masonik bazı şeylerden bahsedenler var. Ama ben öyle değerlendirmiyorum. Belki olumsuz grupların tabiridir. Ama usta demektir."

MY4, üstatlığın bir saygı ifadesi olduğunu, sosyal yaşantıda aile büyüklerine gösterilen saygının aynısı olduğunu söylemektedir:

"Eğitimlerde bizim bir aile olduğumuz söylenir zaten. Üstat saygıyı hak edendir. Olumsuz olarak da haznesinde hiçbir şey olmadığı halde 'ben oldum' diyenler, 'araştırmama gerek yok' diyenler vardır. Burnu kalkabilir. Maliyede bunun altı doludur. Belki toplumda bu kadar dolu olmayabilir. Ama bilenler bilir, bu maliyede bunun altı doludur. İşyerinde ciddiyet olacaksa 'üstat' denmesi gerekir. Tecrübesini üstadım bana aktaracaksa bu işin, bir ciddiyet lazım. Üstat denmesi içerisine bunu katıyor. Üstat örnek verdiğinde, o daha çok önemseniyor ve daha çok araştırılıyor. Ama dışarıda arkadaşlarımla sıradan vatandaş olarak devam etmek isterim. Eski halim nasılsa öyle devam etmek isterim. Zaten kurum içinde bu ağırlık yeteri kadar var. Çok fazla. Yetiyor."

MY4 kimisine saygıdan üstat dendiğini, kimisine de öylesine dendiğini ifade etmektedir:

"Kıdemce daha büyük olanlara deniyor. Ama herkes hak etmiyor. Kimisine kıdemi için, kimisine de hak ettiği için deniyor. Yani 'bir üstün yanları olduğu için üstat deniyor' diyemem. Burada bir tecrübe ve öncelik diyelim. Mesleğe benden sonra başlayıp aşırı zeki arkadaşlar var. Mesleki öncülük var. Mesleki büyüklük, yani benden bir gün önce işe girdiyse kuruma, ben ondan daha iyi de bilsem, daha kültürlü de olsam, o üstat oluyor. Yani benim bilmem yeterli olmuyor. Ben ondan daha tecrübesizim. Atamalarda kıdemden ziyade hakiki beceri daha çok dikkate alınıyor. Maliyenin öyle bir yapısı var ki. Ben Maliye mezunuyum. Üniversitenin dört yılda veremediği eğitimi Maliye'de ben altı aylık, bir yıllık eğitimde alabiliyorum. Ben 16 saat çalıştığımı biliyorum. Bir kuruma bir yerden adam atanacağında Maliye akla geliyor. Bunu görüyoruz. Yani bu, böyle düşünülüyor sanırım. 25 yıllık bir Sayıştay denetçisiyle konuşmuştuk. Daire başkanıydı. Muhabbet ettik. Metrodaydı. Hava yazın 40 dereceydi. Ben tanımıyordum. 'Pardon' dedi. ' Siz maliye müfettişi misiniz?' dedi.

Takım elbiseli, kravatlı bir ben vardım etrafıma baktığımda. 'Niye dedim?' Bana dedi ki 'Ben 25 yıllık Sayıştay denetçisiyim' dedi. 'Sizdeki ciddiyet, eğitim, yetiştirme kültürü bizde yok. Bu sıcakta takım elbise, kravat takıyorsunuz' dedi. Ben o zamana kadar farkında değilim ama kurum bana bunu aşılamış. Bu ciddiyeti vermiş. Atamaya yetkili olanlar da bunu görüyorlar. Ama hayır, biz her şeyden üstün değiliz. Kim 500 milyar ister yarışma programında bir kadın teyze benim cevap veremeyeceğim birçok şeyi cevapladı."

Peki kurum dışı atamalardaki durum nasıl?

"Vergi denetim kurulunun kuruluş yılı 2011. Eskiden maliyenin diğer kurumlar üzerinde bir hegemonyası varmış. Yani biraz daha içerisinde güçlü bir yapılanma. Liyakatları var mıydı yok muydu bilmiyorum ama. Geçenlerde Sayın Bakan şöyle bir cümle sarfetti. 'Kamu içerisinde' dedi 'yetişmiş insanlar kitlesi olarak görüyorum' dedi 'vergi müfettişlerini'. Tabi hangi dönemi kastediyor bilmiyorum. Ama bu içi boş bir cümle değildi. Yani 'ben bu kurumdayım' diye söylemiyorum. Süreç çok zor. Sınavlar çok zor. Eğitim süreci, öğretme süreci çok ağır. Bir kişiyi mesleki anlamda yetiştiriyor. Yani ben Bakanın cümlesinden şunu anlıyorum. Ben yarın atamayı bu yetişmiş insanlar arasından yaparım. Böyle görülüyor herhalde. Eğitim sürecinde ben Milli Eğitim Kanunu'nu bile okudum. Araştırmacı bir kimliğiniz oluyor. Neleri, nasıl öğreneceğinizi biliyorum. SGK mevzuatı bize uzak bir mevzuat. Yani SGK'yla ilgili bir durum olduğunda bütün bir mevzuatı okuyoruz. Oda arkadaşım böyle, promosyon arkadaşlarım böyle. Yani benim arkadaşımı SGK denetmeni yapsınlar, emin olun o işi de yapar. Eminim yapar. Benim babamın şirketi olsa, bir tarafı pazarlama olsa bir tarafı üretim olsa, o da pazarlamacı olsa, ben onu alır pazarlamaya da koyarım. Çünkü onu da öğreniyor."

Size kurum içinde üstat değil de X Bey deniyor. Bu durumda siz nasıl tepki verirdiniz?

"Şimdi kurum kültürünü almayanlar burada rahat edemiyorlar. Bunlar genelde başka kuruma geçenlerdir. Artık yılmışlar. Böyle bir örnek de olmaz. Genelde üstat denir."

Peki bir promosyon arkadaşınız bir üstüne üstat demese bunun sonuçları ne olur?

"Sonuçta 657'ye tabiyiz. Yardımcılık sürecinde sıkıntı olabilir. Belki 'müfettişlik vakarına yakışmıyor' denilerek onun için sıkıntı olabilir. Sınavdan sonraki, yani yeterlilik sürecinden sonra bu tarz olan insanlar için mesleğe yakıştırılamama, bu mesleği yapamayacak görüntüsü veriyorlar. Yani ister istemez, öyle bir dışlama oluyor. Ama kimse de kulağından tutulmuyor. Sonuçta sınavla girmiş, koruyan bir kanun var. Yani yardımcılık sürecinde o kültürü aldıysa almıştır, almamışsa zaten kendisine de kuruma da eziyet olur. Sevmediği bir kurumda çalışmak zorunda kalır."

Peki sizi ne motive ediyor?

"Yani benim bir üstadım var. Beni de şevke o getiriyor. Nasıl faydalı olabilirim diye bakıyor. Yani o mesleğe çok farklı bakıyor. Motivasyonu öyle. Diyor ki maliye bir ülkenin can damarı. Ya biz her şey değiliz. Hiçbir şey de değiliz. Çarkta bir dişliyiz. Ama biz olmadığımızda çark dönmeyebilir, bir dişi eksik. Bireysel çıkarımızdan ziyade ülkemizi, devletimizi düşünelim. Yani işinden haz alan biri."

Olumlu ve olumsuz olarak değerlendirilebilecek bir çok konu olmakla birlikte buraya kadar söylenenlerden üstatlığın bir bilgi ve tecrübe aktarımıyla birlikte bir geleneğin devamını sağlayan rolü olduğu görülmektedir. Üstatlık, kurum kültürünün gelecek nesillere aktarılması noktasında etkilidir. Bunun yanında sonradan gelenlerin daha önce işe başlayanlara bu hitabı kullanmamasının resmi olmasa da önemli sonuçları olabileceği ve üstatlık söyleminin özenle korunduğu anlaşılmaktadır. Bazı durumlarda önceden işe başlayanlara "üstat" yerine "bey" demenin bir hakaret gibi algılandığı görülmektedir. Özellikle yardımcılık sürecinin de yapılacak işle birlikte kurum kültürüne bir adapte etme/olma şeklinde anlaşıldığı ortaya çıkmaktadır. Bunun bir sonucu olarak genellikle bu duruma uyum gösterildiği anlaşılmaktadır. Olumlu yapılan değerlendirmelerde tecrübe aktarımınının önemi vurgulanırken, olumsuz yapılan değerlendirmelerde söylemin zaman zaman bir dayatma olarak kullanılabildiği görülmektedir.

4.6. Mesleğin Dışarı Taşması: Sosyal Hayatta Üstatlık

Gofman, **Damga** adlı kitabının ikinci bölümünde toplumsal semboller ve kimlik belgeleri arasındaki farktan bahsettikten sonra belli bir toplumsal veya bireysel kimliğe sadece hal ve tavırlarla değil dilsel olarak da tanıklık eden sözlü ifadeler olduğundan bahseder. Hint bir yazardan şu alıntıyı yapar:

> *"Bizim toplumumuzda bir adam her zaman sahip olduğu sıfatla anılır; anlayacağınız bu hususta çok titizizdir. Delhi'de verilen partilerde, davetliyi tanıtan ev sahibi, kişinin sıfatını belirtmeyi ihmal ettiğinde kişinin kendisinin bunu eklediğini sıklıkla gördüm. Bir gün yabancı bir diplomatın Delhi'deki evinde, genç bir adam resmi konumu belirtilmeksizin benimle tanıştırıldı. Hemen eğildi ve 'X Bakanlığı'ndanım, peki ya siz?' diye ekledi. Hiçbir bakanlığa bağlı olmadığımı söylediğimde hem oraya davet edilmiş olmama hem de bir konuma sahip olmadığıma aynı oranda şaşırmış görünmekteydi." (Chaudri'den aktaran Goffman, 2014:100)*

Goffman, statü sembollerinin sosyal yaşamı kategorilere ayırdığını, kategori içindekiler için dayanışma sağlarken kategori dışındakiler için düşmanlık yarattığını söyler (Aktaran Fine, 2002:186).

Eski Hesap Uzmanı ve Gelir İdaresi Başkanlığının kurucu Başkanı Osman Arıoğlu'nun meslektaşlarına tavsiyelerinden biri mesleğin hayat tarzları olması gerektiğidir (Arıoğlu, 2015: 304).

Eski Hesap Uzmanı Mehmet Erkan, hesap uzmanlığının ilk yılı ve ilk turnesinde öğle yemeği ve akşam yemeklerinin birlikte yenildiğini, kıdemli üstadların bildiği yerlerde restoranlara birlikte gidildiğini ifade etmektedir. Böyle bir öğlen yemeğinde garson herkese menüyü uzatır ve ekiptekiler ne yiyeceklerine karar vermeye çalışmaktadır. Ancak ekip başkanı üstadın 'Herkese çorba, ana yemek olarak şundan, tatlı ve salata olarak da bundan getir.' demesiyle ilk turnesi olan kıdemsizlerin şaşkınlık içinde kalakaldığını ifade etmektedir (Erkan, 2015:241).

K2 üstatlığın mesleğe giren kişiler üzerinde kurumsal olarak etkili olduğunu söylemiştir:

"Kişi günlük hayatını şekillendirmede bunu benimser, bunu yaşam biçimi haline getirir. Bunu sadece mesleğini icra ederken değil, hayatının tamamında bunu yapar. Mesela kaymakam vatandaşlarla okey oynamaz kahvede. Üstatlar kırmızı çizgileri hatırlatır. Buna göre davranmazsan yarın sıkıntı yaşarsın. Hâkimsin mesela. Alışveriş ediyorsan veresiye alışveriş yapmazsın. Çünkü adam parayı almak istemeyebilir ve ilerde senden bir taleple gelir. Beraber çalıştığın insanlarla kaymakamsan çok samimi olamazsın. Suistimale açıktır. Müfettiş için de böyledir. Kariyer mesleklerde de bu böyledir. Az önce dedik ya geçmişte üstatlar sıkıntı yaşadığı için bazı davranış kalıpları belirlerler. Bunlar deneye yanıla ortaya çıkar. Bir süre sonra bizzat kendisi durumu anlar. O da ilerde kendi yardımcısına anlatır. Bunun bizim toplumumuzla da ilgisi vardır. Kariyer mesleklerde görev genelde 7/24 tür. Başka toplumsal roller vardır. Akşam görevin bitmez. Ancak müfettişsin, akşam eve gidiyorsun. Polis aracını durdurdu. Sen polise 'sen benim kim olduğumu biliyor musun? dersen' o yanlıştır. Geçen bir il milli eğitim müdürlüğünde olduğu gibi. Ağır ceza reisi arkadaşlarıyla top oynarken de onların reisidir. Maçta toplar kaymakama atılır. Oranın ilçe milli eğitim müdürü, jandarma komutanı ona atar. Ama alkollü araç kullanıyor, polis durduruyor. Buraya girerse sorun var demektir."

K3'e göre üstatlık mesleki etik ilkere gönüllü uyma manzumesidir:

"Bir defa ortak davranma prensibine zaten ayak uyduruyorsunuz. Kişisel şeylerden vazgeçiyorsunuz. Bunu peşinen kabul ediyorsunuz. Dışarıda dondurma yemiyorsunuz. Simit yemiyorsunuz. Bu bir anlamda bir takım elit değerler, itibar da sağlıyor. Ama aynı zamanda özellikle muhafazakâr insanlar anlamında, mütedeyyin insanların kul hakkına riayet konusunda da sizi ayakta tutuyor. Sizi kamu menfaatleri, kamu hakları açısından da hassaslaştırıyor. Mesleki olarak en fazla bu geliyor. Bir hesap uzmanı olarak kamu menfaatlerine olumsuz bir noktada hiç bir örnekle karşılaşmadım. Hep hassasiyet üst seviyedeydi. Bu tabi aynı zamanda özgüven ve bilgi birikimiyle oluyor. Sizin artık alternatifiniz de var. Yani bu birikimi isterseniz paraya tahvil edebilirsiniz. Ama kamuda çalıştığınız zaman parasal bir şey aklınızdan asla geçmez. Bu üstatlık ilişkisininin yönetime kazandırdığı çok önemli bir katkıdır. Yönetimde adalet ve

liyakatle birlikte insanların hakkına riayet çok önemlidir. Bu olgunluk ifade eder. Yoksa meslekte 8-10 yılını doldurmuş bir hesap uzmanı ayrıldığında kamuda çalıştığına göre 3-4 kat fazla maaş alır. Hatta biz mesleğe başladığımızda bir üstadımız "siz bu mesleğe girerek kolunuza altın bilezik takıyorsunuz"[140] demişti. Onu hiç unutmuyorum. "Bunu istediğiniz zaman paraya, nakde çevirebilirsiniz." demişti. Dolayısıyla iş adamı olan, grupların başında CEO olan, büyük gruplarda başkan olan çok hesap uzmanı vardır."

K4'e göre üstatlık ilişkileri kurum dışına çıkıldığında bitmelidir.

"Kurum dışında herkes eşit TC vatandışıdır. Burada bu ilişkinin devam etmemesi gerekir. Ama Maliye'de bu öyle değildi. Bunu dışarıda da devam ettiriyorlardı. Hatta çok enterasandır. Bu darbeci Fethullahçı yapılanma içerisinde şimdi birisi o yapılanma içinde üstteymiş ve vergi denetmeniymiş ama yine öbürü Maliye müfettişiymiş ve o yapı içinde vergi denetmeni olandan aşağıdaymış. Bu Maliye Müfettişi bir keresinde 'burada ben konuşurum, sen konuşamazsın' demiş. Bu sefer ötekisi bunu gururuna yedirememiş. Öbür Fethullahçı yapıda aynı kişiye rövanş olarak 'burada benim sözüm geçer' demiş. Bence kurumun dışına çıkıldığında bu üstatlık olmamalı. Ama kurumdaki işlerde hizmeti fazla olan karar almada öncelikli olmalı. Bunu insani de bulmam. Benim bir yakınım kaymakam idi. Daire personeliyle bir futbol maçı yapacaklardı. O maça beni de davet ettiler. Ben de gittim. Maçın bir yerinde baktım ki bütün toplar kaymakamda toplanıyor. Onun ayağındayken kimse ona girmiyor. Bir yerde durdum. Topu elime aldım ve dedim ki 'arkadaşlar ben bu oyundan hazzetmiyorum. Herkes ne kadar çabalıyorsa ona o kadar top atın. Kaymakama da, bana da ne kadar çabalıyorsam; o kadar top atın.' dedim. Çok uymadılar ama yine biraz daha riayet ettiler. Daha iyi bir maç oldu. Ben bunun kamu

[140] Yeminli Murakıp Osman Tunaboylu benzeri bir ifade kullanmaktadır. " Bizim okulu bitirdiğimiz yıllarda en cazip meslek müfettişlikti. Bürokrasinin temeli teftişti o yıllarda. Bizim bakanlıktaki kadar olmasa da, hemen tüm bakanlıkların, kamu idare ve kuruluşlarının hatta bankaların üst yönetimleri müfettişlerin elindeydi. Kısacası, bürokraside yükselebilmenin yolu teftiş kurullarına girmekten geçiyordu o zamanlar. Hesap uzmanlığı bu açıdan henüz pek cazip değildi ama, onun da o yıllarda Türk ekonomisinin ana gündemini vergi oluşturduğu için mesleğe girip yetiştikten sonra yüksek ücretlerle özel sektöre geçmek gibi bir başka cazibesi vardı. Bir hesap uzman yardımcısı üç yıl dişini sıkıp ehliyeti aldı mı, altın bileziği takmış olurdu koluna…Hesap uzmanları adeta kapış kapış giderdi o zamanlar. Vergiden başının belaya girmesini istemeyen tüccar, yüksek ücretler önererek peşlerinden koşardı uzmanların. Bankalar yeminli murakıplığının ise çok yeni bir meslek olması nedeniyle, benim girdiğim yıllarda henüz böyle bir cazibesi yoktu. O 1970'lerden itibaren cazip hale geldi." (Tunaboylu, 2012:47)

dışındaki sosyal hayata yansımaması gerektiğini düşünürüm. Uzmanlar, uzmanlarla takılır. Bu normal bir şeydir. Eski çalıştığım genel müdürlükte bir hizmetli vardı. Hastalandığında ben ziyaretine gitmiştim eşimle. O da daha sonra nezaket ziyaretine benim evime geldi. Bundan çok mutlu oldum ve çay servisini ben yapardım. Ama bunu yadırgayan arkadaşlarım oldu. Yani ben devlet dairesinde bir hiyerarşinin olması gerektiğini düşünürüm. Ama iş dışı hayatta bunu doğru bulmam. Hiyerarşinin en katı uygulandığı yer Maliye Bakanlığı'dır. Ama bürokraside en başarılı yer de bana göre Maliye Bakanlığı'dır. Oradaki kast sisteminin de başarıyı getirdiği ortada. Ben onları çok yetkin bulurdum. Dolayısıyla olumsuz bir tarafı var. Ama bu başarıda bu üstatlık ilişkisinin payının da olduğunu düşünüyorum."

M2'ye göre kişiden kişiye değişmekle birlikte üstatlar arasında örnek alınabilecek insanlar vardır:

" Ama bazı üstatların da yanına yaklaşmak mümkün değildir. İlk mesleğe girildiğinde üstatların sözleri dinlenir. Yardımcılar onu gözler. Üstat mesleğin hakkını veren bir üstatsa onun verdiği etki çok daha fazladır. Kendi promosyon arkadaşından bin kat etkilidir. Zamanla piştiği için kimin iyi kimin kötü üstat olduğunu ayırabildiği için yardımcıların üzerinde çok fazla bir etkisi var. Biz kendimiz de o aşamalardan geçtğimiz için üstatlarımıza o gözle bakardık. Bunlar meslekte mükemmel insanlar. Mükellefle olan ilişkileri, rapor yazma teknikleri hep oradan alırsın. Yani tabi bu üstadına bağlı. Yani yanında çalıştığın üstat iyi değilse mesleki açıdan büyük bir talihsizlik."

M2'ye göre vergi denetmeni kökenli olan vergi denetim elemanları arasında diğer kökenli olanlara göre sosyal hayatta üstatlık müessesesi daha az etkindir. Ancak yine de vardır. Denetim birimlerinin birleştirilmesinden sonra biraz daha saygı, sevgi içerisinde hareket edilmektedir.

M6'ya göre özel hayatta da üstatlığın etkisi çok fazladır:

"Örneğin daha önce söylemiştim. Bir memurla aynı evde kalamamak gibi. Bir müfettiş yardımcısı sokakta bir üstadını gördüğünde bir şekilde titrer tabiri caizse. Bir üstadı görmek gerginlik nedenidir. Tabi eskiden statüleri de, maddi olanakları da iyi olduğu için en iyiyi giyme, işte eskiden takım elbise almaz, diktirirlermiş. Son dönemlerde

maddi olanaklar azaldıkça bunlar da azaldı tabi. Yani sosyal hayatta giyim, kuşamından hangi kafede oturman gerektiğine kadar etkilidir. Tabi kişiye de bağlı. Kimisi bu kalıbın dışında kalabilir. Ama bu üstatlık kurumu, hele teftiş kurulu, bu duruma şahsi olarak %100 karşı çıkmak tabi mümkün değildir. Direnmeye kalkarlarsa Sezai Karakoç gibi yeterlilikten elenir demek doğru olur gibi demek lazım.(gülüyor).”

Mesleki derneklerin ne fonksiyonu vardı?

“Bu dernekler yoğun baskı grupları olup kendi mensuplarına maddi menfaate de yol açabilecek pek çok menfaatin teminine yani haksız bir menfaat değil tabi de, o statünün devamını sağlama, hesap uzmanlarında daha çok özel sektöre yönelik, kendi mensuplarının özelde ve kamuda bir yerlere gelmesi konusunda çalışıyorlardı. Bu tür yerlerin etkileri vardır. Ama maliye müfettişleri derneğinin filanca hastaneyle anlaştık diye de bir şeylerini ben hiç görmedim. Çünkü maliye müfettişi kavramını dejenere edecek bir şey olduğu için ona girmezlerdi. Hesap uzmanları ve gelirler kontrolörlüğünde vardı ama bu. Daha önce bahsettiğim bu maliye müfettişlerinde özel sektörle daha sınırlı bir şekilde muhatapsın. Genelde denetim devlet denetimi şeklinde oluyordu. O biraz daha kuvvetlidir. Hesap uzmanlığında ayağımızı dışarı atalım düşüncesi daha fazladır. Ama derneğin bana pek bir faydası olmamıştır. Ama şöyle tabi bu bir kazanılmış hak olduğu için farkında olmuyorsunuz. Ben şu anda diplomatım ve sınırdan geçerken kimse bir şeye bakmıyor. Ama onun haricinde bir şey yoktur. Gerçi önceden bahsettiğim bu yemek organizasyonu bile çok önemlidir. Bu yemeğe örneğin bir Mahfi Eğilmez, bir Sümer Oral, Mehmet Şimşek, eski bakanlar, ülkenin en üst düzey yöneticileri ve sanat alanındakiler. Yani siz bugün üst düzey bir isme ulaşamazken, ben bu üstatlık ilişkisini, müfettişlik ilişkisini kullanarak çok daha rahat bir şekilde ulaşabiliyorum. Şu anda da hukuki olarak var, fiili olarak yok ama.”

Üyelik zorunlu muydu?

“Tabi zorunluydu. Bir de mesleğe girdiğinizde müfettiş yardımcısı olduğunuz için itiraz etme şansınız yok. Çok iyi hatırlıyorum. Ben promosyon temsilcisiydim. Dernek temsilcisi üstadımız beni arayıp X, hepiniz üyesiniz, aidatlarınızı topla getir demişti. Ben de götürmüştüm.”

KU1 iş dışında da üstatlık ilişkilerinin devam ettiğini söylemektedir:

"Halı saha maçında bile üstat, üstattır. Yani devam eder. Bunun sonucunda da bazı şeyleri alttan alırsın."

KU2 aynı soruya şöyle cevap vermektedir:

"Yani iş bittiğinde bu üstatlık ilişkisi bitmiyor. Hafta sonu bir yere gittiğinizde mesela orduda ast üstü gördüğünde yazılı kural gereği selam vermek zorunda. Sen de mesela onu görünce bir rahatsızlık duyuyorsun. Ben, bu tarz bir durumda hiç rahat davrananı görmedim. Hep o ağırlık vardır. Onu görünce tekrar işyerine ışınlanmış gibi oluyor."

KU3, iş dışı ilişkilerde üstatlık ilişkisinin sürdüğünü söylemektedir. Örnek olarak üstada gol atılamadığını söylemektedir:

" Bir teftiş grubu vardı. Beş kişi işe başladılar. Masasını ilk seçen ilk sırada olandı. Yani giriş puanı bakımından sonda olan beşinci kişi masası gelinceye kadar oturamadı. Yine kendi bakanlığında ceketinin önünü iliklemediği için üstadı dışarı çıkartmış, sonra önünü iliklemiş öyle girmiş. Yine 10 yıllık bir müfettiş arkadaşım vardı. Turnede refakat ettiğinde bütün işi sigara alma, yemek söyleme, üstadının bütün işlerini o yapmış."

M3'e iş dışı ilişkilerde üstatlığın nasıl bir etkisi olduğu sorulduğunda şu cevap alınmıştır:

"Yani oda seçiminde üstada nezaketen sorarım ben. Ama bazı üstatlar bekler. Ama birinci öncelik onun isteği. O nerde oturmak isterse orada oturur. Daha sonraki çalışanlar oraya oturur. Üstat sana sormaz çay kahve içer misin diye? Sen içersin. O noktada o, birinci sırada olduğunu bilir. O, hissettirir. O ağırlığı hissettir. Otomatik olarak. Her meslekte değil de bizim meslekte üzerine sirayet eder. Özel hayat ile iş hayatı iç içe geçer. Kesin ayrım yoktur. Bu ayrıcalıklı durum devam eder. En bariz örneği bir yere giderken direk üstat en öne geçer. Futbol maçlarında üstat sana faal yapınca bir şey diyemezsin, ona pas atarsın. O üzerinden atamadığın bir kostüm gibi, o sürekli bütün hayata sirayet ediyor."

M5'e göre ast üst ilişkisi olan her yerde hiyerarşik ilişkiler devam eder.

"*Bu sadece kariyer mesleklere özgü değildir. Kaleye ast geçer. Seyyiatı fukaraya taksim ederler. Bu kaideye uyulduğu sürece de bu ters teper. Nitekim bu teftiş kurullarında ters tepmiştir. O makama gelememiştir. Ama insana çalıştığının karşılığı vardır. Diğer yandan mesela bir üstat diyor ki 'müfettiş kahvaltısını evde yapar. İş yerine 11 de gelir' der. Bir başka üstat 'dışarıda dondurma yenmez' der. Bir başkası 'bakanlığa elinde poşetle gelinmez' der. Var bunlar yani."*

M6'ya göre üstatlık hem davranış kalıpları belirler hem de etik bazı şeylerin yeni gelenlere geçmesini sağlar:

"Bir maliye müfettişi ortalıkta simit yiyerek gezmez örneğin. Gerek denetime gittiğinizde memurlar, şehrin ileri gelenleriyle o ilişki kodları çok önemlidir. En amiyane tabirle mükellefin çayı bile içilmez, limonata içilmesi başka manalara gelebilir. Ama şu anda üstatlık kavramı öldüğü için. Aslında üstatlığın oluşturduğu etik değerlerin çöküşünün sonucuyla karşı karşıyayız biz. Şimdi birçok uygunsuz şey konuşuluyor. Bu kavramın çökmesi, yasal sınırlamalar değil, oluşmuş davranışsal kalıplar ve etik değerleri oluşturan bir şeydi yani. Bu kalıpların dışına çıkmak da hakkıyla müfettiş olamamayı, üstat olamamayı doğurmuştur. Bunun yanında tabi olumsuz örnekler de olmuştur. Ama bir değerler kümesi vardır. İdeal üstat vardır. Pratikteki farklı olabilir. Benim yaptığım teftişler hep seviyeliydi."

MY2'ye göre üstatlık ilişkisi iş dışında da devam eder ama bu sadece kendi bakanlığında değil bütün denetim elemanları için geçerlidir. MY2, özellikle eğitim sürecinde ön eğitimde bunların kendilerine aktarıldığını ifade etmektedir:

"Dersimize gelen bir üstadımız burada aldığınız şey hayatınızın her anını etkileyecek demişti. Bir yandan yardımcısınız. Bir yandan da üstatlık Anadolu kültüründe var. Üstadın yanına çay içmeye gittin mesela. Hayatın her alanına etkisi var. Dikkat etmeniz gereken belli adaplar vardır. Yontuyor kaba tabirle. Siz denetim elemanı olarak belki müsteşar beyle görüşeceksiniz. Sizi bir şekle sokuyor. Yontulmanız gerekiyor aslında. Belki VHKİ ile görüşeceksiniz. Yani belli bir standartta hareket etmelisiniz. Hep aynı çizgide. Gittiğiniz her noktada bu adamın bir şekli var. 'Karşı

tarafta bir denetim elemanı var' diyor karşı taraftaki. Yani toplumda da öngörülebilir oluyorsunuz. Sizin hal ve hareketlerinizi belli edecek bir tavır yani. Bu vergi müfettişlerine özgü değil ama. Bütün denetim elemanlarında var."

MY4, iş dışı ilişkilerde üstatlığın bir etkisi olup olmadığı hakkında şunları ifade etmiştir:

"Herkesle lakayt olamazsınız. Bu sizi zor duruma düşürür. Ben genelde kurumuma zarar gelmesin diye bilmediğim yerlerde yiyiyor, içiyorum. Sıkıntı olmasın istiyorum. İstiyorum ki kurumuma zarar olmasın. Misal asansör de denk geldik mi mesleki ustamız, şahsı çok çirkin bir insan da olabilir, ama dedim ya meslek disipliniyle var olur, mesleki ustamız, yani mesleğe saygıdan dolayı, şahsından hazzetmeyebilirsin, mesleki üstünlüğünden dolayı yol verilir. Üstatlarımızla mesleğine saygıdan dolayı yani dedim ya kendisinden kaynaklı olarak değil, arka planında mesleki üstünlük var. Pohpohlamak değil. Mesleğin ciddiyetini, kurumun ciddiyetini gösteriyor. Memlekete saygısını gösteriyor. Yani ciddiyetin olmadığı yerde laçkalık oluyor ve adam gelişmiyor. Adam çok zeki ama böyle bir şey, kültür olmadığı için gelişemiyor. Ben misal orayı kötülemek için söylemiyorum. Gelir uzmanıydım ama orda o kültür olmadığı için orda köreliyorduk."

Peki sizce o kültür orada neden yoktu?

"Gelir uzmanı olup benden üstün olanlar var. Tıkandığım noktalarda ona danışırım hala. Benim bir şefim vardı. Her gün resmi gazeteyi okuyor, kanunları önüme getiriyordu. Ben bu ikisi gelsin önümü iliklerim. Ama onlar da maliye lisesi mezunuydu. O adam kendisini geliştiriyor. Benim saygımı kazanıyor. Ama diğerlerinde böyle bir şey yok. Ciddiyet yoktu. Buradaki fark o. Yani o kültürün olmamasının gerekçesi belki maliyenin denetim birimi biraz daha gelir idaresi veya vergi dairesindekiler daha fazla evrak boyutuna, işin mevzuatsal bölümüne değil de buralara önem veriyorlar. Yani görevleri o. İşin kayıp kaçak bölümüne değil de. İşin esas kısmı değil de yan kısmı. Adam beyannameyi verdi. Bu şahsın verdiği bilgiler doğrultusunda bir şeyler çıkartıyoruz. Bu şahsın verdiği beyanname sonrasında vergi kayıp kaçağı var mı yok mu bunun araştırmasını denetim birimi yaptığından Maliye'de böyle bir şey olabilir. Ya da ilk kuruluşunda o yapılarda bir sıkıntı olabilir. Hani Osmanlı'da demiştik ya. Belki öyledir. Ama velev ki öyle olsun, masonik gruplar

bile yapsa, bunu lehe çevirmek çok kolay. Ben öyle düşünmüyorum. Kendimi büyük görmüyorum. Ben kendimi nasıl yetiştirebilirim. Keşke şu düşüncelerime gelir uzmanıyken de sahip olsaydım. Bana keşke orda öyle bir eğitim verilseydi. Vergi dairesinde durum farklı. Orası mutfak. Aslında benim bir tezim var onu savunuyourum. Denetim elemanı bir vergi dairesinde yedi sekiz yıl çalışmalı. Orası mutfak. Orda öğreterek değil de yaşatarak her serviste çalıştırarak bu eğitim iyi olur."

Siz onların da önemli işler yaptığını, vergi dairesinde de önemli işler yapıldığını söylüyorsunuz. Oradan birinin üst konumlara gelme ihtimali, şansı nedir?

"Yani üzülerek söylüyorum. Bir örnek vereceğim. Bir vergi dairesi başkan yardımcısı arkadaşımız vardı. KDV tebliğinde değişiklik yapılacağı zaman görüşü alınırdı. Adam cidden o seviyeydi. Benim şirketim olsa departmanın başına koyarım onu. Yine kültür boyutuna geliyoruz işin. O kültür olmadığı için o şahsa her soruyu soruyorlar ama onu eğitimin başına geçirmiyorlar. O kültürün yokluğu. Yani çok şey olacak ama oraya getirmek istemiyorlar. Yani ama şöyle de bir şey var. Mesela yine orada bir kişi vardı. Bir abla. Yirminci yılında abla. Bilgisayarı açmıyormuş. 'Nasıl yapıyorsun işlerini' dediğimde 'bir şekilde yapıyorum' dedi. Yani üstünlük olarak söylemiyorum yanlış anlamayın, üstünlük olarak söylemiyorum da burada öyle birini tutmazlar. Vergi müfettişi ya da yardımcılarında bir kişi böyle olsun, bir gün tutmazlar onu, barındırmazlar. Yani onu küçümsedikleri için değil. Ama 'o meslek kültürüne, o mesleğe zarar verecek diye' onu orda tutmazlar. X kurumunda arkadaşlarım var. Onlarda bu yok. Sıkıştığım yerde soruyorum. Benden daha az biliyor. Bak senin mesleğin önemli diyorum. Bunu toplum biliyor. Bunları biz zaten muhasebecilerden de duyuyoruz. Bir de tabi bunun kötü yanı şu. Ben şuna karşıyım. Adam liyakatli ise belli bir kültür seviyesi de varsa, yani kurum kültürü varsa "yani ben gelir uzmanıyım varsa" o atansın. Ben vergi dairesinde çalışırken benim şefim vergi dairesini yöneten şahıstı. Ben bunu biliyorum. Mesleğine daha çok önem veriyordu. Onda bir maliye kültürü vardı."

Caner Bakır, 2012 yılında yayınlanan makalesinde Maliye Bakanlığından üst düzey bir bürokratla yaptığı görüşmeyi nakletmektedir:

"[Kurullar] kendilerine rakip yaratmak istemediler. Onun için uzmanlık [kariyerini] güçlendirmek istemediler. 1980'li yıllarda DPT'nin, Hazine'nin maaşlarını [hükümet] artırırken, o zaman buraya da [aynı ücret] veriliyor. Bu tarihi bir olay[dır]. DPT'nin, Hazine'nin, Maliye'nin [uzmanlarının] maaşları aynı olsun [deniyor]. [Bu] etik görünüyor. Ama o zamanki [Maliye] Müsteşar[ı] kabul etmiyor. Bu nedenle [uzmanlık biriminin güçlendirilmemesi] bilinçli bir tercihtir (Mülakat, 24 Şubat 2010)."

Bakır, yine bir hazine müsteşar yardımcısının görüşlerini alıntılamıştır:[141]

"Şimdi Maliye Bakanlığı Gelir Uzmanlığı'ndan bizim [Hazine Uzmanlığı] sınavına çocuklar giriyor. Ben [mülakatta] bir tanesine dedim ki 'neden Hazine'ye geliyorsun?'. Diyor ki 'efendim bize orada hayat hakkı yok ki'. 'neden?' dedim. 'Bize bir daire başkanımız geldi ve şunu söyledi: 'Kardeşim siz Şube Müdürlüğü'nden daha yukarısını düşünmeyin. Çünkü oralar Maliye Müfettişleri, Hesap Uzmanları ve en fazla Gelirler Kontrolörlerine aittir. Siz oraya çıkamazsınız.' (Mülakat, 3 Mart 2010)."

Üstatlığın iş dışı ilişkileri de etkilediği, iş dışındaki sosyal hayatta da etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bunun bazı durumlarda yapılan işle ilgili olduğu, sahip olunan konumla da ilgili olduğu görülmektedir. Denetim elemanlarında üstatlığın disipline edici bir özelliği olduğu, üstatlara hemen her durumda saygı gösterildiği anlaşılmaktadır. Bu duruma zaman zaman "kişiye", zaman zaman da "mesleğe" duyulan saygının ifadesi olarak bakıldığı anlaşılmaktadır. Özellikle son görüşmecinin yorumundan bu disipline ediciliğin bazı etkilerinin olduğu da görülmektedir. Görüşmeci bunu "kültür", "ben gelir uzmanıyım" yokluğu ile açıklamaktadır. Bakır'ın alıntıları ise konuyu bürokrasi içi mücadeleye doğru genişletmektedir.

4.7. Geleneğe Yaslanmak: Görgü Kuralları, Etik ve Taassup Arasında

4.7.1. Gelenekten Tutuculuğa Doğru İlerlemek

[141] Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı eski genel müdürlerinden Osman Can Ünver de bürokratların rakip istemediğini şöyle anlatır: "Fakat bizim devlette insanın kendini kabul ettirmesi o kadar kolay değildir. Hele bir de mevcut yapılanmalar kendilerine 'rakip' olabilecek bir yenilik gördüler mi, vay halinize! Öyle ince ince engellerler ki, aklınız almaz! Bizi de engellemek isteyenler oldu. Çoğunun kaynağını bile tam olarak anlayamadık. Artık iyi saatte olsunlar mı dersiniz, bilmem, ama tüm bunlarla mücadele etmekten de geri kalmadık, ben ve arkadaşlarım." (Ünver, 2008:138)

Maliye Bakanlığı'nın ve Türkiye'nin en eski denetim birimi olan ve üstatlık ilişkisinin ilk defa uygulandığı Maliye Teftiş Kurulunun 130. Yılı belgeselinde kurula ilişkin gelenek vurgusu ön plandadır. Buna göre maliye teftiş kurulu Osmanlı İmparatorluğunun mirasını bir parçasıdır ve Sultan 2. Abdülhamid'in iradei seniyesi ile 1879'da kurulmuştur. Belgeselde önemli konumlara gelmiş eski Maliye Müfettişlerinin sözlerine yer verilmiştir. Maliye Müfettişi ve Eski Enerji ve Tabi Kaynaklar Bakanlarından Cahit Kayra şöyle demektedir:

> *"Devlet kurumlar üzerine kuruludur. Devlet kurumlarla yaşar. Ve kurumlar gelenekleriyle güçlü olurlar. Yararlı olur. Maliye teftiş heyeti geleneği olan, eski, belli bir tarihi olan ve bu tarih içinde de çok özel bir geleneği olan kurum."*

Maliye müfettişi olup Maliye Bakanlığı yapan Ziya Müezzinoğlu:

> *"Maliye Teftiş Heyeti'nin çok eski bir tarihi vardır. Geçmişte Maliye Müfettişlerinin Osmanlı döneminde olsun, Cumhuriyetin Kuruluş döneminde olsun her zaman iyi yönetim, doğru yönetim konusunda çaba harcadıkları ve teftiş heyetinden sonra da maliye müfettişlerinin çeşitli kademelerde bu hizmetlerine başarıyla devam ettikleri görülür."*

demektedir. Maliye müfettişi eski Maliye Bakanı Kemal Kurdaş:

> *"Kurtuluş Savaşında bile, o savaş içinde bile Türk Devletinin mali disiplinini sağlamıştır. Sonraki dönemde Mustafa Kemal, Maliye Teftiş Heyetine çok saygılıdır. Tüm Cumhurbaşkanlığı döneminde bile Maliye'den bir kere bile bir şey istememiştir. 'Maliyeyi onlar bilir' demiştir…"*

demektedir. Maliye müfettişi Maliye Eski Bakanı Zekeriya Temizel, 'üstat muavin' ilişkisinin burada güçlü olmasının gerekçesini şöyle açıklamaktadır:

> *"Çünkü siz devlet adamı yapacağınız bir insanı, yani bir meslek sahibi yapacağınız adamı değil, devlet adamı yapacağınız insanı, devlet bütün kurumlarıyla, bütün ormanı, ormandaki bütün ağacı, çiçekleri, böcekleri vesaireyi göstermek için*

eğitmeye kalksanız onlarca yılda eğitirsiniz. Bu olmaz zaten. Yetiştiremezsiniz. Bu durum karşısında farklı bir eğitim sistemi kurmanız gerekir. Neyi kurmanız gerekir? O zaman bu eğitimi almış insanların hiçbir kıskançlığa kapılmadan kendi birikimini yanına gelmiş olan o gencecik insana bir iki yıl içinde aktarmasını sağlamak. Bunu yaptığınız andan itibaren kendi haline bıraktığınız zaman belki on beş yirmi yılda edinilecek bu birikimi bir de bakarsınız ki kendisiyle beraber yola çıkmış insanlardan onlarca yıl öne geçmiş olur. Bu birikimi kullanmaz ya da bunun kullanmasına engel olacak yapılanmalar getirirseniz bu devlete yazık etmiş olursunuz."

Belgeselde zamanın Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanı Celal Göle de konuşturulmuştur. Celal Göle'ye göre ülkemizde kurumların yaşamaması şeklinde bir anlayış vardır. Ancak Mülkiye ve Maliye Teftiş Kurulu bunun istisnalarıdır. Biri 150 yıllık geçmişe sahiptir ve en üst noktadır, diğeri de aynı şekildedir.[142]

Eski Maliye Müfettişi Ahmet Erol, **Turneler** adlı kitabının son bölümünde yurt dışı izlenimlerinden hareketle bazı anılarını ve görüşlerini paylaşır. Burada önce Mülkiye'yi anar. Mümtaz Soysal, Mülkiye'yi ve Mülkiyeli olmayı Amerikancılığın karşısına koymakta ve Erol da bu fikri onaylamaktadır. Sonrasında ise Michigan Üniversitesi'nde verdiği devlet ve denetim konferansından bahseder:

" ...Bu konferansta çok özel bir bölümde, epeyce de geniş bir biçimde Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin en eski denetim kurumu olan ve Türkiye'de kamu ve özel denetim organ ve kuruluşlarının anası durumunda bulunan; gelenekleri, ilkeleri, kurumsallığı, yetiştirdiği nitelikli mensupları; aradan geçen yüzyılın üzerinde ömrüne karşın, yüceliğinden ve değerlerinden hiçbir şey yitirmeden Osmanlıdan bugüne kadar dimdik ve onurlu bir biçimde ayakta duran; Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ni ve Türkiye Cumhuriyeti Devletinin sahip olduğu varlıkların ödünsüz savunucusu olan MALİYE TEFTİŞ KURULU'nu ve bu kurulun mensupları olan T.C. MALİYE MÜFETTİŞLERİ'ni anlattım. Bu onur, bu saygınlık, erdem destanı Kurumu dinlerken; insanlar büyük şaşkınlıkla sürüklendiler. Onca yıpranan değerlere, onca yıpranan

[142] https://www.youtube.com/watch?v=BLG9JH1XktM&pbjreload=10

örgütlere ve kurumlara karşın, hala böylesi anıtsal bir kurumun (gerçek KURUM) yaşadığına ve varlığını sürdürdüğüne inanamadılar. Böylesi şövalye bir kurumun varlığı, bu insanların Türkiye'ye bakış açılarında çok önemli olumlu değişimlere yol açtı… Çok etkilendiler bu kurumdan. Etkilenmeyecek gibi değil ki… Altın harflerle dolu bir yüzyılın üzerinde bir ulu tarih ve devleti savunan; devletin çıkarlarını koruyan; hukuk ve nesnellikten ödün vermeyen; yurttaşların hakkının devlete, devletin hakkının yurttaşlara geçmesini engelleyen çok iyi yetişmiş 500'ün üzerinde seçkin bir meslek mensubu…"[143] *(Erol, 2002:84)*

Bu geleneğin Maliye Bakanlığı'nda diğer denetim birimlerini de kurduğu görülmektedir. Özellikle üst kurullar olarak bilinen kurulların ilk idarecileri çoğu zaman Maliye Bakanlığı kökenlidir. Diğer bakanlıklardaki teftiş kurullarının da ilk başkanları çoğu kez buradan gelmiştir. Maliye teftiş kurulundan bir müfettişin gittiği hemen her yerde üstatlık sistemine dayalı bir yapının gelişip serpildiği söylenebilir. Örneğin Osman Tunaboylu Yeminli Murakıplar Kurulu'nun kuruluşunu şu şekilde açıklar:

" Batı tipi bir banka denetim sisteminin, ülkemizin ekonomik ve sosyal şartlarına uygun olmayacağı sonucuna varılınca, 7129 sayılı Bankalar Kanunu'nu hazırlayan Maliye Bakanlığının, bakan dâhil tekmili maliye müfettişi olan üst yöneticileri, düşünmüşler, taşınmışlar; sonunda 1946'da Maliye Teftiş Kurulu modeline göre kurdukları Hesap Uzmanları Kurulu'nun başarılı bir örnek olmasından da cesaret alarak, sanıyorum ' Sultan Hamit devrine kadar uzanan başarılı bir geçmişe sahip Maliye Teftiş Heyeti örneği gözümüzün önünde dururken gâvurun ne idüğü belirsiz denetim sistemlerine itibar edip memleketi sonu belirsiz bir maceraya sürüklemenin ne anlamı var? Denetimde bağımsızlık mı isteniyor, bizim Teftiş Heyeti'nde bunun alası var. Murakıpları da müfettişler gibi seçip alırsak, bilgi ve karakter yönünden onlar gibi yetiştirirsek; onlar gibi doğrudan bakana bağlı bir konumda çalıştırırsak sorunu çözeriz…' demişler; bankalar yeminli murakıplığını da ayrı bir meslek halinde düzenlemişler. Sonunda kanun buna göre çıkmış; biz de Maliye Teftiş Kurulu gibi bir kurul olmuşuz. Hem de ne olmak!...Sadece hukuku ile değil, örfüyle, adetiyle, kültürü ile… ' Hadi, hukukunu anladım, ama örfünü, âdetini, kültürünü nasıl aldınız' dersen,

[143] Büyük harfle kullanılan ifadeler metnin orjinalinde bulunmaktadır.

onu da hemen söyleyeyim. Kuruluş sırasında Maliye Teftiş Kurulu ile Hesap Uzmanları Kurulu'ndan naklen atama yaparak aşılamışlar onları da." (Tunaboylu, 2012:93)

Bu geleneğin bazı etik değerler, görgü kuralları şeklinde yansıması olmuştur. Aşağıda ilk olarak üstatların anılarından hareketle bu etik değerlere ve kültüre ilişkin bazı alıntılar paylaşılacaktır:

Eski Hesap Uzmanı Ertan Özdemir; etik kuralların hesap uzmanları, maliye müfettişleri gibi kendi deyişiyle 'güzide kurumlarda' en çok önem verilen prensiplerden biri olduğunu söyler.

" Eğitimlerde, bu kurallar adeta benliğinize işlenir ve asla taviz kabul edilmezdi. Mükellefe belli bir mesafede durulur, hiçbir zaman ve hiçbir hediye kabul edilmez, mükellefle laubali olunmaz, ona hakkaniyet kuralları içinde yaklaşılır, kanunların emrettiği şekilde davranılır, mükellefi incitmemeye özen gösterilir, mükellefin devlet için önemli bir unsur olduğu kendisine hissettirilirdi. Kesinlikle haksızlık yapılmazdı. " (Özdemir, 2011: 127)

Bener, bir vergi incelemesi sırasında şu tarz ifadeler kullanıldığını belirtir:

" Hesap uzmanı da yaptığı konuşmada, hesap uzmanları hakkında bilgi verdi. Yargıçlar gibi bağımsız çalıştığımızı, hiçbir etki ya da baskıya boyun eğmediğimizi, özellikle siyasal oyunlara gelemeyeceğimizi, siyasetçilerin oyuncağı olmayacağımızı, hele hiçbir ön ve art düşünce taşımadığımızı, incelememizi büyük bir titizlik ve dürüstlükle yapacağımıza güvenmesi gerektiğini, bu bakımdan, özellikle inceleme bitinceye kadar bu incelemenin gazetede tartışma konusu yapılmamasını açık bir dille belirtti" (Bener, 2016:71)

Maliye Teftiş Kurulu kökenli Vergi Başmüfettişi Doç.Dr. Ahmet Erol'a göre Maliye Teftiş Kurulunda 'muavin yetiştirmek' özel bir ritüele tabidir:

"*Ortaçağın kalbi Sorbon Üniversitesi benzeri bir uygulamayla ilk önce 'soru sormak' öğretilir… Saygıdeğer üstadlarımız hiç şovenizm yapmadan bizi yetiştirdiler. Haftada bir gün 'muavin yetiştirme günü' tertip edilirdi. Genç muavinler, üstadının ve yine onun üstadının karşısına geçer, tam gün onların engin deneyimlerinden faydalanırdı. Böylelikle, Fatih Sultan Mehmet tarafından 'Bakı Kulu' adıyla kurulan 650 yıllık bir ocağın damıtılmış kültürü genç kuşağa aktarılırdı…*[144]*" (Erol, 2015:49)*

Ahmet Erol, Maliye Teftiş Kurulunun İngiltere'de olduğu gibi yazılı olmayan bir anayasa ile idare edildiğini söyler. Örneğin gelenekleri gereği Kurul Başkanının yanına çantayla girilmez. Bu davranışın hakaret anlamına geldiğini ifade eder. Kendisinin bilmeden böyle yaptığı bir hareketin, toyluğuna verilmiş olabileceğini değerlendirir (Erol, 2015:51).

Eski hesap uzmanı ve yeminli mali müşavir Ali Çakmakçı'nın ifadeleri de burada alınan üstatlık ilişkilerinden kaynaklı kültürün ve eğitimin önemini göstermesi açısından önemlidir:

"Ankara'nın Gölbaşı semtinde ikamet ediyordum. Yine aynı bölgede faaliyet gösteren bir şirketin vergi incelemesinde görevliydim. Her akşam beni evime bıraktığını zanneden şoför, aslında evime 20 km uzaklıkta başka bir semte bırakıyordu. Çünkü vergi incelemesini gerçekleştirdiğim firmanın, evime olan yakınlığı ileride gereksiz samimiyete yol açarak benim ve üstadlarımın çalışmalarına ve bağımsızlığına leke düşürecek bir duruma sebebiyet vermesini engellemek istiyordum. İlk bakışta gereksiz bir hassasiyet olarak algılanabilir ancak inceleme esnasında ikram edilecek bir gelenekten geldiğimizi ve bu prensiplerle gurur duyduğumuz düşünüldüğünde, davranışım daha iyi anlaşılabilecektir."

Eski Maliye müfettişi ve özel bir denetim şirketinin Türkiye başkanı olan Ferruh Tunç, 2011 yılında kapatılan Maliye Teftiş Kurulu ve Hesap uzmanları

[144] Ahmet Erol, bir başka kitapta Maliye Teftiş Kurulu'nun geçmişinin Fatih Sultan Mehmet öncesine kadar gittiğini, bu dönemde maliye müfettişlerine 'bakı kulu' dendiğini, bu resmi tarihi kanıtlayan bir belgenin Topkapı Sarayı Arşivi'nde bulunduğunu, bunun da tarihçi Yılmaz ÖZTUNA tarafından belirtildiğini ifade eder (Erol, 2002:88).

kurulunun "her şeye karşın" böyle bir sonu hak etmediğini[145] söylemeden önce teftiş kurulunun geleneğine ve eğitim sürecine atıf yapmaktadır.

> *"Maliye müfettişliği gibi kamu görevlerinde sebat edenler, en üst düzeyde saygıyı hak ediyorlar. Orada çok az kalsam da bana iyi geldi. Kamuya üst düzeyde mali yönetici yetiştiren bir okuldu. Kamusal vicdanı üst düzeydi. Köklü bir geleneği vardı. Hamurunuz iyi yoğrulmuşsa iyi pişerdiniz."(Tunç, 2015: 148)*

Ertan Özdemir aynı promosyondan olan bir arkadaşından kıdemli oluşunu ve bunun sonucunu anlatır. Hesap Uzmanı Ertan Özdemir ve aynı promosyondan arkadaşı Ahmet Kemal ile Tarsus'a bir incelemeye giderler. Kalacakları oteli belirleyeceklerdir. Faytonla bir otelin önüne gelirler. Faytoncu en güzel otele geldiklerini söyler ve Özdemir, Ahmet Kemal'e "sen git, otele bak" der. Bunun nedenini şöyle açıklar: "Ben imtihan sıralamasında Ahmet'ten önce olduğum için ondan kıdemli sayılıyordum ve onun amiriydim. Kural böyleydi." Biraz sonra Ahmet Kemal faytonda kalır ve kendisi iner. Çünkü "Memurlarla ilk teması kıdemli olan yapardı." (Özdemir, 2011: 128).

Yeminli Mali Müşavir ve Eski Gelirler Kontrolörü Filiz Şen daha önce de bahsedilen eğitim sürecinin zorluğunu şu sözlerle ifade etmektedir:

> *"...Psikolojik eşiğimizin yüksek olması gerekiyordu. Böylesi bir disiplini aşılamak isteyen sistematik süreç, daha ilk günden pek çoğumuzun öz güvenini kırmaya başlamıştı bile... Zaten bizim için zor günlerdi. Daha hayata yeni atılmış, hayalleri olan pırıl pırıl gençlerdik. Her gün aldığımız eğitimler, üstadların psikolojik telkinleri yeterince gerilmemize neden oluyordu. Çalışmaktan başımızı kaşıyacak zaman kalmıyor, zaman zaman yılgınlığa düşüyorduk... Yine bir gün üstadlarımızdan birisi içeri girdi. Baktı ki, biz boş boş oturuyoruz. Güzel bir payladı ve peşinden ' Yarın bu saatte gelicem. Hepiniz Yılmaz Özbalcı'nın Vergi Usul Kanunu kitabının ilk 20 sayfasından sorumlusunuz. Sınava tabi tutacam' dedi ve çıktı... Ertesi gün dediği saatte içeri girdi üstad. Oldukça heyecanlıyız. Bir arkadaşımız ayağa kalkarken alelacele önünü iliklemiş ve kravatı ceketinin dışında kalmış. Üstad bir başladı;*

[145] Denetim birimlerinin birleştirilerek Vergi Denetim Kurulu haline getirilmesi kastedilmektedir.

ceketin nasıl iliklenmesi gerektiğinden tutun da, kravat bağlamaya kadar ne varsa anlattı. Tabi bize 'Oturabilirsiniz' demediği için ayakta yedik fırçayı. Rahmetli Yılmaz Özbalcı üstadın kitabına ise o gün sıra gelmedi." (Şen, 2015: 154)

Şen, ilk denetim deneyiminden bahsederken de bu sürecin zorluğundan ve kendilerine çizilen ideal bir kontrolör tipinden bahsetmektedir:

"Çiçeği burnunda ekip olarak ilk inceleme deneyimimizi yaşayacağız. Birkaç aylık eğitimlerimizde temel olarak 'Kontrolör' nasıl yürür, nasıl oturup kalkar, nasıl yemek yer gibi temel adab-ı muaşeret kurallarının dikte edildiği dönemi yeni atlatmışız. Lakin mevzuat, soruşturma, teftiş konularında ise çok acemiyiz. Rahmetli Altan üstadımız, senfoni orkestralarından sanat sergilerine kadar tüm etkinlikleri bize duyurur ve katılmamızı isterdi. Ona göre; bir kontrolör, hem mesleki hem de entelektüel açıdan birikimli olmalıydı. Bizler her zaman çevresine ve topluma rol model olacak bir duruşa sahip olmalıydık… Ankara'da bize öyle bir hava verilmişti ki, tatil yöresine 3 aylık bir incelemeye gelmemize rağmen, yanımıza tek bir adet şort dahi almamıştık. 'Gelirler kontrolörü yolda simit yemez, sakız çiğnemez, her zaman şık ve tertiplidir.' telkinleri artık beynimize kazınmıştı."(Şen, 2015: 157)

Şen, yazlık bir yere gelmelerine rağmen yanlarında sadece resmi kıyafetler olduğunu, akşam için gezmelik kıyafetlerinin olmadığını, çevreden almayı planladıkları eşofman benzeri kıyafetleri giymek için üstatlarından izin istemeye çekindiklerini belirtir. İzin isteme işi için her biri topu diğerine atar. Sonunda kendisi izin ister ve üstad izin verir. Çocuklar gibi mutlu olmuşlardır. Ancak yarınki mesai için kendilerine şu sözler söylenir:

"Daireye memurlardan önce gelmemizi tembihledi. Yine daireye girerken çevreye görünmememiz gerektiğini, akşamleyin de memurlardan sonra çıkmamız gerektiğini ekledi. Taşra ahalisi merkezden gelen maliye personelini dikkatle takip edermiş. Gerçekten de bütün Anadolu seyahatlerinde, merkezi inceleme elemanlarının çevre halkı için örnek insan olduğunu gördük. Yaptığınız olumlu davranışlar bakanlığa değer katarken, hatalı davranışlarınız bakanlığın imajını olumsuz etkilerdi." (Şen, 2015: 157)

Şen, aynı yerde bir üstatlarını gördüklerini ve kendilerine deniz kenarında ne yaptıklarını sorduğunu, buraya tatil yapmaya mı geldiniz şeklinde kendilerine kızdığını ve kendilerine vergi usul kanununa ilişkin "ahiret" soruları sorduğunu ifade etmekte ve o yıl kurban bayramı tatili için kendilerine izin verilmediğini ayrıntılı olarak anlatmaktadır (Şen, 2015: 158-159).

Yeminli Mali Müşavir ve eski hesap uzmanı İsa Keskin anılarından şu şekilde bahsetmektedir:

> *"Ağustos'un sıcak ve nemli günlerinden birisi. Üstadımız, oda arkadaşı olan Kadir Boy üstadımız ile birlikte dışarı çıkmıştı. Gözü açılmadık sığırcık yavrusu olan bizler, sıcaktan bunalınca ilk çözüm olarak ceketlerimizden kurtulduk. Kısa gömlekle çalışırken üstadlar içeri girdi. Bayram üstadımız: 'Ben size ceketleri çıkarabilirsiniz, dedim mi?' uyarısı kıymık gibi ufak ama iyi can yakmıştı. İlk azarımızı işitmiş olduk. Kadir üstadımızın tüm yumuşatma çabaları netice vermeyince, Muzaffer ile ceketlerimizi tekrar kuşandık. Aynı anda bizleri zorlu bir dört ayın beklediğini de fark etmiş olduk." (Keskin, 2015:208)*

Keskin, refakat çalışmasında odalarının olmadığını, üstadın odasının kenarına iliştirilmiş sandalyeleri masa ve koltuk olarak kullandıklarını ifade etmektedir. Bir sabah odaya girdiğinde üstadı oradadır ve ona "Üstattan sonra gelinmez. Bir daha olmasın!" der. İkinci gün erken gelirler ancak üstadları yine oradadır ve onlara geç kaldıkları için yine kızmaktadır. Keskin oda arkadaşının mükellefler tarafından üstat olarak değerlendirildiğini, buna sinirlenen üstadının ise arkadaşından bıyıklarını kesmesini istediğini söyler (Keskin, 2015:208).

Emekli Baş Hesap Uzmanı ve Öğretim Üyesi Mehmet Nuri Aslan kendisiyle üstadının arasındaki ilişkinin "oldukça seviyeli fakat Kurul'un gelenek ve göreneklerine kıyasla dostane" olduğunu ve bir gün kendisiyle konuşmak üzere dışarı çıktıklarını bu sırada kendisine kılık kıyafet konusunda iki kişinin uyarılacağını ve bu iki kişiden birinin Kemal Kılıçdaroğlu diğerinin ise kendisi olacağını söylediğini anlatmaktadır.

“ Üstadlardan şahsıma yönelik bir uyarı gelmeden beni haberdar etmek istediğini kibarca izah etti. ...Kimseyle münakaşa etmek istemiyordum ancak bir insanın en temel hakkı olan kıyafet tercihinde herhangi bir uyarıya muhatap olmamak için kasket takmayı bıraktım.” (Aslan, 2015:261)

Üstatların kendi kurumlarını son derece önemsedikleri, büyük bir geleneklerinin olduğunu düşündükleri anlaşılmaktadır. Bakış açılarının bir “devlet adamı olma” yönünde olduğu, üstatlarla ilişkilerinin oldukça seviyeli ve disiplinli olduğu görülmektedir. Yardımcılardan üst düzey bir uyum beklenmektedir. Bunun bazı etik değerlere katkısı olduğu da görülmektedir. Ancak gelenek söylemine yapılan vurgu ve yer yer bireysel tercihlere yapılan müdahalelerden bir tür tutuculuk anlamına gelebilecek yönleri olduğu görülmektedir.

4.7.2. Denetim Kurulları Arasında Rekabet: Üstatların İmtiyaz Savaşı

Bener, maliye teftiş kurulundan hesap uzmanları kuruluna kaydırıldığı sırada karşılaştığı bir durumu zikreder. Grup başkanı kendisine şunları söyler:

“Bakın, bu kurulda, kimse politikayla ilgilenmez.[146] Başınızdan geçen olay da kimseyi ilgilendirmez. Size başarı dilerim. İçiniz rahat olsun. Yalnız bir nokta var. Size yüklenmek istenen suçtan dolayı aklandığınıza göre, niçin teftiş kurulunda kalmadınız? Niçin sizi bizim kurula verdiler? Ya size haksızlık ediyorlar, ya da burayı sürgün yeri sayıyorlar. Ne dersiniz? Bizce iki kurul arasında fark yoktur ama o beylere göre fark olduğu anlaşılıyor!” (Bener, 2016:51)

[146] Eski Gelirler Kontrolörü Yeminli Mali Müşavir Mehmet Nadi Abbasoğlu kendisinin inançlarından dolayı bir mağduriyet yaşadığını ifade etmektedir. “Yeterlik almak için refakatinde çalıştığımız üstadlar tezkiye notu verirler. Okuldaki sınıf öğretmeninin kanaat notu gibidir ve çok önemlidir. Kaldıysanız kalmışsınızdır. Kimseye hesap soramaz, itiraz edemezsiniz. Kamuda gelenek böyle işler. Ben, Mehmet Saat ve birkaç arkadaşımız bu süreçte çok mağdur edildik. Çöplerden evraklar topladık…Sırf düşüncelerimizden dolayı soruşturmalar, davalar geçirdik.” (Abbasoğlu, 2015:255) Yeminli Murakıp Osman Tunaboylu da üstadıyla birlikte bir rotary klübüne gittiklerini, iki tacir ve bir de bir bankanın müdürü ile oturduklarını anlatır. Yemek sırasında karşı taraf devletin ticaret erbabını rahatlatması gerektiğinden bahsettiklerinde murakıp yardımcısı Tunaboylu içtiği rakının etkisiyle konuşmaya başladığını ve bunun karşı tarafça hoş görülmediğini söyler. Bunun üzerine oradan ayrıldıklarında üstadının kendisine kızdığını ve üstadından karşı tarafın kendisini komünistlikle itham ettiğini öğrenir. Üstadı onu şu sözlerle uyarır: “Valla ben onu bunu bilmem. Neyin nerede, kiminle konuşulacağını bilmeyen adam murakıp olamaz. Onun için yarından tezi yok ver istifanı. Yoksa gereği neyse ben yapacağım…” (Tunaboylu, 2012:56-57)

Bener, "Müfettiş - Hesap Uzmanı Çekişmesi"[147] başlığı altındaki bölümde Maliye Bakanlığı'nda çalıştığı sırada bu rekabetin olumsuz sonuçlarını her dönemde gösterdiğini söyler.

"Maliye müfettişleri, sonradan kurulan ve daha önce yalnız kendilerinde olan bir takım yetkileri alan hesap uzmanlarını kendileriyle eş düzeyde görmek istemiyorlardı. Uzmanlar ise, müfettişlerde bulunup da kendilerinde bulunmayan yetkilerden ötürü onları kıskanıyorlardı. Özellikle resmi dairelerde müfettişlere daha çok itibar edilmesi, hesap uzmanlarının kızgınlığına neden oluyordu. Asıl sorun iki kurul üyelerinin yetişme biçimlerinde ve görevlerinin niteliği gereği olarak davranışlarındaki farklılıktan ileri geliyordu. Müfettişler, devletin bürokrasi sistemi içinde denetim yapıyorlardı. Bu bakımdan onları yetiştirenler, müfettişlerin, denetleme yetkisini taşıdıkları yöneticilerden üstün kişiler olmaları gerektiğini aşılamaktaydılar genç müfettiş yardımcılarına. Mesleklerini yürütürlerken, sürekli olarak, gelecekleri onların verecekleri tezkiyeye bağlı olan küçük memurlarla karşı karşıya geliyorlar, bu da onların üstün insan psikolojilerini destekleyen bir öge oluyordu. Uzmanlar ise vergi yükümlülüleriyle karşı karşıyaydılar. Vergi yükümlüleri devlet memurlarının durumunda değildiler. Gerçi hesap uzmanlarının vereceği raporlar en azından parasal açıdan onlar için büyük önem taşıyordu ama uzman-yükümlü ilişkisi eşit kişiler arasındaki ilişkiler biçimindeydi. Kaldı ki, yükümlülüklerin büyük çoğunluğu, parasal açıdan güçlü olduklarından, hesap uzmanlarının müfettişlerin aksine üstün insan psikolojine girmelerine olanak kalmıyordu. Öte yandan, müfettişlerin yerleşik ve biraz tutucu gelenekleri ve yönetimde köşe başlarını tutmuş olmalarına karşın, uzmanların daha özgür düşünüşlü olmaları da iki kurul arasındaki rekabetin bazen tatsız gerilimlere yol açmasının bir başka nedeniydi. İki kurul arasındaki fark, iki grup başkanın döşemelerinden bile anlaşılıyordu. Müfettişlerin İstanbul grup başkanının odası, Ankara'daki kurul başkanının ve bir kez

[147] Ertan Özdemir doğrudan isim olarak anmasa da (büyük olasıklıkla) bunlar arasındaki çekişmeyi şöyle anlatır : "Devlette çalışırken böyle acımasız rekabetlerin yaşandığını görmüştüm. Özellikle üst düzey bürokratlarda çok sık görülen bir durumdur bu. Süratle yükselmek isteyen, güçlenmek için öncelikle güçlü olanlara yaklaşır. Onların gücünü arkasına alanlar, daha güçsüz olanın sırasını alabilir, daha üst göreve atanabilirdi. Maliye'nin çok seçkin kurumları arasında bile böylesine güç kavgası olur, önemli postların ele geçirilmesi için kurumsal savaşlar yapılırdı. Hatta savaş stratejisi gereği, aynı kurum adaylarının biri bir siyaset kurumuna, diğeri diğer bir siyaset kurumuna yardımcı olur, onlardan destek almaya çalışırdı. Hangi kurumun desteklediği grup siyasete gelirse, o siyaset kurumuna çalışan o postun sahibi olurdu. Bu böyle gelmiş böyle giderdi. Bu güç savaşlarının nedenini hiç anlamadım."(Özdemir, 2011: 340)

görebildiğim genel müdür odasının bir eşiydi. Aynı kırmızı kadife perdeler, kalın halılar, aynı görkemli maroken koltuklar, büyük ceviz masalar, süslü kitaplıklar, telefonlar… Hesap uzmanları grup başkanının odası ise çok sade döşenmişti. Açık renk güneşlikler, maden karkaslı koltuklar, gösterişsiz bir çalışma masası ve üç duvarı boydan boya kaplayan kitaplık" (Bener, 2016:53-54).

Yine bir başka yerde Bener bakanlıktaki müfettiş-uzman rekabeti sonucunda arkadaşlarından Şadi Özer'in hakkı olan yere getirilmediğini, onu hakkı olan yere getirmeyenin tepeden inme şekilde bakan yapılan eski bir Maliye Müfettişi olduğunu söyler. Bener, uzman ve müfettiş rekabeti hakkında bilgi vermeye devam eder:

"Bu gruptaki uzmanlar, genellikle, merkez örgütlerinde görev almaktan kaçınmışlardır. Bunun başlıca nedeni, merkez örgütlerinde, köşe başlarını daha çok Maliye müfettişlerinin tutmuş olmasıdır. Daha sonrakilerin bu çemberi kırmaya çalıştıklarını ve bir ölçüde yenmeyi başardıklarını görüyoruz. Ancak bu kez de müfettiş uzman rekabeti, iki kuruluşu, siyasi görüş ve partiler çevresinde ayrı gruplar biçiminde toplanmaya yöneltmiş, meslek gayretkeşliği ülkenin ana sorunlarının bir yana itilmesi sonucunu doğurmuştur. Özellikle 1973 seçimlerinden sonra ortaya çıkan bu durumun, Maliye Bakanlığı'nın yıllarca sarsılamayan gücünü büyük ölçüde yitirmesi sonucunu yarattığı acı bir gerçektir"(Bener, 2016:54)

Bener, müfettiş yardımcılığı sınavını kazandıktan sonra Başkan eski İstanbul Defterdarı Faik Ökten'in kendilerine muamalesini şöyle anlatır:

"Ne o? Burası dingonun ahırı mı? Böyle mi girilir içeriye? Müfettişlik disiplin işidir. Düzen işidir. Çıkın hepiniz dışarıya. Derecenize göre sırayla, teker teker girin içeriye"

Sonra Bener ve arkadaşları içeri yeniden girer. Başkan şöyle der:

"İşte böyle! Müfettişlik de askerlik gibidir. Bir derece önde kazanan kendinden sonrakilerden kıdemli sayılır. Birbirinize üstad diye hitap edeceksiniz. Sizden iyi dereceyle kazanana saygı göstereceksiniz. Kapıdan geçerken yol vereceksiniz. Bütün yaşamınız boyunca bu böyle sürüp gidecek. Bunu unutmayın."

Bener bundan sonra müfettişliğin kutsal bir meslek olduğunu anlattığını söyler. Başkan konuşmasını davranışlarıyla ilgili öğütler vererek tamamlar:

> *"Buradan İstanbul'a gideceksiniz. Orada bir müfettiş yanında çalışacaksanız. Yanında çalışacağınız müfettiş sizin Allah'ınızdır. Ona göre davranın. Bir müfettiş giyimine kuşamına çok dikkat etmelidir. İyi kumaş alacak, iyi terziye diktireceksiniz elbiselerinizi. Hepiniz fötr şapka giyeceksiniz. Oturacağınız yerler de çok önemlidir. Dikkatli olun. Geceleri Beyoğlu'nda dolaştığınızı görürsek hemen atarız. Size şimdi kimliklerinizi ve mühürlerinizi vereceğim. Kimlikleriniz başbakanımızca da imzalanmıştır. Sizin yetkiniz yalnız bakanlığımızla sınırlı değildir. Devletin her dairesinde teftiş yetkiniz vardır. Bu kimliğe layık olmaya çalışın. Bu kimlik ve bu mühür sizin namusunuzdur. Sakın düşürüp yitirmeyin. Mühürünü yitiren müfettişin bu kurulda yeri yoktur. İstanbul'a giderken de yataklı vagona bineceksiniz. Yalnız müfettişlere tanınan bir haktır bu."*[148] *(Bener, 2016:37)*

Bener, İstanbul'a giderken derece sırasına göre ikişer ikişer trene bindiklerini söyler (Bener, 2016:37). Bener, beraber çalıştığı bir hesap uzmanını överken o kişide "meslek hastalığı" ya da "meslek çarpıklığı" yoktur demekte (Bener, 2016:68) ve başka bir yerde konuyu biraz daha açmaktadır:

> *"Fransızların 'deformation professionel' dedikleri bu meslek hastalığı bir memurun yaptığı işe, olması, yapılması gerektiğinden fazla değer ve önem vermesi ve giderek, işini her şeyin üstünde görüp, onun gereklerini yerine getirme bahanesi ya da gerekçesiyle diğer bütün yasal zorunlulukları, ahlak ve değer ölçülerini bir yana bırakmasıdır. Bunu özellikle denetleme, soruşturma, koğuşturma işlerinde çalışan kişilerde görmek olanağı fazladır… Uzmanlığım sırasında, kendi içimizde de bu türlü meslek çarpıklıklarının örneklerine rastladım. Belki ben bile kurtulamadım bu amansız hastalığın elinden..." (Bener, 2016:68).*

Eski Yeminli Murakıp Osman Tunaboylu da Mülkiye'den mezun olduktan sonra karşılaştığı olaylarla Maliye Teftiş Kurulu ile Hesap Uzmanları Kurulu'nun

[148] Bener, söz konusu kurul başkanının emekli olup serbest danışmanlık yaparken bilirkişi olarak çağrıldığı bir davada sanıklardan rüşvet alırken yakalanıp tutuklandığını, ancak aklanıp aklanmadığını bilmediğini söylemektedir (Bener, 2016:37).

arasındaki rekabetten bahseder. Okul bitince bu iki kurulun sınavlarına çalışmaya başlarlar. Bu iki kurul yaz döneminde okulu yüksek derecelerle bitiren, puanları yüksek öğrencileri çağırıp görüşürler. Tunaboylu kendi sınıflarından başarılı 15 kadar öğrenci olduğunu ve birer ikişer kurulları dinlemeye gittiklerini nakleder. Maliye Teftiş Kurulu kendini şöyle övmektedir:

> *" 'Aman!' dediler, " Sakın başka yere gitmeyin! Gelecek bizde. Biz, geçmişi ta Osmanlı'ya uzanan, şöyle anlı, böyle şanlı bir kuruluz. Bizim hüviyetlerimizi başbakan imzalar. Bize girenin memuriyette yükselme şansı yüksektir. Önü daima açıktır. Şu anda bizden yetişen şu kadar müsteşar, şu kadar müsteşar yardımcısı, şu kadar genel müdür var. Sorun bakalım, böyle bir şey öteki kurullarda var mı? Bizim denetlemediğimiz alan yok Türkiye'de. Vergi, bankacılık, kambiyo ve daha ne aklınıza gelirse bizim yetkimiz dahilinde. Bütün devlet teşkilatını denetlemeye yetkiliyiz. Hatta diğer kurulları da…" (Tunaboylu, 2012:35)*

Hesap Uzmanları Kurulu da aynı şekilde kendini şöyle över:

> *" 'Aman sakın kanmayın!' diye başladılar söze. Geleceğiniz sizin elinizde, iyi düşünün! Bizimki geleceğin mesleği. Evet, dedikleri doğru; bizim, idarede onlarınki kadar elemanımız yok henüz. Ama bu olmayacak demek değil. Biz henüz genç bir kuruluz, gelecekte o da olacak. Biz kamuya değil, özel sektöre eleman veriyoruz. Özel sektörde şu kadar elemanımız var. Hepsi büyük şirketlerin tepe noktalarında. Büyük paralar alıyorlar, bunları düşünün, gelecek bizde. Hüviyetinizi başbakan imzalasa ne olacak? Bırakın bunları…" (Tunaboylu, 2012:35-36)*

Tunaboylu ve arkadaşları durumu şöyle yorumlarlar:

> *"Yahu, bunlar aynı bakanlığın kurulları değil mi? Her biri kendini övüp ötekini kötülüyor, birbirlerinin gözünü oyacaklar neredeyse…Bu nasıl şey böyle?..." (Tunaboylu, 2012:36)*

Tunaboylu bu çatışmanın devamını kendisi yeminli murakıplık sınavını, arkadaşlarından bazıları da hesap uzmanlığı ve maliye teftiş kurulu sınavlarını kazandığında daha yakından hissedecektir. Murakıp yardımcıları Karaköy'de maliye

müfettiş yardımcıları ile aynı binadadırlar. Hesap uzmanları da karşıdaki bir binadadırlar.

> *" İşimiz gücümüz ayrı olduğundan sınıf arkadaşlarımızla eskisi kadar bir arada olamasak da, arasıra yine buluşup arkadaşlık ediyorduk. Ediyorduk ama eski tadı yoktu artık. Herkeste bir tafra, bir çalım sorma!...O can ciğer sınıf arkadaşları, üç günde sihirli bir değnekle dokunulmuşçasına, birbirlerine yukardan bakan kırk yıllık maliye müfettişi, kırk yıllık hesap uzmanı, kırk yıllık bankalar yeminli murakıbı oluvermişti…Diğer arkadaşlar da durumu böyle mi görüyorlardı bilmiyorum ama, benim gördüğüm manzara buydu. Aşırı meslek tutkunluğu mu yoksa tutsaklığı mı desem daha doğru olur bilmiyorum; okulu bitirip bir mesleğe girmeye çalıştığımız günlerde şaşkınlıkla izlediğimiz, hatta zaman zaman kızıp ayıpladığımız, o illet nasıl olmuştu bilmem, kısa sürede bizi de düşürmüştü pençesine. Bilimsel adının sonradan meslek şovenizmi olduğunu duyduğum bu illet, yiyip içip sohbet ettiğimiz, gülüp eğlendiğimiz arkadaş meclislerinin bile tadını kaçırıyordu zaman zaman. Güzel güzel sohbetlerin birinde içimizden biri şişinerek: 'Bizimle gelmediniz, gidip oralara girdiniz, yanlış yaptınız oğlum! Bakın bize!...Bakanlığın üst kademesi tamamen bizden. Müsteşar, müfettiş; falan genel müdür müfettiş; filan genel müdür yine müfettiş…Devletin diğer kurumlarına bakın devletin her tarafında bizden yetişmiş elemanlar var…" diye başladı mı bozulveriyordu bizim havamız. O daha bitirmeden bir başka arkadaşımız atılırdı ortaya: 'Hadi lan boşversene sen' derdi.' Yaptığınız iş saymanlıklarda puantaj yapmak, gariban saymanlarla uğraşmak! Biz vergi incelemesi yapıyoruz. Her gittiğimiz yerde şu kadar matrah, bu kadar vergi kaçağı buluyoruz. Bizim devlette pek adamımız yok, bu doğru. Ama bizde yetişen devlete değil, özel sektöre gidiyor. Hem de çok yüksek ücretlerle. Ehliyeti alır almaz ben de giderim, ne işim var devlette…" (Tunaboylu, 2012: 36-37)*

Tunaboylu da bu defa kendi mesleğini övmeye başlayacaktır:

> *"Boşuna şişinmeyin aslanım derdim. Biz koskoca bankaları denetliyoruz. Sizin gibi saymanlarla, küçük tüccar ve esnafla uğraşmıyoruz. Sizin mesleklerin modası geçiyor artık. Geleceğin mesleği artık bankacılık…" (Tunaboylu, 2012:37)*

Maliye müfettiş yardımcısı olan arkadaşlarından biri ise şöyle diyecektir:

"Sen ne diyorsunuz lan! Biz, hem hesap uzmanlarının, hem de bankalar yeminli murakıplarının tüm yetkilerine sahibiz. Hem vergi incelemesi yapıyoruz, hem de banka denetimi. İnanmazsanız alın bakın hüviyetime… Üstelik sizinkiler gibi bakanın değil, başbakanın imzası var altında…" (Tunaboylu, 2012: 37)

Durum bu övünmeyle bitse sorun yoktur. Ancak özellikle maddi imtiyazların eşit dağıtılmaması sonucunu doğuran ayrıcalıklar göz göre göre verildiğinde daha çok tepkiye neden olur. Nitekim Tunaboylu, hükümetin Maliye çalışanlarına bir tazminat verdiğini ve herkesin çok sevindiğini söyler. Ancak maliye müfettişlerine verilen tazminat oranı %30 iken, hesap uzmanları ve yeminli murakıplara %20 verilmiştir. Bu durumu kabullenemeyen Tunaboylu ve arkadaşlarını üstatları şöyle teskin etmeye çalışmaktadır:

" Yahu çocuklar durun hele! Durun bakalım! Bu ilk değil ki! Bu iş kalubeladan beri böyle! Maliye teftiş kurulunun ta Sultan Hamit zamanına uzanan bir geçmişi var. Bu yüzden, şu kadar senedir, bütün köşe başlarını tutmuş adamlar. Öyle olunca da bildikleri gibi oynuyorlar. Hangi hükümet, hangi bakan gelse hemen alıyorlar avuçlarına. Biz daha çok genç bir kuruluz, biz de yavaş yavaş gelişip kabul ettireceğiz kendimizi. Hele sabredin biraz! Bakın hesap uzmanları kurulu bile yirmi yıllık geçmişine rağmen henüz bu ayrımcılığın önüne geçebilmiş değil. Neler çektiklerini bir bilseniz şaşarsınız. Sorun üstatlarınıza bakalım neler anlatacaklar?Mesut Bey'e, Sabri Bey'e sorun!...Biz hem hesap uzmanları kurulunda hem burada ne haksızlıklar gördük anlatmakla bitmez. Siz daha bir şey görmediniz. Daha neler göreceksiniz neler! Mücadele etmeden olmuyor. El ele verip mücadele edeceğiz, hakkımızı arayacağız…"

Bir başka üstadın yorumu şöyledir:

" Ural'ın dediği gibi Bakanlığı onlar idare eder; bunu yaparken de hep kendilerine yontarlar. Yapılanın adil olması, olmaması umurlarında değildir. Şimdi bu tazminat olayı da böyle oldu. Biliyorsunuz ilgili kanunda kime, ne oranda tazminat verileceğini belirleme yetkisi Bakan'a verilmiş. Bakan kâğıdı, kalemi alıp bizzat yapacak değil ya… Keşke öyle olsaydı! İnanın, o zaman böyle adaletsizlikler olmazdı. Niye ayrım yapsın adam? Bir çıkarı mı var bunda? Ama öyle olmuyor. İdaredekiler işlerine nasıl gelirse öyle hazırlayıp koyuyorlar bakanın önüne. O da basıyor imzayı. Siz şimdi, müsteşarın kendi meslektaşlarını kayıran bu tazminat onayını imzalayıp bakanın

onayına sunarken, size söylediği o sözleri hatırladığını mı sanıyorsunuz? Onlar laf salatasıdır kardeşim! Onun için sıkmayın canınızı o kadar! Çünkü idare onların elinde oldukça, bu gibi haksızlıkları çok görürüz…"

Bunun üzerine arkadaşları ve Tunaboylu üstatlarına yeminli murakıplık hakkında kendilerine böyle söylenmediğini, bilselerdi diğer kurullara geçeceklerini söylemeleri üzerine üstatları şöyle söyler:

"…Yahu beyler, madem öyle, yeniden sınava girip geçin oraya… İş işten geçmiş değil, gidip orayı da deneyin… Bakalım hangisi daha iyi görün, anlayın hanyayı konyayı… Bakın aramızda oradan gelen üstatlarınız da var. Sorun bakalım, neden buradalar? Sorun oraya giden arkadaşlarınıza bakalım ne kadar memnunlar? Sizin burada olduğunuz kadar rahatlar mı? Üstatlarıyla böyle sizin gibi arkadaşçasına rahatça konuşabiliyorlar mı? Karar sizin ama bana kalırsa buradaki kadar mutlu olamazsınız orada. Siper değiştirerek, şimdi şikâyet ettiğiniz haksızlıktan kurtulursunuz ama bu haksızlıkları ortadan kaldırmaz. Herkes oraya giderek kurtulayım derse öteki denetim hizmetlerini kim görecek? Devletin bu hizmetlere de ihtiyacı varsa böyle ayrımcılıklar olmamalı. Onun için, sizin düşündüğünüz gibi sıkışınca siper değiştirecek yerde, bu gibi haksızlıklara karşı direnmek lazım. Biz yıllardır mücadele ediyoruz, etmeye de devam edeceğiz. Ne haksızlıklarla karşılaştık, neler gördük neler! Ama mücadele ede ede pek çoğunun üstesinden geldik. Kurul olmak o kadar kolay mı?…" (Tunaboylu, 2012: 38-39).

Tunaboylu, bir başka yerde maliye müfettişleri ile hesap uzmanları arasındaki rekabet ile sonradan bu sürece dâhil olacak kendi kurullarının arasındaki rekabetin gelişimine dair bazı açıklamalar yapar:

" Murakıplık mesleğine girdiğim yıllarda, müsteşar, müsteşar yardımcıları, genel müdürler, genel müdür yardımcıları neredeyse tamamen müfettiş kökenliydi Maliye'de. Maliye teftiş kurulu da üst yönetime eleman yetiştiren bir okuldu adeta. Orada yetişenler bir süre sonra Hazine'ye, Bütçe'ye, Gelirler'e, Muhasebat'a, Milli Emlak'a genel müdür yardımcısı olarak geçiyor, buralarda deneyim kazanıp üst yönetimde, emeklilik, dış tayin gibi nedenlerle boşalmalar olunca daha üst kadrolara sıçrıyorlardı. Bu tablo hesap uzmanlarının gösterdiği gelişime paralel olarak yavaş

yavaş değişti. Hesap uzmanları içlerinden ilk Gelirler Genel Müdürünü çıkardıktan sonra ise Bakanlık içindeki ağırlıklarını iyice hissettirmeye başladılar. Ondan sonra idari kadrolar, ağırlık müfettişlerde olmak üzere yeni güç dengesine göre bu iki kurul arasında kontenjana bağlandı adeta. Durum böyle olunca, geriye sadece kimlerin atanacağını belirlemek kalıyordu ki, bu da o kadar zor şey değildi. İdaredeki müfettiş ve hesap uzmanı kökenli genel müdürler, kurullarındaki başarılı müfettiş ve uzmanları peyliyor, kurul başkanının tavsiyelerini alarak yapıyorlardı seçimlerini. Bize gelince:..Biz o zamanlar çok yeni bir kurulduk. Henüz esamimiz okunmuyordu Bakanlıkta. İdarede, müfettişler ve uzmanlar gibi ne kontenjanımız vardı, ne de elimizden tutacak üstatlarımız. Bu yüzden bizim için idareye geçebilmek aslanın ağzından lokmasını almak kadar zor bir şeydi. Çalışıp çabalamak, başarılı olmak yetmiyordu çünkü… " (Tunaboylu, 2012:152)

Bener, Hazine Genel Müdürlüğü'ne atanışını şöyle anlatmaktadır:

"…Tam o sırada Ankara'dan Hazine genel müdürünün beni birkaç kez telefonla aradığını haber verdi kuruldaki arkadaşlar. Hazine genel müdürü, Maliye müfettişliğinden gelmişti o göreve. Beni müfettiş yardımcılığından tanıyordu. Dahası müfettiş yardımcılığı sınavına girmemden önce, hakkımda soruşturma yapmış olan da oydu… Hazine genel müdür yardımcılığı teklif ediyordu. …Kuruldaki arkadaşların hepsi bu fırsatı kaçırmamamı öğütlediler. O günlerde bu tür görevlere sadece Maliye müfettişleri atanırdı. Hesap uzmanlarına üst yönetimde görev verilmesi olanaksız gibi bir şeydi…"

Bener bir başka yerde Beş (M)'li bir yükselmeden bahseder. Buna göre Bener'in üstadı Bener'e Maliye Bakanlığı'nda yükselmek için Beş (M) sertifikasına sahip olmak gerektiğini söyler. Buna göre önce iki (M) gerekir. Bunlar Mülkiye Mektebi (siyasal bilgiler fakültesi), ikinci iki M, Maliye Müfettişi ve beşinci M'de Masonluk'tur. Bener bunlardan yalnızca birine sahip olduğunu (Bener, Mülkiye mezunudur.) diğer ikisine sahip olmadığını söyler. Bunun üzerine üstadı (müsteşar yardımcısı) onun hesap uzmanlığına kaydırılmadan önce bir süre maliye müfettişi

olarak çalışmasından bahisle ikinci iki M'nin onda da var sayılabileceğini, aksi halde Hazine'deki genel müdür yardımcılığı pozisyonuna da gelemeyeceğini söyler.[149]

Maliye Bakanlığı'nda Bener'in bahsettiği rekabete sonradan gelirler kontrolörleri de dahil olacaktır. Gelirler kontrolörlerinin bu iki yapıdan bir farkı bunların doğrudan bakana değil, gelir idaresi başkanına bağlı olmalarıdır.[150] Bu aradaki rekabet ve gerilimi göstermesi bakımından Yeminli Mali Müşavir, Eski Gelirler Kontrolörü Ayşe Bakır'ın Van'da denetim sırasında ve sonrasında anlattığı anısı bu duruma küçük bir örnektir:

> *" Van küçük bir yer olduğundan, devlet memurlarının hem çalışma yerleri hem de mesai dışı saatleri aynı lokasyonlarda geçiyor. Ne var ki özellikle öğlen yemeklerinde Gelirler Kontrolörleri ile maliye müfettişleri ayrı ayrı noktalarda yemek yiyorlar. Tabii bu durum, en azından kozmetik açıdan üstadımızı rahatsız ediyor. Ne yapsa ne etse bir türlü maliye müfettişi üstadlar ile kaynaşmayı beceremiyor. Aslında üstadımızın kişisel kaygısı yok. Onu rahatsız eden durum şu: Başkente uzak bir*

[149] Bener, müşteşar yardımcısının konuyu biraz abarttığını ve şaka olduğunu ifade etmektedir. Ancak yine de şu cümleleri kullanır: "Fanatizme varmayan bir meslek dayanışmasına kimsenin bir şey söyleyeceğini sanmıyorum. Elverir ki nesnel ölçüler gözden uzak tutulmasın!" (Bener, 2016: 276)

[150] Bu durumun Gelirler kontrolörlerinin prestiji açısından bir sorun olarak ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Maliye müfettişleri ve hesap uzmanları doğrudan Bakana bağlı çalışmaktadır. Müsteşarlık veya Bakana bağlı olmanın gösterdiği prestiji göstermesi bakımından eski bankalar yeminli murakıbı Osman Tunaboylu'nun yorumu önem arzedebilir. "Bu işler biz Maliye'de iken bu kadar zor değildi be kardeşim! Müsteşarlığa bağlandıktan sonra iyice zorlaştı. Neden dersen, Maliye'de iken biz de, Maliye müfettişleri ve hesap uzmanları gibi doğrudan bakana bağlıydık. Hem bu yüzden, hem de o tarihte denetimin bakanlık içinde sahip olduğu itibar dolayısıyla idaredeki işlerimiz daha çabuk daha kolay çözüme bağlanırdı. Şimdi öyle mi? Teşkilat yasasına göre doğrudan müsteşara bağlı bir birimiz güya! Ama Personel'e (Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Personel Dairesi Başkanlığı)ya da, İdari ve Mali İşler'e (Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın İdari ve Mali İşler Başkanlığı) ne zaman işimiz düşse yokuşa sürüyorlar. En basit işi bile kör kerpetenle diş çeker gibi rica minnet müsteşardan çıkarmaya çalışıyoruz…Bilirsin, doğrudan müsteşara bağlı olduğumuz için Müsteşarlık birimleri ile yaptığımız iç yazışmalarda öteden beri, hep rica ederiz. Başbakanlığın resmi yazışmalara dair genelgesi bunu amirdir. Bütün bakanlıklarda usul budur. Öyleyken, bizim İdari ve Mali İşler'in başındaki zat birkaç aydan beri 'Bize rica edemezsiniz. Siz başkanlık iseniz, biz de başkanlığız' diye tutturdu. 'Rica ederim dediğiniz sürece hiçbir işinizi çıkarmam' diyor da başka bir şey demiyor. Adama teşkilat yasasını, Başbakanlık genelgesini gösteriyorum ama nafile! Nuh diyor, peygamber demiyor. Biliyorsun, bu daire Müsteşarlığın destek birimlerinden biri. Teşkilat yasasına göre bırak bizim kurulu, genel müdürlüklerin bile altında. Buna rağmen adam haddini bilmiyor. Ya cahil, ya da, birileri mahsus üzerimize salıyor herifi. Müsteşara gidip şikayet ettim birkaç kere. Umurunda bile olmadı inan! 'Bırakın bunları yahu!' deyip gülüp geçti. Müsteşar böyle deyince derdimizi kime anlatacağız Allah aşkına? Onun için boşver!..İşin aslı şu biz bu müsteşarlıkta üvey evladız. Müsteşarlığımız meslek memurlarıyla sözleşme yaparak yüksek maaş verirken, denetim elemanlarını 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun verdiği maaşa mahkum ediyor…" (Tunaboylu, 2012: 21-22)

şehrimizde görev yapan, yani devletin vitrini olan bu insanların birlik ve beraberlik vermekten uzak hallerine canı sıkılıyor…" (Bakır, 2015:89-90)

Bakır'ın anlattığına göre aradan günler geçmiştir ve gelirler kontrolörlerinin üstadı kişisel bir fırsat yaratıp teftiş kurulunun üstatlarından biriyle yakınlaşmayı başarmaktadır. Bakır, son olarak şu yorumu yapmaktadır:

"Diğer taraftan olanları düşündüğümde farklı inceleme birimlerinde yaşanan benzeri soğuk davranışların gereksiz olduğu kadar, ülkemize enerji kaybettirdiğini anımsarım. Zaten bu durumun doğal bir yansıması olarak, biliyorsunuz evvelki yıl, inceleme birimleri Kanun Hükmünde Kararname ile birleştirildi." (Bakır, 2015: 90)

Eski Gelirler Başkontrolörü Belgin Şatıroğlu aynı konuda şu sözleri sarfetmektedir:

"Maliye camiasında inceleme birimleri oluşturulalı neredeyse yetmiş sene olmuş. Artık gelenekselleşmiş 'biz olduk' yaklaşımındaki denetim elemanı kalıbından çıkmalıyız. Topluma ve memur camiasına, kültürel birikimimizle ve sosyal yönlerimizin gelişmişliğiyle örnek olmamız gerektiğine inanıyorum. Elbette bu, sadece mesleğimizi çok iyi bildiğimiz öz güvenin beslediği, ayırdında olduğumuz veya olmadığımız kibrimizle[151] karşımızdaki insanları birer makineymiş gibi görmek ve öyle davranmakla asla başarılamaz."[152](Şatıroğlu, 2015:104)

Eski Gelirler Kontrolörü ve Yeminli Mali Müşavir Filiz Şen'in istifa etmesine ilişkin süreçte bu rekabetin etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Filiz Şen, grup

---

[151] Dursun Ali Yaz, benzeri bir yorum yapmaktadır. " İnceleme elemanlarının genel özelliğidir, burunlarından kıl aldırmazlar hani." (Yaz, 205: 74)

[152] Şatıroğlu yukarıdaki ifadeleri meslek hayatında benzerlerini çok kez yaşadığını söylediği şu örnekten sonra kullanmaktadır: *"Birlikte çalıştığımız şeflerden birisi orta yaşlı bir hanımdı. Her sabah kendisine verdiğimiz iş planı doğrultusunda çalışıp, mesai bitiminde sonuçları bize iletiyordu. Çalışmalarımız tüm yoğunluğu ile sürerken bir gün bu arkadaşımızın kızı ağır bir rahatsızlık geçirdiğinden haliyle akşamüstü uğrayamadı ve çalışma sonuçlarını bir başka mesai arkadaşı ile gönderdi. ' İnceleme elemanı arkadaşım duruma çok sinirlendi ve sonuçları getiren memuru fırçaladı. Hasta kızı ile ilgilenen şefimiz ertesi gün daireye geldi. Olan biteni izah etmeye çalışarak, bizden 'geçmiş olsun' dileği, bir nebze insani yaklaşım bekliyordu kuşkusuz. Ne var ki inceleme elemanı arkadaşımın akşamki siniri geçmek bir yana, büsbütün artmıştı. Memurlardan çalışma sonuçlarını alıp bize getiremeyen, ama yine de işini unutmayıp başka bir memurla iletmeyi akıl etmiş bir şefi değil, bir anneyi fırçaladığının, bir kalbi incittiğinin ayırdına varamamıştı."*

başkanlarının vergi gelirlerinin artırılmasından bahisle daha gayretli olmaları gerektiğini vurguladığını ve konuşmasının tonunun daha da sertleştiğini ifade etmektedir:

> *"Her geçen dakika artan hararetli konuşmasında özetle 'Her birimizin yılda en az iki adet rapor yazması gerektiğine işaret ediyordu.' İşin garibi, her inceleme elemanı, zaten yıllık faaliyet raporu vermekteydi. Yani bunun dışında tek bir inceleme yapması üstadımız için yeterliydi. Dediğim gibi konuşması uzadıkça, sesinin dozajı da arttı. Israrla hesap uzmanları ve Maliye Müfettişlerinden daha fazla inceleme raporu yazarak, vergi kayıp kaçağının önlenmesinde diğer inceleme birimlerini geçmemizi istemekteydi."*[153] *(Şen, 2015: 152)*

Daha önce özellikle yeni kurulan yapıların idaresine teftiş kurullarından birilerinin geçtiğinden bahsedilmişti. Bu idareye geçiş süreci ve idarecinin uzman, teftiş, memur unvanları arasından kimlerden seçileceği önemlidir. Çünkü genellikle özellikle siyaset kurumunun güçlü olmadığı durumlarda, örneğin koalisyon dönemlerinde siyasi irade, herhangi bir kurumun idaresini bir kişiye teslim ettiğinde onun alt birimlerine kimlerin atanacağını genellikle kendisi belirlemez. Genellikle üst kadro belirlenir ve alt kadrolara siyaset tarafından fazla müdahale edilmez. Çünkü aşağı kadrolara doğru yönetim yeteneklerinin yerini uzmanlık bilgisi almaya başlar. Sonuç olarak bu durumun neden olduğu bir sonuç ilk idareci kimse onun altında çalışacakların da aynı unvandan gelmekte oluşudur. Bu hem görüşmecilerin yorumlarından hem de görgül gözlemlerden hareketle söylenebilir. Burada göreve kimin geleceği; belli uzmanlık bilgililerinin de kimde birikeceğine karar vermektir. Uzmanlık bilgisi oluştukça da bunun dışına çıkılma ihtimali zayıflamaktadır. Çalışanlar açısından bakıldığında, çalışanlar kendi unvanlarından birinin göreve gelmesini talep eder. Bu onlarda kendi kendilerini yönettikleri hissi uyandırır. Bağımsızlaşmanın bir önşartı olarak görülür. Ayrıca idarecinin içeriden atanması gelecek açısından örnek teşkil ettiğinden diğer çalışanlar için bir motivasyon kaynağı haline gelir. Tunaboylu'nun şu ana kadar anlattığı anılarından yeminli murakıpların kurumsallaşmasının sonradan gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu defa Tunaboylu kurul

[153] Şen, söz konusu konuşmaların gerçek muhatabının kurul içinde fazla çalışmayan kişiler olduğunu söylemektedir (2015: 153).

başkanı atanma sürecine ilişkin anılarını anlatmaktadır. Kendisi askerlik sürecindedir ve arada kurula uğramaktadır. Kuruldakilerden aldığı bilgi kurul başkanının bir müfettiş olacağıdır. "Bunlar içerden atama yapmayacak herhalde. Bu gecikme bunu gösteriyor. Başımıza bir müfettiş getirecekler galiba…" diyen üstadına Tunaboylu "Olur mu öyle şey üstadım! Şu kadar kıdemli varken, dışarıdan atama mı olurmuş?..." der. Üstadı şöyle cevap verir:

> *"Olur! Hem de bal gibi olur! Sen Hesap Uzmanları Kurulu'nun kurulduğu tarihten itibaren uzun süre müfettişler tarafından idare edildiğini bilmiyor musun? Hesap uzmanlarının ilk dört başkanı müfettiştir. Kendi içlerinden başkan çıkarabilmek için tam on beş sene beklediler onlar. Bizde olacak olan da odur… Atamak isteseler neden beklesinler? Dışarıdan, muhtemelen müfettişlerden birini getirecekler, fırsat kolluyolar…" (Tunaboylu, 2012:40)*

sözleri karşısında Tunaboylu itiraz eder:

> *"Müfettişlerden birini getirecek olsalar, bunu Kurul'un kurulduğu sırada yaparlardı üstadım. Hesap Uzmanları Kurulu'nun ilk dört başkanını kendilerinden atadıklarına göre bizimkini de öyle yaparlardı isteseler… Başımıza o tarihlerde bir müfettiş getirmediklerine göre şimdi neden getirsinler ki?"*

Bu itiraza üstadı şöyle cevap verir:

> *"O tarihte, kurul olarak Maliye teşkilatı içinde henüz yerini bulmamış, geleceği pek belli olmayan bir teşkilatı cazip bulmadılar herhalde…Cazip bulsalar bırakılarmıydı hiç!..."*

Tunaboylu'nun anlattığına göre kendi mevzuatlarında başkanın bankalar yeminli murakıbı olması gerekir. Buna hukuken imkân olmadığını söylediğinde üstadı şöyle cevap verir:

> *"Ohooo!...Bilmezmiş gibi konuşuyorsun! Onlar kendilerini bankalar yeminli murakıbı sayıyorlar zaten. Teftiş Heyeti'nin yönetmeliğine bak görürsün. Yönetmeliklerinde,*

müfettişlerin görev ve yetkilerini sayarken, 'Yeminli Bankalar Murakıplarına verilmiş görevleri yerine getirmek…' diye apaçık yazmışlar bunu…"

Tunaboylu kanunun vermediği yetkinin yönetmelikle alınmasına anlam veremez, üstadından bunu ihtilal kararnamesine dayandırdıklarını öğrenir. Bu kararnamenin yürürlükte olup olmadığını sorduğunda üstadından şu cevabı alır:

"Değil ama onlar ısrar ediyorlar. O ibareyi yönetmeliklerine koymalarının sebebi de bu. Şimdiye kadar kaç kere, 'ihtilalde size verilen o yetki daimi yetki değildir. O tarihte, bankalar yeminli murakıbı sayısının yetersiz olması nedeniyle, ihtilalden sonra, dönemin siyasileri hakkında bankalarda yapılacak soruşturma ihtiyacını karşılamak üzere geçici olarak verilmiş bir yetkidir.' itiraz ettik, kaç kere bakana çıkıp anlattık…"

Sonunda kurulun başına bir maliye müfettişi atanır. Bir arkadaşıyla Tunaboylu arasında geçen konuşma şu şekildedir:

"-…Ali Bey üstadın dediğine göre, eski müfettişlerdenmiş. Hazine'de genel müdürlük yapmış. Sonra yurt dışı göreve girmiş. Döndükten sonra da Hazine'de istatistik uzmanlığına tayin etmişler…-Kızakta imiş yani? – Öyle herhalde… Ama adam müfettiş. Müfettişler kendilerinden olanı kızakta tutar mı? Buna da bir koltuk bulalım deyip İngiliz'in Hindistan'a vali tayin etmesi misali getirip başımıza diktiler…- Eee böyle rezillik olur mu diyen çıkmadı mı hiç? Üstatlarımız, derneğimiz filan?- Kodamanların hepsini geç bir kalem! Hiçbirinden ses seda çıkmadı. Belki ben başkan olmadığıma göre dışarıdan biri olsun deyip sevinmişlerdir bile… Nerede öyle olmazlanacak yiğit? Dernek olarak bakana çıkalım, muhtıra verelim, falan filan dedik ama onu bile yapamadık. Adam göreve başlar başlamaz arz-ı ubudiyete[154] koşuştu millet…" (Tunaboylu, 2012: 41)

Tunaboylu, sonradan askerden dönüp işe başladığında müfettiş kökenli başkanlarının altında kendi hallerini, bir siyahinin köklerine bağlılığını ve kurtulmak için mücadelesi anlatan Kökler dizisindeki Kunta Kinte'ye benzetir. Müfettiş kökenli

[154] Kulluğun arz edilmesi (Tunaboylu'nun dipnotu)

başkanları ‘sahip’, kendileri de ‘Kunta Kinte’dir. Aslında müfettiş kökenli başkanlarının kötü bir insan olmasından muzdarip değillerdir (Tunaboylu, 2012:42-43).

> *“Bizi huzursuz eden yanı, bizden olmayışıydı; bizden uzak durmasıydı. Hepsi bu! Zamanla bizi tanıyıp güveni pekiştikçe, o sömürge valisi tutumunu yavaş yavaş yumuşattığını, bizi sahiplenmeye, kol kanat germeye başladığını itiraf etmeliyim. Ama tam kaynaşmaya başladığımız, artık bizden biri oluyor dediğimiz günlerde emekliliğini isteyip aramızdan ayrıldı. Kurulumuzun gelişmesindeki hizmetleri dolayısıyla onu her zaman şükranla anarım. Onun başkanlığı sırasında mevcudumuz neredeyse bir misli arttı, yurt dışı master ve eğitim programlarına katılımlar hızlandı; kurulumuz, hem nicelik, hem de nitelik itibariyle büyüyüp gelişti. Daha önemlisi, meslek şovenizmi denen illetin neden olduğu ayrımcılıklar ve haksızlıklar, kurul olarak gelişip kendimizi kabul ettirmeye başladığımız için mi, yoksa başımızda bir maliye müfettişi başkan bulunduğu için mi bilmem ama onun döneminde giderek azaldı.” (Tunaboylu, 2012:43)*

Sonradan Maliye teftiş kökenli başkanları ayrılır ve yerine kurul içinden bir üstatları geçer. Bu üstatları Tunaboylu’ya göre Demokrat Parti ve Adalet Partisine sempati duyduğu bilinmesine rağmen murakıplarca hoş karşılanır:

> *“ Sevindik, çünkü başımıza yine dışarıdan biri getirilmemiş, içimizden biri başkan olmuştu. Kurulumuzun prestiji açısından çok önemliydi bu. Sevindik, çünkü sevdiğimiz, saydığımız, hepimizi tanıyan, mesleğin sorunlarını yakından bilen bir üstadımız başkan olmuştu. İçimizden biri başkan yapıldığına göre Bakanlık katında Kurul’a duyulan güvensizlik bitmiş demekti. Bundan sonra, Bakanlıkla, Kurul arasındaki buzlar çözülecek, Kurul’un Bakanlık nezdindeki işleri daha hızlı yürüyecek, murakıpların özlük haklarıyla ilgili beklentileri daha kolay halledilecekti…” (Tunaboylu, 2012:119)*

Maliye Bakanlığı’ndaki bu çatışmaya vergi denetmenleri de baştan beri dâhil olmuşlardır. Ancak ilk üç inceleme birimi merkezi denetim elemanı sıfatını haiz olduklarından taşra denetimini yapan vergi denetmenlerinin hem bakanlık içindeki

konumları hem de özel sektördeki konumlarının göreceli olarak daha aşağıda olduğu anlaşılmaktadır. Ancak taşrada da olsa bu gruptaki denetim elemanlarının önemli görevler ifa ettikleri ve yukarda anlatılan maliye müfettişleri, hesap uzmanları, gelirler kontrolörleri kadar olmasa da belli ölçülerde benzeri özelliklerle yetiştikleri görülmektedir. Bunların ilk üç gruptan farkları öncekilere nispetle daha küçük ölçekli şirketleri incelemeleridir. Ne var ki mevcut vergi denetim kurulunda tüm ünvanlar vergi müfettişliği adı altında birleştirilmiştir.

Burada zaman içinde belirli alanlarda uzmanlaşmanın kaçınılmazlığıyla[155] karşılaşmanın sonuçları etkin olmuştur. Maliye Teftiş Kurulu devletin bütün mali konulardaki incelemelerini yapabilirken, hesap uzmanları kurulu yalnızca vergi denetimi yapmakla görevlendirilmiştir.

Büyük şirketlerin incelenmesi ile küçük şirketlerin incelenmesi arasında mevcut olan çıkar çatışmaları ise Maliye Bakanlığı'nda vergi denetimi alanında ortaya çıkan sorunların başlıca sebepleriden biridir. Ancak bu çıkar çatışmasının bir tür "içerideki safları sık tutma" ameliyesine dönüştüğü görülmektedir. Zira Maliye Bakanlığı'nda çok ciddi bir eğitim süreci bulunduğu yukarıda verilen örneklerden de anlaşılmaktadır. Bu eğitim sürecinde mevzuat bilgileri yanında bizzat üstatlardan alınan davranışsal bazı kalıpların oluştuğu anlaşılmaktadır. Hem görüşmecilerin yorumlarından hem de yazılı kaynaklardan alıntılandığı üzere eğitim konusuna verilen bu önem bir gelenek şeklinde ortaya çıkmış ve gerek devlet idaresinde gerek özel sektörde farklı denetim birimlerinin kendi alanını sürekli muhafaza etmeye, mümkün mertebe artırmaya çalıştığı gözlenmektedir.

Bakır'a mülakat veren üst düzey bir maliye bürokratı şöyle demiştir:

"[Maliye bürokrasisi,] özellikle hesap uzmanları ve müfettişlerin elindedir. Bir başkasının [üst görevlere] gelme şansı yoktur. Biraz da gelirler kontrolörleri son zamanlarda oraya [gelebilir oldular] ki çok üst düzeye de geçemezler. [Müfettiş ve

[155] Tunaboylu'nun aktardığına göre kendisinin çalıştığı yıllarda maliye bakanlığını yönetenlerin aklı fikri bütçe ve vergidedir. Onlardan banka ve bankacılığa sıra gelmemektedir. "Hoş baksalar da o gözlükle baktıkları için görmeleri yine mümkün değil." (Tunaboylu, 2012:63)

hesap uzmanları], imtiyazlı bir grup oluşturulmuştur. Bu da büyük darbe vuruyor Maliye Bakanlığı'na, kurum içinde yapılacak reformlara (Mülakat, 22 Şubat 2010)."

Tunaboylu'nun yorumları burada oluşan zihniyeti göstermesi bakımından anlamlıdır. Yeminli murakıplara bankacılık kanununun amacıyla doğrudan ilgili olmayan bazı denetim yetkileri verilmiştir. Mevzuat sürekli genişlemektedir:

"İşin daha da tuhafı, bu mevzuatın giderek genişlemesinden, bu alandaki işlerimizin çoğalıp artmasından, murakıplar olarak bizim de pek şikâyetimiz yoktu. Aksine, denetlediğimiz mevzuat genişledikçe, yetkilerimiz arttıkça içimizdeki meslek şovenizmi şahlanıyor, o şahlandıkça da, bir eroinman gibi daha fazlasını istiyorduk. Dünya'da başka bir örneği var mıdır bilmem ama yıllarca uğraşıp didindikten sonra Bankalar Kanunu ile bankalarla ilgili diğer kanunların bankalarla ilgili hükümlerinin denetimi konusundaki yetkilermize vergi inceleme yetkisini bile kattık. Meslek şovenizmi denen illet, aklımızı başımızdan aldığı için mi, yoksa zaman zaman polisiye bir hal alan bu tür denetimlerin heyecanına kapıldığımız için mi bilmem, turnelerde olsun, sürekli inceleme yerlerinde olsun, onların peşinde oradan oraya koştururken esas işimiz olan banka denetiminden gittikçe uzaklaştığımızın farkına bile varamadık.[156] *Hatta o sıralarda Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yayınlanan bir rapora dayanarak gazetelerde çıkan, ülkemizde etkin bir banka denetiminin olmadığı, yapılan denetimin kuru bir hukuka uygunluk denetiminden öte gitmediği yolundaki haber ve yazılar bile tam olarak ayıltmadı bizi. Aksine bunları okuyunca hop oturup hop kalktık. Yazılanları tekzip edip ne önemli işler yaptığımız konusunda basınımızı bilgilendirmeye çalıştık!.."(Tunbaoylu, 2012:69-70)*

Bazı üstatlar tarafından "meslek hastalığı", bazılarınca "meslek şovenizmi" olarak tarif edilen bürokrasi içi bir çekişmeye neden olan bir durumun ortaya çıktığı görülmektedir. Dikkat edilirse yukarda bahsi geçen konular aynı kamu kurumunun çatısı altında gerçekleşmektedir. Farklı kamu kurumları, rekabetin şiddet boyutunu

[156] İlerde bu mevzuat genişlemesinin nedeni de ortaya çıkar. " Vergi Usul Kanunu'na göre vergi incelemesi yapmaya yetkili değildik ama, o kadar işin arasında ne yapar, ne eder gittiğimiz bankanın bütün vergi, resim ve harç kanunlarıyla ilgili uygulamalarını kontrol eder, bu hususlardaki maharetimizi ortaya koyabilmek için de rapor üstüne rapor yazardık. Böyle böyle bu konularda ne kadar ehil olduğumuzu dosta düşmana kabul ettirerek, daha önce de anlatttığım gibi, vergi inceleme yetkisini de aldık sonunda." (Tunaboylu, 2012:75)

büyüten bir unsur olabilir. Burada bazı adil olmayan uygulamaların gerçekleşebildiği anlaşılmaktadır.

4.7.3. Mesleğin İtibarından Meslek Taassubuna

Bu araştırma yapıldığı sırada görüşmecilerden birçoğunun, özellikle vergi denetim elemanlarının sürekli meslek sözünü kullandıkları tespit edilmiştir. Yine yazılı literatürde de bu kelime sıklıkla geçmektedir.[157]

Eski Maliye Müfettişi ve özel bir denetim şirketinin Türkiye başkanı olan Ferruh Tunç kendi özel denetim şirketlerinin büyüklüğünün meslekleri ve meslektaşları için bir imkân olduğunu söyledikten sonra şu ifadeleri eklemektedir:

> *"Ülkemizde mesleğimizin itibarının artırılması bizim en önde gelen sosyal sorumluluklarımız arasındadır." (Tunç, 2015: 146)*

Osman Tunaboylu'nun 1976'ya kadar yeterlik sınavlarından dönen kişi olmadığı şeklindeki yorumu paylaşılmıştır. 1976'da bir kişinin yeterlik sınavından döndürülmesine karar verilir. Tunaboylu'nun anlattığına göre bunun yeterlikten dönme hikayelerindeki gibi saçma nedeni yoktur. Adaylardan biri sınava iyi çalışmamıştır.

> *" Arkadaşımız için elbette üzülüyorduk ama başarılı olanla başarısız olanı aynı potada tutarsak meslekte kaliteyi koruyamaz, mesleğin giderek yozlaşmasına, geleceğinin tehlikeye girmesine yol açardık. Bu yüzden, üzülerek de olsa oy birliği ile döndürdük arkadaşımızı… Kendimi sınavı kaybeden arkadaşın yerine koyunca ter basıyor, mesleğimin geleceğini düşünüp ona göre karar verdiğimi düşününce teselli bulup rahatlıyordum…" (Tunaboylu, 2012:147)*

Osman Tunaboylu, denetime ilk çıktıkları günü anlatmaktadır. Arşivin uzakta oluşundan dolayı bir gecikme yaşanır. Tunaboylu'nun üstadının idareci olduğu anlaşılan kişiye sözleri şu şekilde olmuştur:

---

[157] Bu ibare çalışmada hem görüşmeciler tarafından, hem de alıntılanan anılarda sıklıkla geçmektedir. Daha önceki yorumlara bakılabilir.

“ Murakabenin böyle gecikmelere tahammülü yok. Bunu bir daha ifade edeyim. Bir daha tekerrür etmesin reca ederim! Sonra, dün bir masa daha koyun demiştim arkadaşım için. Bula bula bu masayı mı bulup koydunuz? Bir murakıp bu masada çalışır mı? Derhal değiştirin, derhal!” (Tunaboylu, 2012:44)

Caner Bakır’ın 2012 yılında yayınlanan araştırmasında vergi denetmeni kökenli bir maliyeci şunları ifade etmiştir:

“[Öyle] bir örgütlenme, öyle bir meslek taassubu oluşmuş ki [kişinin] siyasi düşüncesi önemli değildir. Mesela sağcı olabilir, solcu olabilir, dindar olabilir, dinsiz olabilir, hiç önemli değil, ‘önce hesap uzmanıyım’ der. Cemaatçi bile olsa cemaatten önce [mesleki alt-kimliği gelir] (Mülakat, 22 Şubat 2010).”

Eski Hesap Uzmanları Nevzat Saygılıoğlu ve Selçuk Arı, **Etkin Devlet** adlı kitaplarında hemen bütün devlet sistemini etkin olmamakla eleştirirken, hesap uzmanları kurulununun bunun istisnası olduğunu söylemektedirler:

“Türkiye’de denetim hizmetleri etkisizdir ve asıl amacından uzaklaşmıştır. Ortak denetim standartları ve yaklaşımları bulunmamaktadır. Büyük ölçüde statik bir görünüme sahip olan denetim birimleri, denetim hizmetlerindeki yenilik ve gelişmeleri yeteri kadar izleyememektedir. Ancak, Maliye Bakanlığı bünyesinde kurulu bulunan ‘Hesap Uzmanları Kurulu’ gibi birkaç saygın denetim birimini bu temel sorunun dışında tutmak gerekir.” (Saygılıoğlu ve Arı, 2003:212)

K1’e göre üstatlık meslek taassubuna neden olmaktadır:

“İki yönlü aslında. Eğer bizim ahi teşkilatındaki usta çırak ilişkisi içinde işlemeyen bir üstatlık varsa hem içeriye hem dışarıya karşı olur. İçeriye karşı olur zaten. Dışarıya karşı da olur. Yani bu üstatlık o kadar büyütülüyor ki. Yani Maliye Bakanlığı’ndaki. ‘Dünyadaki en iyi işi bu.’, ‘Ben de o işi en iyi yapıyorum.’ Layıkıyla yaptığın sürece işin fark etmemesi gerektiğini düşünüyorum. Hangi işi yaparsanız yapın bu değerlidir. Yani bizim bürokrasimizde meslek taassubunu tetikleyen, biraz da kaynaklık eden bir yönü var maalesef.”

Kariyer meslek mensuplarının mesleki sivil toplum kuruluşları hakkında ne düşünürsünüz?

"Bizde bir çarpıklık var. Batıdakilerle karşılaştırıldığında meslek örgütlerinin kendilerinden beklenen işleri yapmadığını görüyoruz. Şimdi şeyi anlarız. Kendi meslek mensuplarının çıkarlarını korumaya çalışırlar. Ama burada kendi çıkarları ile kamu menfaati arasında denge kurmaları lazım. Daha ziyade meslek örgütleri hiçbir ahlaki şey gözetmeksizin, kendi menfaatlerini hayata geçirmeye yönelik faaliyet gösteriyor. Yani tamam da bütünün içinde kendilerini değerlendirmiyorlar. Bir de siyaset ağır basıyor. Bunlar siyasete geçmenin bir aracı olarak da kullanılıyor. Çoğu zaman bir ekip, klik, siyasi kadro yönetimi ele geçiriyor, ayak oyunlarıyla birilerinin yönetime gelmesine engel oluyorlar. Yani yine ben Ahiliğe geliyorum. Herkes kendi işinin niteliğinin daha iyi olduğunu söylüyor. İşlerini daha düzgün yapmaya çalışıyor. Her bir loca o bütün içinde bir parça. Bizim meslek örgütleri onunla çalışmıyorlar. Hakeza bunun meslek taassubuna da yol açtığı, tetikleyecek şekilde hareket etttiği ifade edilebilir. Bazı meslek örgütlerinde hani biliyoruz üstatlar hâkimler. Yani kast sistemi oluyor. Bunu meslek örgütlerine de taşıyorlar. Bu yönüyle üstatlığın olumsuz sonuçlarını görüyoruz."

K3'e göre usta çırak ilişkisine dayalı üstatlık bir taassuba sebep olur:

"Burada bir geleneğe bağlılık var. Statükoculuk var. Ben doğrusu şu birikimden geriye baktığım zaman müfettiş ile uzman arasında şöyle bir fark görüyorum. Müfettiş olaylara derinlemesine bakmayan, yüzeysel olarak bakan bir tip aklıma geliyor. Bu hiyerarşik gücünü kullanma noktasında aktif olan ve yıpratıcı bir özgüvene sahip, nezaketsiz bir insan tipi aklıma geliyor. Bunu çok aşamada gördük. Hesap uzmanı denetime gittiğinde kendisine neresi verilirse oraya gidiyor. Ama müfettiş gittiğinde o ilin en büyük maliyecisi defterdarın odasına gidiyor. Onu gönderiyor, onun odasına kendisi geçiyor. Güç kullanmayı seviyor. Burada bir anlamda statüko yanında, suistimal de var. Siz oraya Bakanlığın denetimine gidiyorsunuz. O kişinin tüm imkânlarını elinden almak olmamalı. Hesap uzmanı bireyseldir, özneldir. Hesap uzmanı için bireysel çaba ve gayret esastır. Hesap uzmanı, tüm aşamalarını kendi yapar. Müfettişler koordineli denetimde denetmenleri kullanırlar, kontrol memurlarını kullanırlar. Zaten bu oligarşi de böyle başladı. Yani siz yetkinizi aştığınızda sıkıntı

doğuyor. Bir de kurullarda bozulmalar başladı. Mesleki yetkinlik konusundaki birikim biraz daha gevşemeye başladı. İlkeler gevşemeye başladı. Özellikle 2000'li yıllardan sonra. Siz bir kurulun kapatılmasını gündeme getirirseniz mesleki anlamda sıkıntılar ortaya çıkabilir. Ama şu da var. Her meslek grubu üst yönetimde kendinden birilerinin olmasını ister. Bir imamhatipli de bakanın kendisinden olmasını ister. Etlik lisesi mezunu da bakanın kendi lisesinden olmasını ister. Dolayısıyla burada bir sıkıntı yoktur. Bu aidiyet duygusudur. Statüko değildir. Olumsuz olarak kullanılırsa bu sıkıntıdır. Eğer statükoysa da bu düzeltilebilirdi. Biz mesela geldiğimizde bazı sıkıntıları çözmüştük. Kurullar da tekemmül eder. Onları daha mükemmel hale getirebilirdik. Kapatmak değil de."

Üstatlık ilişkilerinin herhangi bir taassuba sebep olup olmadığı hakkında sorulan soru karşısında K4;

"Biz bunu kendi hayatımızda bizzat yaşadık. Başbakanlıkta yaşadık. Örneğin bir maliyeci ya da bir başka bakanlıktan, adliyeden, iç işleri bakanlığından birisi genel müdür, müsteşar yardımcısı olarak olarak atanabiliyor. Ama buralara başbakanlıktan kimse atanamaz. Bence bütün bakanlıklar birbirine açık olmalı. Eğer onlar bize atanabiliyorsa bizim de onlara atanabilmemiz lazım. Bir defa bu farklı bakıştır. Oradaki körlüğü dağıtabilir. Kariyer meslek değil ama bizim daktilotlarımız vardı. Bir memur otuz yıldır aynı işi aynı şekilde yapıyordu. Biz izin kâğıtlarımızı, sevk kâğıtlarını kendimiz hazırlar, onlar da daktiloda tekrar hazırlarlardı. Ama özelleştirmeler neticesinde iki memur gelmişti. Oradaki bütün işleri bilgisayara aktardılar. Ve biz inanılmaz rahat ettik. O daktilo odasındaki bütün işler için kolaylık getirdiler. Uzmanlıklar haricinde[158] rahatlıkla geçişler olmalı. Çünkü beraberinde yenilik getirebilirler."

Neden Maliye kökenli birileri sizin bakanlığınıza atanmış olabilir?

"Çünkü onlar eski. Kariyer meslek onlarda daha eski. Bu da onların her yere atanmasına neden olmuş. Mesela Enerji bakanlığı. Daha çok yeni orada uzmanlık. O zamana kadar maliyeci atanabilmiştir tabi. Ama mesela şunu anlamam. Valiler niye hep kaymakamlardan atanır? Kaymakam elbette mikro validir. Ama bir başbakanlık

[158] Kariyer uzmanları değil, genel anlamda bir konunun uzmanı olmak kastediliyor.

uzmanı neden vali olamıyor? Esas ağırlık kaymakamlardan olmalı. Bir ticaret uzmanı, çok başarılı bir vali olabilir. Bir kaymakam kolayca Tarım Baknalığı'nda strateji başkanı olarak atanabiliyor. Neden bir başkası, başarılı bir kariyer meslek mensubu oraya atanamasın? Kaymakam olarak atanamasın?"

Uzmanlar ya da müfettişler arasında ise daha kıdemsiz olanın daire başkanı olarak atanması hakkında ne dersiniz? Normalde kıdemli olana üstat deniyor, o hiyerarşik amir gibi. Ama sonra kıdemsiz olan atanabiliyor:

"Bir defa bunu biz de yaşadık. Psikolojik olarak bunu kaldıramıyorsunuz. Ama mesela maliyeden gelme ve orayı bilen bir arkadaş vardı. Sonradan bize geçmişti. Onu daire başkanı yaptılar. Bunu sorun etmedik. Ama bir başka arkadaş, hiçbir katkısı olmayan bir arkadaş genel müdür yardımcısı atandı. Bu hoş karşılanmadı. Bu kabullenilmedi. Üst promosyonlardan biri dururken alt promosyondan birini atarsanız yani dışsal faktörlerle atarsanız oradaki barışı bozuyorsunuz. Rasyonel olarak böyle bakıyorum. Ama üst promosyonlar da alt promosyonlardan biri ne kadar ehil olursa olsun, bunu hoş karşılamıyorlar. Onu istemiyorsunuz. Odasına gitmiyorsunuz. Verdiği işleri savsaklıyorsunuz. Ona başkan diye hitap etmiyorsunuz. Birinci adıyla hitap etmeye devam ediyorsunuz. O garibim de bunları sineye çekiyor. Çünkü üst promosyonlar ona cephe alıyor. Nasıl orta yol bulunabilir? Mesleğe doğru bir psikolojiyle başlamak önemli. Yani sen üstatlar dururken o göreve atanabilirsin. Ya da tam tersi olabilir. Bir de her uzmanın idareci olması mümkün değil. Mesleğe bu psikolojiyle bunu kabul ederek başlamak önemli. Yani şöyle bir psikolojiyle mesleğe başlamak önemli. Yani "ben uzman olarak başlayacağım ve başuzman olarak emekli olacağım" derseniz, döner "ben uzmanlığımı daha iyi nasıl icra ederim" diye bakarsınız. Ama yok "benden öncekiler müsteşar oldu, ben de olacağım" diye başlarsanız; mutlu olamazsınız. Şimdi bir öğretmen, öğretmen olarak başlayıp öyle devam ediyor. Hâkimlerde ise sadece hâkimlik yaptığınız yer değişiyor. Ama kariyer mesleklerde böyle değil. Kimse uzman olarak başlayıp uzman olarak kalmak istemiyor. Başbakanlık uzmanlarında bu problem çok barizdir. Bana göre bu başlangıçtan kaynaklanıyor. Biz başbakanlığa başladığımızda bizden önceki promosyon hep müsteşar, müsteşar yardımcısı olmuştu. Biz de öyle düşündük. Bir de çok ayrıntılı konuşmak istemiyorum ama Mülkiye'de bu var. Orası devlet adamı yetiştiriyor. Şöyle bir bilinçaltınız var. Önce Mülkiye sonra Türkiye. Dolayısıyla kariyer mesleği bir

geçiş olarak görüyorsunuz. Fakat kardeşim başka mülkiyeliler de var. Artık Gazi'de[159] *başka yerler de devlet adamı yetiştiriyor. Ama bana kalırsa iş barışı için hepiniz uzman başladınız, uzman gideceksiniz mantığının yerleşmesi gerekiyor. İdareci olmak, istisnai bir şeydir. Bir arkadaş "uzman olarak da mutlu olmak mümkün" demişti. Yani genel müdürlüğe, totodan çıkmış gözüyle bakacaksınız. Sizi tatmin edecek şeyleri uzmanlıkta bulmalısınız. Esas işinizin uzmanlık olduğunu unutmazsınız. Aslında burada aile de önemli. Herkes çocuğunun vali olmasını istiyor. Bana kalırsa çok absürt olmadıkça her promosyondan idareci atanması gerektiğini düşünüyorum. Ama üst tarafta birçok nitelikli adam duruyorken, alt promosyonlardan atama yapman doğru değil. Uzmanı bir süre sonra daire başkanı, sonra genel müdür yardımcısı, sonra genel müdür yap. Direk genel müdür yapma. Sırıtan bir durum yoksa geriye mesleki ve promosyon taassubu kalıyor. O da başlarken bir pohpohlama oluyor. Biz başbakanlığa başladığımızda diğer kurumlardan daire başkanı altında hiç kimseyle muhatap olmayacaksınız denmişti. Biz o gün hepimiz kendimizi otomatik olarak daire başkanı ve üstü görevlerde görmeye başlamıştık. Sonrasında ise hayal kırıklıkları yaşadık. Yani bizden sonraki promosyondan biri atanınca hayal kırıklığı yaşadık. Bana göre aynı öğretmenlikte, aynen hakimlikte olduğu gibi aslolanın uzmanlık olduğu, uzmanken iyi işler yapılabileceğini kabul ederek göreve başlanmalıdır."*

K2, aynı durumu yorumlarken bunun yaşandığını söylemektedir.

"Alt promosyon da olsa mesleğinde becerikliyse onun yönetici olması normaldir denir. Promosyon farkından kaynaklanan bu sorun absorbe edilebilir. Ama genel kural liyakatle ilgili sorun varsa bu sorun olur. Bu bizde vardır."

Peki üstatlardan biri genel müdür oluyor ve bakan da o genel müdürün denetlenmesini istiyor. Burada durum ne olur?

"Üstadın burada bir etkisi olur tabi. Bu bizde çok rastlanan bir şeydir. Hâkimiyet demeyeyim ama orada kesinlikle bir etki vardır."

K2'ye göre üstatlık bir taassup yaratır ve yaratmalıdır da:

[159] Gazi Üniversitesi kastediliyor.

"Başarılı olmanın yolu o işi içselleştirmekten geçer. Yani bir hesap uzmanı şimdiki vergi müfettişi "bu işi en iyi ben yaparım" demeli. "Uçan kuştan bile vergi keserim" demesi lazım. Bu meslek taassubu olması lazım bu anlamıyla. Ama abartı olmamak kaydıyla. Nerede olur bu taassup. Mesela belli dönemlerde meslek değişikliği olur, görev değişikliği olur. Şimdi bir kariyer mesleğe başlarsınız. Sonra başka bir konuma gelirsiniz. Ama siz eski formatta devam ederseniz orada taassup vardır. Biz bunu vekilken siyasette gördük. Mesela doktor olup sırf doktorları koruyacak şekilde tavır alırsa, mülki idareden gelip sırf kaymakamların hakları için uğraşırsa burada sıkıntı olur. Artık sen vekilsin hâlbuki. Oradaki kanun koyucunun amacına göre olmalı. Burada taassup olur. Bu fiili olarak da olmuştur şu anda. Ama bunu mesleki dayanışma olarak da düşünmeli. Benim kendi arkadaşım var başka bir yerde. Aynı promosyondayız. Ben onu tanıdığım için tabi bu bir avantajdır. Ekstra avantajlar sağlar. Bu meslek taassubu değil de mesleki dayanışmadır ama. Ama ben şu anda eski kurumumda değilim. Burada bu dezavantaj olur. Ayrıca elbette üstatlık etik değerler de yaratır. Bir süre sonra kendin olmaktan çıkman gerekir. Bir takım kırmızı çizgiler vardır. Yani onlara dikkat etmen gerekir."

Kariyer meslek mensuplarının dernekleri hangi fonksiyonu icra eder?

"Bunlar temsil ettikleri kitleleri bir arada tutar, kendi avantajlarının devamı konusunda kulis ve lobi faaliyeti yaparlar. Atamalarda bir etkileri olabilir mi? Olur tabi. Onların STK olarak doğrudan doğruya atamada etkilerinin ne kadar olduğu tartışılır. Ama kendi üyelerinin tercih edilmesi açısından bir referans olurlar. Sayıştay denetçileri derneği. Oradakilerden biri önemli bir göreve gelirse dernekten biri referans olabilir. Bunlar etkilidir ama mutlak anlamda bir etkileri olduğunu sanmıyorum."

2011'de 666 sayılı KHK ile yeni bir yapı kuruldu. Maliyedeki ayrı denetim birimleri birleştirildi. Buna nasıl bakıyorsunuz? Benim bildiğim kadarıyla önceden maliye müfettişleri, hesap uzmanları, gelirler kontrolörleri, vergi denetmenleri vardı. Burada maliye müfettişleri genelde bakanlığın kendi iç denetimini yapıyordu. Hesap uzmanları büyük şirketleri inceliyordu. Peki gelirler kontrolörleri niçin ihdas edildi?

"Şimdi kontrolörler genel müdürlük bünyesinde kurulmuştu. Aslında onlar hesap uzmanlarından arta kalan denetimleri yapacaklardı. Ancak zamanla gittikleri yerlerde en büyük şirketleri incelemeye başladılar. Burada bir güç ortaya çıkmaya başladı. Sonra vergi denetmenleri de vergi kontrol memuruydu, defterdarlara bağlı çalışıyorlardı. Bir yetki karmaşası vardı."

Böyle bir sorun varsa neden 2011 yılına gelene kadar çözülmedi?

"Şimdi sondan başa gidelim. Dönüştürülen bir sistem var. Şimdi güya Vergi Denetim Kurulu adında bir yapı var. 300 hesap uzmanı, 150-200 müfettiş, 400 kontrolör, 3000 tane denetmeni bir araya getirdiler. Peki yeni sistemdeki yapı nedir? A, B, C diye gruplar var. Ne değişti? Üstelik sonra, 2000 kişi 2000 kişi alım yapıldı. 10000 kişi oldu. Bir alışta beş- on kişi alınırken şimdi bir alışta 2000 kişi alınıyor. Bunları nasıl yetiştireceksiniz? Sayıyı artırdığın zaman hiç yetiştiremezsin. Mesleki ilke ve ahlakı nasıl koruyacaksınız? Bunları nasıl kontrol edeceksin? Bu hassasiyet yok. 4000 kişiyi 10000'e çıkardınız. Bundan olumlu ne elde ettiniz? Neyi değiştirdiniz? İnsan kalitesini bozdunuz. İnsan yetiştirmek çok önemlidir. Çok titiz olmak gerekir. Yetkinin kötüye kullanılmaması, bir takım kamu menfaatinin özele aktarılmaması yazılı kurallardan değil ahlaki ilkelerle ilgilidir. Bunu korumak istiyorsunuz. Çok başlılık da ortadan kalkmadı. Burada tabiî ki kötüye kullanma olabilir. Bu kötüye kullanma hiçbir zaman maliye bakanlığında maddi bir şey olmamıştır. Zaten özel sektörde gerekli maddi imkân vardır."

K5'e göre üstatlık taassubun aracı haline gelmektedir:

"Üstatlık söyleminin o hiyerarşik yapı içinde özgürlüğü kısıtlayıcı bir sonucunun olmaması lazım. Bunun bakanlıkların, kamu idarelerinin üst düzey yönetimi tarafından gözetilmesi gerekir. Özgürlük esastır. Yani daha kıdemli üstatsa daha yetenekli olmak anlamına gelmediğinin anlatılması gerekir. Tecrübe önemlidir. Daha fazla yıl olarak hizmet etmiş olmak önemlidir. Ama bazen bilgi tecrübeden çok daha önemlidir."

Araştırmacı tarafından daha kıdemsiz olanın bir göreve getirilmesi durumuyla hiç karşılaşıp karşılaşılmadığı sorulduğunda görüşmeci şunları ifade etmiştir:

"Ben de böyle bir şeye vesile olmuştum. Aşağıdan daha kıdemsiz olanın atanmasına vesile oldum. Söylemek istediğim de bu. Daha kıdemli olanın daha yeterli, yetenekli olduğu anlamına gelmez."

Bu durumda kıdemsiz olanların atanan kişiye karşı tavırları nasıl olur?

"Nereden baktığınızla ilgili. Kişisel zafiyetler kurumsal zafiyetlere dönüşmemeli. Kıdemli olanın, kıdemsiz olanın atanması nedeniyle küsmesi, iş yapmaması oradaki birim amirinin problemidir. Üst yöneticinin kabahatidir. Daire başkanlığı ve üstü görevler tamamen takdirle verilen görevlerdir. Şimdi Maliye Bakanlığı'nda bu gelenek fazladır. Yani X 15 yıllık, Y 10 yıllık diğerine verilir mi? Tecrübe önemlidir. Ama yetenekleri ve birikimleri eşitse. Ben kıdemsizi tercih edebilirim. Neden? Vasıfları daha iyidir. Yaratılıştan vasıfları vardır. Adam çok bilir ama yönetemez. Yönetim bir bilimdir. Öğrenilerek de yönetici olunabilir. Ama iyi yönetici olmak için, yani lider olmak için doğuştan bazı şeyler de gerekebilir. Ben üst yönetici olarak beş kişiyi değerlendiriyorum. Bunların arasında kıdem farklılıkları var. Daire başkanı olmak için sorumluluk duygusunun, muhakeme yeteneğinin, temsil yeteneğinin iyi olması lazım. Ben bu bütün özellikleri en kıdemsizde görüyorsam, benim sorumluluğum bu görevi o arkadaşa bu emaneti teslim etmektir. Çünkü ben de bir sorumluluk taşıyorum. Diğerlerinin de motivasyonu benim görevimdir. Ama zaman içinde kendinden kıdemsiz olan atandı diye küsenler, eskisi gibi verimli çalışmayanlar oluyor. Bunu görüyoruz. Ama bu tedbir alınması gereken bir durum. Buna meydan vermemek lazım. Aksi halde daha liyakatli olan kardeşimin, o genç kardeşimin motivasyonu kayboluyor. O zaman özel sektöre geçmek istiyor, yurt dışına gitmek istiyor."

KU1, kariyer meslek mensuplarının karar alıcı makamlara gelme ihtimalinin daha fazla olduğunu; bunun da meslek taassubuyla alakalı olabileceğini değerlendirmiştir. Önemli olanın liyakatli insanların atanmasının olduğunu söylemiştir:

"Ancak bunu bürokrasi içinde bir grubun, kliğin etkin olması anlamında sakıncalı buluyorum. Genelde de liyakat veya daha iyiden ziyade 'bu bizden, bu bildiğimiz birisi' şeklinde bir anlayış var."

KU3, "üstatlık ilişkilerinin bir tür etik değer sağladığını söylenebilir mi?" sorusuna eski bir vergi denetmeni arkadaşını örnek vermektedir:

> *"Bana söylediğine göre onlara ilk olarak 'duruşunuz önemli' denmiş. 'Dik durmalısınız'. Yani '% 90 duruş, % 10 bilgi. Bilmediğinizi çaktırmadan öğrenirsiniz' denmiş. 'Gelir vergisi, kurumlar vergisini genel hatlarıyla bil' denmiş. İş yalnız işin matematiğini öğrenmek değil. Yani burda bir tek onlar değil tabi. Ama tabi başka bir şey daha vardı. Üstatlıktan dolayı etik değersizlik de olabilir. Bu Aydın Doğan'ın bir incelemesi vardı. Orada üstadına "çerez parasına indiririz"*[160] *diyordu. Bu bir taraftan etiksizliğe de neden olabilir. Bizde ise şöyle bir şey vardır. Bizde sürekli yurt dışı toplantılar olduğu için arkadaşlara siz Türkiye'yi temsil ediyorsunuz. Orada kimse 'X toplantıya geç geliyor' demez. 'Türkler toplantıya geç geliyor' denir. İşte siz giyiminiz, kuşamınız önemli tabi. Tabi yine toplantıda bazen söz alınıyor. Bazen bir kısmını söylüyor, bir kısmını söylemiyorsunuz. Söz alırken devlet ciddiyetiyle yapman lazım. Bazen de karşı tarafa manipülasyon yapabilmek lazım. Yani müzakere dili diyelim. Bunları tavsiye ediyoruz."*

Araştırmacı bu sorudan sonra bu ilişkinin bir taassuba neden olup olmayacağını sorduğunda ise KU3 bunun bir taassuba neden olacağını söylemiştir:

> *"Taassuba neden olur. Neden olur? Çünkü işe başladığı günden itibaren üstlerinin işleri en iyi bildiği düşünülür. Yani bizde pek yok. Çünkü biz, ilk günden itibaren 'sorgulayın' diyoruz. Burda işe başlayan biri belki ikinci gününde bakanla birlikte toplantıya girmiş oluyor. İkili görüşmeye giriyor. İkinci hafta büyükelçiyle görüşürsünüz. Yani burda müsteşarla görüşmek çok büyük bir şey değildir. Ama diğer tarafta üstadından her şeyi öğreniyor olmak, her şeyi üstatlarından öğrenmek, ya da 'biz ne biliyorsak bizden sonra gelene öğrettik, yani onların başarısı benim başarım'*

[160] Maliye Bakanlığı'nın Doğan Grubu'na kestiği cezanın ardından Doğan Grubunun o zamanki başkan yardımcısı Soner Gedik ile Gelir İdaresi Başkanı Mehmet Akif Ulusoy arasındaki telefon görüşmesi basına sızmıştır. http://www.milliyet.com.tr/gedik-in-gorusmesini-yayimlayanlara-dava/guncel/gundemdetay/20.04.2009/1085114/default.htm) Vergi müfettişi adlı bir sitede ise Ulusoy'a ait olduğu iddia edilen bir cümle yer almakta: "Görüşmeyi üstad yaklaşımı içinde değerlendirin." http://vergidenetmeni.blogcu.com/ulusoy-gorusmeyi-ustad-yaklasimi-icinde-degerlendirin/4999531

gibi düşünülüyor. Bu tür boyutlar var. Ama bu, kurumsal körlüğe de neden oluyor. Bu tarafı da var. Kurumların kendi yöneticilerini kendi içlerinden yetiştirmeleri güzel bir şey. Ama ehliyet ve liyakat, dışa kapalı liyakat kurumsal körlüğe neden olabiliyor. Şimdi Maliye Bakanlığı güzel bir örnek. Kendi dışında hiç kimse daire başkanı olmamış bugüne kadar. Bakanları kendi içinden çıkmış yıllarca. Maliye dışından maliye bakanı olan belki beş kişi yoktur. Dolayısıyla tek düze bakış açısı hâkim olmuş. Benim çalıştığım yerde böyle bir sorun yok şu anda. Herkes aklına ne gelirse söyleyebilir. O özgüven vardır. Bizde herkes karşıda genel müdür olsa onunla ters düşmekten çekinmez. Ama eskiden şöyle bir şey olmuştu. Teftiş kurulundan gelmişti genel müdür. Kendi üst promosyonundan bir kişi başka bir yerde genel müdür olmuştu. Ama diğer genel müdürü eleştirmekte çekiniyordu. O, onun üstadıydı."

Araştırmacının kariyer meslek mensuplarının kurduğu bir dernek olup olmadığı sorusuna ise görüşmeci şöyle cevap vermektedir:

"Sanayi ve teknoloji uzmanlarının bir ara derneği vardı. Müfettişlerin de sanayi ve ticaret bakanlığı iken bir dernekleri vardı."

Peki bunların fonksiyonu neydi?

"Yani esasında derneklerin amacı oligarşiyi korumak. Kendi içimizde bir oligarşi var, onu dışarıya da gösterelim. Keşke şu olsa. X müfettişleri olarak piyasada bir bilgi açığı var.Onu dolduralım… Onun amacı X müşavirliğine kudretli bir şekilde piyasaya kudret gösteriyorlar. O sektör üzerinde de kurumsal hâkimiyetlerini gösteriyor. Yani piyasa bu sefer bakandan değil de o dernekten korkmaya başlıyor. Oraya kaç kişi üyeyse yani."

M2'ye göre üstatlık taassuba neden olur:

"Ustatlığa o kadar vurgu yapılarak beyinlere işlenmiş ki bu, tabi kendileri de bu üstatlık havasına girince, vergi müfettişi her işi yapar, vergi müfettişi en güzel şekilde yapar şeyi olur. Yani taassuba neden olur, doğru."

M2'ye göre 666 sayılı KHK ile vergi denetim birimlerinin birleştirilmesi eskisine göre bir eşitlik sağlamıştır. Özlük hakları eşitlenmiştir. Tam bir eşitlik sağlamasa da kendisinin buna razı olduğunu, eskisinin çok daha kötü olduğunu ifade etmiştir:

"Eskiden hesap uzmanı, maliye müfettişi vergi denetmenlerine tepeden bakarlardı. Şimdi tek unvan olunca o eski, bize baskın tarafları kalktı. Ama zamanla umudumuz bu mevcut grupların da kaldırılması yani."

Neden böyle bir yapı vardı? Neden hepsi müfettişti de bu kadar farklı birim ihdas edildi?

"Tabi bu ihtiyaç nedeniyle. Maliye müfettişi kurum içiydi, hesap uzmanları büyük şirketleri denetliyorlardı. Gelirler kontrolörlerini ben de anlamadım. Taşra da vergi denetmenleri bu işi yapıyordu. Siyasi irade buna anlam veremedi. Birleştirdi. Bir de hesap uzmanı, hesap uzmanını koruyordu. Bunları siyasi irade daha adaletli duruma getirdi. Bu yapı hala devam ediyor ama. Öncelikle grubuna bakılıyor yani. Onlarda grubuna bakılıyor. Liyakat esas alınmıyor yani."

Neden böyle oluyor?

"Tabi sadece kamu olarak bakmamak lazım. Bu yapının içerisinden gelip de dışarıda çalışan çok sayıda insan var. Bunlar da etkili burda. Sonuçta büyük şirketler inceleniyor. Yani bu bir pastadır. Bu pastanın çok fazla bölünmesini istemiyor olabilirler.[161] *Bu şekilde de bakılabilir diye düşünüyorum ben. Orda göreve başlayan biri çoğunluğu ya kamuda iyi bir yere gelmek ister, ya da özel sektörde bu işi devam ettirmek ister. Yani özelde çok fazla insan istenmeyebilir."*

M3, üstatlığın bir meslek taassubuna yol açıp açmayacağı konusunda şunları söylemiştir:

[161] Görüşmecilerden MY3 hemen hemen aynı ibareleri kullanarak bu sıkıntının temelde bir pasta meselesi olduğunu ifade etmiştir.

"Üstatlık bir meslek taassubu yaratıyor. Yani direk olarak. Bu da kaçınılmaz bir sonuçtur bence. Bu kadar üzerine düşülen, ulvileştirilen bir şey otomatikman bir taassuba neden olur bence. Mesleği ön plana çıkaran bir bakış açısı yaratıyor. Yani amaç ve araçlar otomatikman yer değiştiriyor. Bu da otomatikman halka hizmetten ziyade mesleğin devam etmesi için, bu unvanın devam etmesi için, bu taassub ortaya çıkıyor. Bizim yapmış olduğumuz işte biz devleti temsil ediyoruz. Halktan bu vergiler alınıyor. Biz de buna ön ayak oluyoruz. Bu yapı ister istemez taassuba giden bir tarafı var. 'Bizim yaptığımız iş o kadar önemli ki biz olmasak yapamazlara' gidiyor. 'Bu işi biz yaparıza' gidiyor. Ama 'biz' diye tabir ettiğimiz tırnak içinde söylüyorum vergi müfettişleri, eskiden hesap uzmanları vardı, maliye müfettişlerinden gelen yani bizden olsun anlayışı, bürokratlardan atamalarda bizden olsun anlayışı oluyor. Altyapısında yani o da bence o masonik yapılanmalardaki, 'her yerde biz olalım', yani'bizimkilerden alışveriş et', yani meşru hale getirilerek bizim de kullandığımız bir şey oluyor."

Sizin de çalıştığınız kurumda neden bir birleştirmeye gidildi? Neden daha önce yapılmadı? Neden daha önce bu kadar farklı birim ihdas edilmiş olabilir?

"Devlet açısından bakarsak inceleme yetkisi olanlar farklı farklı dönemlerde kurulmuş, farklı hükümetler tarafından işlevsellik sağlanmış. Farklı tarihlerde kurulmuş. En eskileri maliye müfettişleri. Devletin sahibi olarak görüyorlar kendilerini. Daha sonra hesap uzmanları ya da gelirler kontrolörleri. Hepsinin ön plana çıktığı zaman dilimleri farklı. Ama dörtlü yapının birbirinden haberdar olması hasebiyle, topyekün o gücü elinde tutmak için devlet açısından çok olumlu olduğunu düşünüyorum. İşte bütün hepsinin bu dört tip denetim elemanının aynı devletin ihtiyaçları içerisinde, aynı potada eritilmesi. Kaldı ki daha önce söyledim bu dört yapı ki bunlar birbirinden farklı olduğunu söylüyorlar. Bu yapıların devletin ihtiyaçları içinde çalışması, bunların kendilerine değil de, o oligarşik yapıdan bahsediyorum, farklı yerlere değil de devletin amaçları için çalışması anlamında olumlu. Bireysel olarak da maaş anlamında bir yükselme oldu. Denetim tazminatı alındı. Onun dışında unvanların aynı olması. Denetmenler açısından sıkıntı oldu. Çünkü onlar bizi kabul etmiyor. Eski yapıya dönmek için sistemi darboğaza çekmek için çalışmalar oldu. O noktada çok sıkıntı çektik. Rotasyonun çok olması. Onun dışında yapılan iş anlamında çok fazla iş gelmesi. Eski merkezi denetim elemanlarının yaptığı iş sayısı daha az. Bir

rapor yazıyorlar, beş kişi imza atıyor. Performansa dayalı bir yapımız var. Otomatikman çok fazla bir iş yapmana da gerek kalmıyor. Oturup bir yeminli mali müşavirlik sınavına çalışabiliyorlar bu zaman dilimlerinde. Ama bu tarz güzel yanlarını biz görmedik. Zaten üst konumlarda da onlar var. Daha çok sıkıntısını gösterdiler. Sistem çalışmasın diye uğraştılar. Eski üstatlar "keşke hiç birleşmeseydik" diyorlar. "Bize çok fazla zulmediyorlar" diyorlar. Tabi onlarda da şu bakış açısı olduğunu düşünüyoruz. Bir yeminli mali müşavirlik pastası var. Bizim meslekte daha önce herkesin yeminli mali müşavir olma hakkı vardı. Bunu kaldırdılar 2006'da, 2007'de. Daha sonra sınav getirdiler. Bir test sınavı yaptılar o ara. Pasta otomatik olarak daralmış oldu. Çünkü onlar otomatik olarak özel sektöre çıkmış oldular. Bize de sınav getirdiler. Bu yeminli mali müşavirlik pastası bölünmek istenmiyor. Çünkü mükelleflerden alınan ücret çok fazla."

2011'den önce bu bahsi geçen kadrolara neden az kişi alınıyordu? Bu da bu çerçevede mi düşünülmeli?

"Yani benim anladığım kadarıyla sayının artmasını istemiyorlar. Hem devlette hem özel sektörde. Ama bunu da eğitim süreciyle açıklıyorlar. "Biz az sayıda kişiyi eğitebiliyoruz" diyorlar. Yani kontrollü bir şekilde artırılıyor. Az olan değerli. Devleti oluşturan bürokrasinin çok fazla olmasına gerek yok. Ama daha sonra farklı nedenlerle oligarşinin yıkılması. Çok fazla eleman alarak onların yapısını bozarsın. Onların kültürleri, gelenekleri yerle bir olur. Avrupa Birliği'nin ve IMF'nin de etkisi var. Denetim elemanı açığı olduğu söyleniyor. Devletin de buna dayanarak sayıyı artırmak istediğini düşünüyorum. Tabi eğitim sıkıntısı da oldu ama çözülemeyecek durumlar değildi."

Maliye Müfettişleri, Hesap Uzmanları, Gelirler Kontrolörleri ve Vergi denetmenleri vardı. Devlet bunu daha önce düşünmedi mi?

"Benim anladığım kadarıyla Maliye Teftiş Kurulunun kuruluşu ile 1880 lerde Duyunu Umumiye'den kaynaklı Osmanlı'dan miras konusu var. Vergilerin toplanması o dönemden. Hatta Duyunu Umumiye'ye borç ödendikten sonra kırklı ellili yıllarda otomatik olarak hesap uzmanları kurulunu kuruyorlar. Buradaki yapılar eskisi değiştirilemediği için yenisi kuruluyor. Adnan Menderes için anlatıyorlar örneğin.

Bazı müsteşarların onlara bazı bilgileri vermediği şeklinde. Oradaki derin oligarşik yapıyı değiştiremedikleri için, bu sefer aynı işi başkalarına yaptırmak için, aynı işi yapan başka birimler kuruyorlar. Ama otomatikman, bunları kuranlar bu geleneklerden gelindiği için tekrar belli bir süre sonra sıfırlanmış oluyor. Ama bu unvanlar birkaç defa değişmiş. Mesela bu gelirler kontrolörleri "pul müfettişi" ya da kontrolörleriymiş. Tarihte belli peryotlarda bir değişiklik olmuş. Ki Sayın Bakanımız geçenlerde bir değişiklikten daha bahsetti. Bekliyoruz."

M5'e göre üstatlık taassuba yol açar:

"Ben birkaç iş değiştirdim. Sen şöylesin. Sen böylesin. Hepsinde vardı. Sen müfettişsin, sen uzmansın. Sen AB[162] uzmanısın. AB uzmanıyla diğer uzmanlar arasında da bunu gördüm. Huy arkadaşına geçer. Bana arkadaşını söyle, kim olduğunu söyleyeyim. Yani sen üstadınla haftanın yedi günü berabersin. Taassup geçer."

M5'e göre etik değerlere de yol açabilir ancak:

"Adam o etik değerleri ondan almaz. Adam zaten 30 yaşına gelmiş. Neyin rüşvet olup olmadığını anlar. Ama üstadın neyin rüşvet olup olmayacağını sana öğretir. Diğer yandan üstadına göre değişir ama örneğin kendi denetimleri sırasında üstat seni uyarır. Adam yemek teklif eder. Sen yemezsin. Veya gider işçilerle beraber karavandan yersin. Bunları aktarır sana. Adamın yemeğini yemezsen adama küfür gibi gelebilir. Anlaşamazsın gibi. O kişiyle de alakalıdır."

M6'ya göre üstatlık taassuba neden olur:

"Zaten özü itibariyle statü veren şeyler elbette asabiyet gerektirir. Çünkü başkalarının o şeye dâhil olmaması gerekir. Bu da bir asabiyeti gerektirir. O yapının içinde kendi aralarında fiili olarak birçok kavga olsa bile, meşruiyet kazanmak için, ötekileri de dışta tutmak için, kendi aralarında dayanışmayı, birlikteliği sağlayan bir şeydir. Kesinlikle asabiyet vardır. Hatta bizde çok meşhurdur. Kurula yardımcı olarak

[162] Bakanlıklarda, Avrupa Birliği ve diğer ülkelerle ilişkilerin yürütüldüğü genel müdürlüklerin çatısı altında çalışan uzmanlardan bahsedilmektedir.

girersin, üç sene boyunca deli gibi çalışırsın. Ama sınav süreci bitince üstatlar derlermiş ki 'kurula hoş geldin'. Aslında üç senedir zaten ordasın. Yeterliliğini almadığı için öyledir. Öyle bir asabiyet vardır ki maliye müfettişleri, hesap uzmanlarını hiçbir zaman üstat olarak görmezler. Bir hesap uzmanı, maliye müfettişine üstat derken, maliye müfettişi; hesap uzmanına karşı daha mesafelidir. Hele gelirler kontrolörüne karşı şu birleşme oluncaya kadar on yıl daha kıdemsiz olsa bile, üstat olamaz. Diğer bakanlıkların çalışanlarının ise zaten bu yapıya girmeleri mümkün değildir (gülüyor). Çok meşhurdur. Bir üstadımız, bu kurullar kapanmadan önce maliye müfettişi bir üstadımız, tabi zeki adamlar bunlar, yurt dışı yüksek lisansa gitmişler, zaten bunlar bir sınıftır sonuç itibariyle, o birleşme görüşmelerinde bir gelirler kontrolörüne 'yav sana ne oluyor, sen hesap uzmanı bile değilsin' dediği aktarılır. Kesinlikle bir taassup vardır. Tabi bu ideolojiden de bağımsız olarak böyledir. Çok azdır istisnası. İster dindar olsun, ister sosyal demokrat olsun böyledir. Dindar bir maliye müfettişine göre dahi hiçbir hesap uzmanı bir maliye müfettişi kadar iyi idareci olamaz."

KU2'ye göre üstatlık ilişkileri etik değer meydana getirme gibi bir şeye tekabül etmemektedir:

"Daha çok farklı sesleri bastırma, üstünlük, saygı duyulma, diğerleri üzerinde bir tahakküm, farklı düşünceleri bastırma. Yani toplantılarda üstadın fikrini onaylıyorsun. Senden bu bekleniyor. En baştan sizin promosyona birilerini gönderiyorlar, 'böyle diyeceksiniz' diyorlar. Yani böyle manevi, etik, ulvi bir amaç görmedim. Kıdemli bir kariyer meslek memurunun, kıdemsiz olan üzerinde zaten bir tahakkümü oluyor. Üstatlık mekanizması getirildiğinde bu hiyerarşik yapıda ulvi bir şey olması için üsttekilerden alttakilere bir şeyler geçmesi lazım. Bunun olmadığını düşünüyorum. Sınıflı bir şey var zaten. Buradan etik değer çıkar mı? Bir etik kuralına uyulmasında bir beklenti olur. Yüce değer vardır orada. Burada bir kutsiyet yok o anlamda. Yani her anlamda kendisini steril hale getirme var burda. Ayrıcalıklandırma. Şimdi şu yaşadığım örnekten bahsedeyim. Yaptığımız işle ilgili bir sorun vardı. Ben alt promosyondan bu işi bilen bir arkadaş buldum. O da bizim genel müdürlükteydi. Ona sordum. Beni tatmin edecek bir cevap verdi. Odasından çıkıyordum onun. Bunu, benim üstadım gördü ve durumu anlattığımda 'sen bizi rezil mi etmek istiyorsun?' dedi. Ben 'kime sorayım ?' dedim. 'Bu işi bilen başkasını nereden bulayım?' dedim.

'Başkasını bulurduk' dedi. Bir davranış kalıbı var ama bu bir etik ilke değildir. Taassup konusuna gelince bu, bir kimlik yaratabilir. Örneğin şöyle bir şey olmuştu. Bizim Bakanlık 2011' de kurulduğu için iki farklı alan birleşmişti. Biz 2013'te girmiştik. Bizden önceki promosyonda yeterlilik sınavında ticaret tarafına ticaretten, gümrük tarafında gümrükten soruldu ağırlıklı olarak ve sınav test şeklinde yapıldı. Bize ise şöyle oldu. Bu tarz bir yeterlilik sınavı hoş görülmedi ve 'herkes her şeyi bilecek' dendi. Klasik sınav yapıldı. Hem gümrük hem ticaretten soru soruldu. Yani bizden bir sene önce girenlerle, bizim sürecimiz farklı oldu. Şimdi size sahip çıkacaklar, size benzeyenlerdir. Bir dernek kurulmuş. Onların bizi desteklemesi lazımdı. Yani ticaret tarafına yalnızca ticaretten, gümrük tarafına yalnızca gümrükten sorulması makuldü. Ama onlar daha da zor olmasını istediler. Çünkü şöyle diyeceklerdi. 'Siz, bizim 2013'te giren promosyonu gördünüz. Bi de bizi görün, biz onlardan da iyiyiz' denmek isteniyordu. Yani sınavdan kalacak kişi sayısının fazla olmasını istediler onlar. Bunun kendilerinin kalitesini göstereceğini düşünüyorlardı. Geçen bir anket yollamışlar. Orada da örneğin Bakanlığa girmek için gerekli şart olan YDS 70 şartının 80'e çıkarılması istendi. Bunun kendilerini yükselteceğini düşünüyorlar. Ama niçin 80 olsun? Bunun işimize ne katkısı olacak? Ayrıca büyük ihtimal, o dernektekiler muhtemelen en az B seviyesinde. Yani üstatlık böyle bir şeye neden olabilir. Bu bir hiyerarşik yapı. Ama bir taraftan da sahiplenme durumu var. Yani idarecilerle yemek yeniyor. Sadece uzmanlar katılabiliyor. Mühendisler katılamıyor. Kendi içerisinde daha güçlü olma var. Yani bağları kuvvetlendirme, kaliteyi artırma çabası var. Mesela iki bakanlık birleşti şu anda. Aynı işin yapıldığı bir yerle birleşeceğiz. Ama bizi oraya dâhil etmemek için kırk dereden su getiriliyor. Yani orada çalışan uzman yardımcısı ile de genel müdür arasında da bu açıdan bir fark yok. Oraya bizi dâhil etmek istemiyor. İkisi de aynı fikirde."

Derneklerle ilgili soruya ise şöyle cevap vermektedir:

"Ben kuruma ilk girdiğimde bu ilk promosyonlardan birisi bize bu derneğin ne kadar önemli olduğunu anlattı. Uzmanların dişini tırnağını kullanarak buralara geldiğini anlattı. 'Siz şef olamazsınız durumundan buraya geldik' diye anlattı. Başarı hikâyesi olarak da bütün kurumlar içindeki kariyer uzmanlarının özlük haklarının eşitlenmesini gösterdi. Ama şu anda işlevsiz. Şu anda yoga eğitmeninden indirim kovalıyorlar."

MY1'e göre meslekte bazı görgü kuralları vardır ve bu da insanları rahatsız etmektedir:

" Meslekte bu biraz abartılmış gibi biraz. Bazı üstatlar vardı eğitim döneminde. Şey diyordu bize. Yani üstatlarınızı görünce 'önünüzü ilikleyin'. 'Tuvalate bile önünüz ilikli gidin'. Ama sen denetim elemanısın ya. Yani bir makama girsen neyse. Ama o saçma geliyordu biraz. Yani bu abartı olabiliyordu. Yani insana da bağlı. Sen sonuçta meslektaşsak, üstat olsan bile aynı saygı çerçevesinde hareket etmen gerek. Üstatlığın mükellefle ilişkilerde bir etik değerlere etkisi yok bence. Zaten sen o insanın canını yakıyorsun. Bunu kaba şekilde yapıyorsun. Biraz bu mesleğin özünde nezaket ve kibarlık çok önemli. Sonuçta her türlü insan geliyor. Şu an bulunduğum yerde insanlar rahat geliyor."

Mesleki anlamda bir taassuptan söz edilebilir mi?

"Vergi incelemesi anlamında bir taassup, 'bu işi biz en iyi yaparız' şeklinde bir şey olabilir. Vergi mahkemeleri var. Bir çok hâkim var. Vergi anlamında diyebilir. Her işi iyi yapacaksın diye bir şey yok ama vergi anlamında olabilir. İlk zamanlarda biz yardımcı olduğumuz için izin verilmiyordu, insandışı muamele oluyordu. Ama kurumda bir yumuşama var gibi. Başkanlık sisteminin etkisi olabilir. Tabi yardımcılık sürecinde baskı vardı. Mesela yıllık izin var. Ders çalışmak için izin almak istiyorsun. Yakının ölüm döşeğinde, beş gün izin alamazsın gibi. Bir müfettişsin ama grupların başında idareciler rotasyona tabi olmadıkları için sıkıntılar oluyor. Onlar da rotasyona tabi olsa o tarz sıkıntılar hiç olmayacak."

MY2 etik değerlerle ilgili soruya üstatların kendilerini şekillendirdiğini ifade ederek cevap vermektedir:

"Üstatların çizdiği şekil bilgili, donanımlı, dışarıdan ve içeriden sağlam görüntü olması gerekiyor. Bize çizdikleri aslında oydu. Bu da işte bu üçlüden birinin eksik olduğu bir üstatsa işte o zaman sizi yanlış yönlendirebilir. Üçü de varsa 'evet, ben de böyle olmalıyım' dersiniz. Bu da insan faktöründen kaynaklanıyor diye düşünüyorum."

MY2 şu andaki üstatlarıyla eğitim veren üstatları arasında bir fark olduğunu söylemektedir:

"Ama birleşmeden sonra bu şekilde bir ayrımın olması doğru değildir. Yani diğer gruplardan başarılı insanlar çıkabilir veya diğerlerinden de başarısız insanlar çıkabilir. Yani grup ayrımının manası kalmıyor. Farklı statü oluşturmak doğru değil. Sonuçta hala aynı ayrım devam ediyor.[163] *"*

Peki neden böyle bir ayrım olabilir?

"Temelde girişlerin farklı olduğu söyleniyor. Birisi maliye müfettişliğinin sınavını kazanmış, diğeri vergi denetmenliğinin sınavını kazanmış. Aldıkları temel eğitim benzese de, sağlanan imkânlar farklı. Biri tam bürokrat haline gelmiş. Diğeri taşrada çalışmış. İncelediği şirketler küçükmüş. Yani bilgi birikimi açısından bir fark oluşmuş. Ama aynı unvanda topluyorsan diğerlerini de eğitmen lazım. Ankara, İstanbul, İzmir'de çalışıyor en basitinden. O makas yıllar geçtikçe artıyor. Hala bir karma olmamış. Oradakiler daha da iyi olacak. Bunlar da böyle kalacak. Yeterlilikte bizde yüzde yirmi civarı kalma oranı var. Onlarda yüzde bir."

MY4 üstatlığın etik değerlere de, taassuba da yol açtığını söylemektedir:

"Bize hep söylenirdi. 'Toplum içinde sakız çiğnemeyin. Yakışmaz dendi bize. Toplum içinde eliniz cebinizde gezmeyin. Toplum içinde alelade sigara içmeyin. Yakışmaz. Tabi özel hayatınızda da dikkat edin. Mesleğiniz özelinizde de yaşıyorsunuz. Yakışmaz.' Yani kurum öyle bir şey olmuş ki! O takım elbisenin içindeyken ister istemez kravat ve ceketi mütemmim cüzümüz gibi, ayrılmaz parçamız gibi hissediyoruz. Yani hava 40 derecede. Bu meslek ahlakı anlatıldı. Yani meslek taassubunu da birkaç yerde gördüm. Şöyle diyeyim. Ama böyle sanki eski dönemlerde var sanki yani. Var yani ya. Sayın Bakanımız mesela bakan yardımcılarını en geç o açıkladı. Yani açıklarken de dedi ki yani "baskılarla savaşıyoruz". Yani "savaşıyoruz" dedi. Açıklama yaptı misal. Yani maliye hazine birleşti. Yeni bir düzen oluşuyordu."

[163] Eğitimi verenler eski hesap uzmanları ve maliye müfettişleridir. Beraber çalıştığı insanlar eski vergi denetmenleridir.

Maliye bürokrasisini mi kastetti orda?

“ Evet, yani ben öyle anladım. Koskoca bakan niye böyle bir şey desin ki?”

Bunun nedeni ne olabilir?

“Şöyle söyleyeyim. Sadece Maliye için söylemiyorum da. Yani bir devlet için maddiyat maneviyattan sonra her şeydir. Yani B,C,Ç de bu var. Yani eskiden şey vardı. Kuruma girmeden önce de araştırıyorduk. Biz her şeyiz. Bunu hiçbir zaman kabul etmeyeceğim. Böyle bir şey kabul edilemez. Bir çoban senden üstün olabilir. Ama onu duyuyoruz. Medyadan da duyuyoruz. Demek ki bir şeyler var yani. Bakan bile öyle dediğine göre. Yani sonuçta biz Ankara’da değiliz. İçerisinde değiliz biz. Ankara’dan uzağız ya.”

Denetim birimlerinde bir ev ziyaretinden bahsediliyor kesin alım öncesi. Sizde herhangi bir ev ziyareti oldu mu?

“Bizde olmadı. Ama birçok yerde olduğunu biliyorum. Ama zaten almadan önce ciddi bir soruşturma evresi oluyor.”

Mesleki örgütlerin fonksiyonu nedir burda? Kariyer meslek gruplarının hemen hepsinin bir derneği var.

“Derneklerin bir fonksiyonu bizde yok. B,C,Ç kendilerini maliyenin sahibi olarak görüyor. A’yı öteki kardeş filan gibi görüyorlar. Yani vergi denetmenleri derneği, vergi müfettişleri derneği düne kadar fazla fonksiyonu yoktu. Ama tabi siyasetçilerin de fikri değişti. İş yükünün üretilen raporların %95’i A grubunun. Yani maliyede bir taassup bu noktada vardı.”

Peki denetim kökenli birinin idareci olması hakkında ne dersiniz?

“Kurum içinde çok sıkıntı oldu. Yani VDK’nın çoğu müfettiş kökenli idareciydi. Ama dışarıda mesleğin verdiği birikim iyi olduğu için tercih edilebilir. Yani sayın Bakanımız ‘ben şucu, bucu, ocu değilim’ diyor. Yani ‘A grubu, B grubu, C grubu

değilim' diyor. Bakan bey dışarıdan gelmişti. Yani daha düne kadar bakanın etrafındakilerin hepsi genelde B,C,Ç'den geliyordu. Yani burada ne kavgası derseniz deyin, benim gördüğüm konu oydu. Yani şu andaki Bakanımız dışarıdan geldi. Bu da moral ve motivasyonu artırdı. Yani eski kafayla da gidilecekse yapacak bir şey yok yani. Ben ama o eşiğin aşıldığını düşünüyorum."

Ahmet Erol, maliye teftiş kurulunun 2011'de kapatılarak vergi denetim kurulu olması hakkındaki görüşlerini soran Dursun Ali Yaz'a şöyle cevap vermiştir:

"Dünyayı yeniden keşfe gerek yoktur. Bugünün tüm gelişmiş ülkeleri, büyük ve acı dersler alarak Maliye Teftiş Kurulu çalışma tarzına ve kurumsal yapısına geri dönmüşlerdir. Türkiye Cumhuriyeti Devleti ve Hükümeti 650 yıldır böyle bir kurumu olduğu için kendini mutlu, şanslı ve onurlu saymalıdır. Bu onurla ve saygınlıkla davranan bir erk, böylesi bir kurumu kapatmak yerine, onun daha da kendini geliştirmesi için ortam ve koşul hazırlar. Çünkü böylesi kurumlara bir gün onu kapatmak isteyenler dâhil herkesin çok ama çok ihtiyacı olabilir. Maliye Teftiş Kurulu 650 yıldır olduğu gibi devletin ve milletin güvencesi olmaya layıktır." (Erol, 2015:53)

Yapılan yorumlardan anlaşıldığı kadarıyla üstatlık ilişkileri tecrübe aktarımının yanında belli etik değerleri de sağlamaktadır. Bunun yanında bir ayrıcalıklı halin devamını sağlama anlamında bir fonksiyon gördüğü, belli statü sahiplerinin sayısının sınırlı tutularak o statünün devamının sağlanmasına çalışıldığı, bu ayrıcalıklı halin devamını sağlama noktasında işin öğretilmesi yanında bir asabiyet disiplinine neden olduğu anlaşılmaktadır. Sonraki bölümde konunun diğer kamu kurumlarıyla ve özel sektörle ilişkilerdeki etkisi anlaşılmaya çalışılacaktır.

4.8. Bürokrasi ve Özel Sektör-Üstatlık-Özel Sektör İlişkisi

Mises'e göre devlet müdehalesinin artışı, hususi müesseseleri resmi makamlar ile çıkan ihtilafları çözmek için becerikli elemanlar bulmaya sevk etmiştir. İlk önce resmi makamlarla iletişim sağlamak için bir genel müdür yardımcılığı kurulur. Sonradan hükümetle ve siyasi partilerle iyi münasebetler kurmak genel müdür ve genel müdür yardımcılarının başlıca vazifesi olmuştur. "Emekli memurlar, müsteşarlar ve bakanlık müşavirleri şirketlerin idare makamları için en münasip birer

namzed telakki edilmeye başlanmıştır." (Mises, 2018:93) Graeber ise ABD'de çoktan beri kamu ve özel sektör arasında belirgin bir ayrım olmadığını söylemektedir. Öyle ki ABD ordusu memurların sonradan ilişkide oldukları özel şirketlerde çalışmalarını ifade eden döner kapılarıyla ünlüdür. "Satın almayla görevli üst düzey subaylar sonunda mutlaka askeri kontratları yürüten şirketlerin yönetim kuruluna girer." Dahası pratikte ABD sovyet tarzı bir planlamayla internet, çelik tesisleri gibi pek çok şey, askeri açıdan hazırlıklı olmak adına gerekçelendirilmiştir. "Yine de bu tür planlamalar askeri bürokratlarla şirket bürokratları arasındaki bir ittifak vasıtasıyla yürütüldüğü için, kesinlike bürokratik olarak algılanmadı." (Graeber,2016:19)

Tunaboylu'nun anılarından, kendisi yeminli murakıplığa başladığı yıllarda denetim elemanlarına ödenen ücretin göreceli olarak üst düzey bir maaş olduğu anlaşılmaktadır:

> *"İdari bir memuriyete girenin ya da fakültede asistan kalanın ayda 400-500 liraya talim ettiği yıllarda 1900 lira büyük olmaz mı? ...Özel sektördeki ücretlere göre belki çok sayılmayabilirdi ama özel sektör okuldan yeni mezun olmuş birine bu kadar parayı vermiyordu ki... Şimdi o tarihteki kurdan dolara çevirsen 1900 lira 200 doları ancak buluyor. Bu da, bugünkü ölçülere göre gülünç derecede küçük bir para. Ne tuhaf değil mi? Ama o günlerde büyük para görünürdü bize. Kurullardan birine girmeye çalıştığımız o günlerde, genel müdür yardımcılarının 1000-1100, genel müdürlerin 1200-1300, koca koca müsteşarların da 1400 bilemedin 1500 lira aldığı söylenirdi. Bunlarla karşılaştırdığımızda alacağımız para iyice büyürdü gözümüzde; şaşırıp kalırdık."*[164]

[164] Tunaboylu, aldığı ilk maaşın hikâyesini anlatır. 'Mebus gibi maaş alıyorum' diye övündüğünü söyler. Ancak bir üstatları onun müsteşardan, genel müdürden fazla para aldıklarını söylemesini bilgisizliğine verir. " Müsteşarı, genel müdürleri bırakın, idaredeki genel müdür yardımcılarının, hatta daire başkanlarının durumu bile bizden iyidir. Hepsi maaşımız düşük diye ağlaşırlar ama bakma sen! Biz ev kirasına avuç dolu para verirken, onlar devletin lojmanında neredeyse bedavaya otururlar. Biz, işe gitmek için para verip otobüse, dolmuşa binerken, onlar makam arabalarına kurulur öyle giderler işlerine. Biz, meslek hayatımız boyunca bir kez yurt dışına gidelim diye yıllarca sıra bekleriz, onların geçici görevle yurt dışına gidip gelmeleri hiç bitmez. Bir sürü para kalır oralardan. Hadi bunu da geçelim, her üç yılda bir yurt dışı tayine giderler. Üç yıl yurt dışı tayinde kalmak ne demek biliyor musunuz? İhya eder adamı, ihya! Sadece paraya değil, bunlara da bakmak lazım. Eğer, idaredekilerin durumu kötüyse, bu müfettişler neden idareye geçiyor? Kurullarda alınan para çoksa, idaredeki müfettişler neden kurullarına dönmüyor? Adamlar düzeni kurmuşlar, kurullarında adam yetiştirip

Tunaboylu, bunun nasıl olabildiğini de açıklamaktadır. O yıllarda devlet memurunun hali iyi değildir ve maaşları da azdır. Özel sektör gelişmeye başlamıştır. Henüz personelini kendisi yetiştirmez. Devletin elindeki yetişmiş personeli transfer eder. Nitelikli personel temininde güçlük çeken devlet, çareyi teftiş ve denetim kadrolarının mali durumunu iyileştirmekte bulur.

> *"Yapılacak şey, memuriyet merkezlerini bakan onayı ile sürekli görev yaptıkları iller dışında bir il olarak belirlemek ve teftiş ve denetim elemanlarına belirlenen bu memuriyet merkezlerinde görev yapmadıkları sürece ülkenin neresinde görev yaparlarsa yapsınlar yevmiye vermekten ibarettir." (Tunaboylu, 2012: 49)*

Bu memuriyetlerin, göreceli daha fazla imkânlarına rağmen özel sektöre geçişler açısından kıymetli olduğu anlaşılmaktadır. Tunaboylu, batıda bankaları denetlemekle görevli olanların sonradan yüksek devlet memuriyetlerinde bulunmalarının görülmüş şey olmadığını söyler. Bu kurumların aslında bankacı yetiştirmediğini, burada yetişmiş personelin bankalarda üst düzey yöneticilik yaptığının görülmediğini belirtir. Bunun nedenini, onların bu denetim teşkilatındaki kişilere yüksek ücret vermesiyle açıklar. Oradaki banka denetmenlerinin de bu nedenle işlerini en iyi şekilde yaptıklarını ve gözlerinin dışarda olmadığını söylemektedir. Bankalar Yeminli Murakıplar Kurulu'nun kamu yönetiminde ve özel sektörde pek çok eleman kazandırmasını ise övmektedir. Murakıplar, pek çok bankada genel müdür yardımcısı, genel müdürlük gibi tepe noktalara çıkmışlar, kamu yönetiminde de genel müdür, müsteşar yardımcılığı, Merkez Bankası başkanlığı, başkan yardımcılığı, Sermaye Piyasası Kurulu'nda başkanlık, başkan yardımcılığı, üyelik gibi görevler, Ekonomi bakanı çıkarmışlardır. Tunaboylu batılıların bunu anlamakta zorlanacağını söylemektedir.[165] Bunun nedenini ise maliye müfettişliği, hesap uzmanlığı gibi bir yapının kurulmuş olmasıyla açıklar:

---

idareye alıyorlar. Bu daimi yevmiye işi de oradan çıktı zaten. Baktılar heyetlerinde adam kalmayacak, kaynakları kuruyacak, idaredeki hâkimiyetleri tehlikeye girecek, bari 'daimi yevmiye verelim' dediler. Onun için öyle çok para falan aldığınızı sanmayın. Siz Kurul'a gireli daha ne kadar oldu ki? Dün bir bugün iki… Turne bile görmediniz henüz. Hele bir turneye çıkın Hanya'yı Konya'yı anlarsınız!" (Tunaboylu, 2012:50-51)

[165] Osman Tunaboylu Yeminli Murakıplar Kurulu Başkanlığı'na göreve getirilir. Ancak aynı zamanda ziraat bankası yönetim kurulu üyesidir. Yani murakıpların denetlediği bir yerde görev yapmaktadır. Bunu sorun eder. Ancak eski başkan ve üstadı titizlenmemesini, ne de olsa kurulun bağlı olduğu

"Biz de onlar gibi hiçbir zaman sürekli olarak yapılacak bir iş gözüyle bakmadık mesleğimize. Memuriyetimiz boyunca meslekte kalmayı, biz de onlar gibi başarısızlık göstergesi saydık. Biz de mesleğimizi onlar gibi kamu yönetimine veya özel sektöre sıçrama tahtası olarak gördük. Mesleğe girip yeterliği aldıktan sonra, onlar gibi dışarıya diktik gözümüzü. Onlar gibi biz de, kamu yönetiminde; olmadı, özel sektörde; iyi bir post bulup oraya atmaya çalıştık kapağı. Kamu yönetiminin lojman ve sürekli yurt dışı görev[166] olanaklarının, özel kesimin yüksek ücretlerinin cazibesi ile yetmişli yılların başından itibaren artan enflasyonun giderek çekilmez hale getirdiği yaşam koşullarının, harçsız borçsuz gelmeyen aybaşlarının, çoluktan çocuktan ayrı otel köşelerinde geçen turnelerin arasına sıkışıp kalınca başka çaremiz de yoktu zaten." (Tunaboylu, 2012:141)

Tunaboylu özel sektöre yüksek ücretlerle geçen üstatları, devletin farklı kurumlarına geçen üstatları saydıktan sonra bunun pek de doğru olmadığını, işleri yürütecek murakıp sayısının sürekli azaldığını, alttan gelenlerle takviye edilmeye çalışıldığını ancak sirkülasyonun sürekli olduğunu ifade etmektedir (Tunaboylu, 2012: 142-256).

"Bunu o yıllarda hükümetlerimiz, bankaların yönetiminden sorumlu bakanlarımız, hatta mesleğin içinden olan biz murakıplar bile akıl etmedik. Ya da ettik de, siyasetçi ve bürokrat takımı, o yıllarda elleri sürekli bankacılığın içinde olduğu ve etkin bir bankacılık denetiminden hoşlanmadıkları için umursamadılar; mesleğin içinde olan biz murakıplar da, mesleği bir sıçrama tahtası olarak gördüğümüzden, arkadaşlarımız kamu yönetiminde olsun, özel sektörde olsun prestijli yerlere sıçrayıp yükseldikçe benzetildiğimiz mesleklerden tevarüs ettiğimiz meslek şovenizmine kaptırdık kendimizi, aldırış etmedik."[167] (Tunaboylu, 2012: 142)

---

müsteşarın aynı zamanda hem etibankta, hem de iş bankasında yönetim kurulu üyesi olduğunu söyler (Tunaboylu, 2012:254).

[166] Tunaboylu Hazine'ye yurt dışı tayin sebebiyle gelmek istediğini ifade eder. Bu durumu yurt içi maaşların azlığına bağlayan Tunaboylu aksi halde özel sektöre geçecek olduğunu söyler. Tunaboylu'ya göre "…dış tayin, yurt dışı devlet hizmetlerinin karşılanmasından çok devletin insan kaynakları politikasının aracıydı." (Tunaboylu, 2012:238)

[167] Tunaboylu 2004 yılı için IMF'in Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu ile ilgili olarak tespitlerini paylaşır: "…Kurul'un yaş ortalaması 32. Murakıplık mesleğinin kamu veya özel sektörde bir yere geçmek için basamak olduğu biliniyor. Murakıpların genç olması ileride kendilerini alacak kamu ve özel işverenler için yararlı olsa bile denetimin verimliliği açısından bir maliyet unsurudur… İçlerinde daha önce bankacılık veya bağımsız banka denetçiliği yapmış, bilişim teknolojileri konusunda çalışmış deneyimli kişiler yok…" (Tunaboylu, 2012: 143)

Maliye Bakanlığı'nın özellikle özel sektöre geçiş açısından çok kıymetli olduğu görülmektedir. Örneğin eski Maliye Müfettişi ve Yeminli Mali Müşavir Şaban Erdikler eski Maliye Müfettişi ve Maliye Teftiş Kurulu Başkanı Adnan Erdaş'ın kendisine şunları söylediğini ifade etmektedir:

> *" Birkaç yıl devlet hizmetinde çalıştıktan sonra özel sektöre geçip çalışayım diyorsan Hesap Uzmanı ol; yok bu devletin, bu milletin bana ihtiyacı var, hiçbir karşılık beklemeden hizmet edeyim diyorsan Maliye Müfettişi ol!" (Erdikler, 2015:351)*

Şaban Erdikler, kendisinin özel sektöre geçiş sürecini de devamla şöyle açıklamaktadır:

> *" Kurulduktan sonra vergi hizmetlerini de vermeye başlamışlar ve bu amaçla yine Maliye Teftiş Kurulu'ndan Turhan Yetkin'i müdür olarak işe almışlardı. Turhan Bey'den sonra Maliye Bakanlığı'ndan ikinci transferleri ben oldum. Maliye Teftiş Kurulu'ndan aldığım maaşın 3 katı maaşla Arthur Andersen'de vergi müdürü olarak işe başladım." (Erdikler, 2015: 352)*

Şaban Erdikler, kendisine atfettiği bir başarı olarak şunları zikreder:

> *" Evvelce Mali Müşavir olmanın ön şartı Maliye Bakanlığı'nda denetim birimlerinde bir süre çalışmış olmak şeklinde anlatılırdı. Arthur Andersen bünyesinde Maliye Bakanlığı'nda hiç çalışması olmayan, Türkiye'nin iyi üniversitelerinden mezun gençleri işe alıp esaslı bir eğitim programından geçirerek mali müşavirlik mesleğine kazandırma başarısı gösterdik" (Erdikler, 2015: 353)*

Eski Hesap Uzmanı Yeminli Mali Müşavir Vehbi Karabıyık, İstanbul YMM odası başkanı olan Üstatları Sezai Onaral'ın İstanbul YMM Odası yönetim kurulu için şu sözünü nakleder:

> *"Yönetimdekilerin hepsi hesap uzmanı olursa, ben istifa ederim."*

Karabıyık, devamında "Elinden geldiği kadar piyasadan gelen meslektaşlarımızı destekledi. Öne çıkarmaya çalıştı." (Karabıyık, 2015: 369) demektedir. Kendisi de

muhasabeci olan Dursun Ali Yaz eski Maliye Müfettişi yeminli mali müşavir Şaban Erdikler'in YMM Oda Başkanlığı'nın kurucularından olması ve yine kamudan gelmeyen yeminli müşavirlerin hakkını korumaya çalışması münasebetiyle onu şu sözlerle övmektedir:

> *"Meslek kanunu çıktığında YMM Odası'nın kurucularından olan üstadımız özel sektörden sınavla YMM olan meslektaşlarımızın Oda yönetiminde bulunması gerektiğini ilk kez gündeme getirmiş ve haklarını savunmuştur. Aradan geçen yirmi beş yılın sonunda bile bunun başarılamadığını düşündüğümüzde o günlerde bunları ifade ediyor olmanın nasıl bir cesaret gerektirdiği ortadadır." (Yaz, 2015: 350)*

Emekli Maliye Müfettişi Adnan Nas, Turgut Özal'ın başbakan olduğu dönemde devletin yapısının değiştiğinden bahseder:

> *"Bizim gibi üst düzey devlet memurlarının bu geniş çaplı revizyondan olumsuz etkilenmesi beklenmezdi belki ama benim Hazine Genel Sekreterliği'ndeki çalışma hayallerim suya düşecekti."*

Turgut Özal, Hazine Genel Sekterliğini Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı olarak yeni bir tüzel kişiliğe büründürmüştür ve başına da bir mühendis olan Ekrem Pakdemirli'nin gelmesi karşısında Adnan Nas şunları ifade etmiştir:

> *"Yeni kurulan bu tüzel kişiliğin Teftiş Kökenliler tarafından sevk ve idare edilip edilmeyeceği Turgut Özal ve Ekrem Pakdemirli'ye sorulunca 'Hayır, Amerika'dan Prens getireceğiz' demişler. Bu tercih karşısında moralimiz bozuldu. Ortaya çıkan tablo, eski başkan Tevfik Bey dâhil herkesi şok etmişti. Bizler gibi Maliye kökenlilere farklı görevler teklif edildi. Dediğim gibi benim gönlümde Hazine yatıyordu. Olmayacağını görünce, istifa ettim. İstifamı alan üstadlar, beni karşılarına alıp bürokrasideki kariyer haritamı tekrar önüme sererek ikna etmeye çalıştılar: İşte, iki yıl sonra daire başkanı olacaksın, üç yıl sonra genel müdür yardımcısı, ne bileyim beş sene sonra genel müdür falan derken, baktım ki benim ömrüm bu koridolarda sürüp gidecek. Tabii serde gençlik var. Daha otuz üç yaşında, iki dil bilen, memleketin en iyi okullarını bitirmiş, kamuda görev yapmış, dünyayı az çok bilen birisi olarak ' Neden*

genel müdür olamıyorum ki?' diye düşündüm. Bu samimi kanaatim, tabii ki kabul görmedi. Malumunuz üzere, kamuda hiyerarşi ve gelenekler vardır. Ne kadar birikimli olursanız olun teamülleri aşamazsınız. Merdivenler, yavaş yavaş çıkılır. Ayrıca, fikirleriniz ne kadar doğru, vizyonunuz ne kadar evrensel olursa olsun, her aklınıza geleni ifade etmek fayda yerine zarar verebilir… Sonuçta özel sektöre geçtim ve halen yabancı sermaye getirmekten tutun da, sosyal ve kültürel pek çok projenin ya kurucu başkanlığını ya da yöneticiliğini yaparak ülkeme hizmet etmeye devam ediyorum." (Nas, 2015:28)

Nas, özel sektöre geçmekten memnundur ve sonradan bürokrasideki durumu şöyle ifade etmektedir:

"En basit fikrinizi söylemeden önce dokuz kere yutkunmanız gereken bir ortamda, bırakın yaratıcı olmayı, proje üretebilmek bile marifetti." (Nas, 2015:28)

Nas'a göre 1990'lı yıllara kadar üniversiteyi bitiren gençlerin ilk tercihi Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı ve Merkez Bankası'dır. Başarılı mezunlar için en iyi ocak olan devlet kurumları yerini PricewaterhouseCoopers gibi uluslararası denetim firmalarına bırakmıştır. Kendisinin çalıştığı yılları ise şöyle ifade etmektedir:

"Mesela maliyede çalıştığımız yıllarda 'Koç Grubu' gibi birkaç kuruluş dışındaki şirkete transfer olanlara 'Bakkala-çakkala geçmiş' diye hayıflanırdık. Şimdilerde parlak gençlerin gözdesi olan Sermaye Piyasası Kurumu (SPK), Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) gibi bir elin parmağını geçmeyecek kurumlar kaldı." (Nas, 2015:31)

Eski Baş Hesap Uzmanı ve Yeminli Mali Müşavir Suat Boydaş, Hesap Uzmanları Kurulu'ndan ilk transfer sürecini şu sözlerle anlatmaktadır:

"1961-1962 yılları arasında Amerikan Gelir İdaresi'nde staj gördüm. Geceleri de Washington Üniversitesinde dersler alıyorduk. Aynı tarihlerde Sayın Vehbi Koç şirketlerini kurumsal bir yapıya kavuşturmak için istişarelerde bulunmaktaymış. Kendisine "İlk önce mali işlerden başlamalısınız" demişler. O da kurul başkanımız

olan Muzaffer Egesoy üstadımıza meramını anlatmış. Hayalindeki sistemi kuracak yetkinlikte yetişmiş insan önermesini rica etmiş. Üstadımız toplam 10 kişinin ismini vermiş ve bir tanesi de benmişim. Vehbi Bey, diğer dokuz arkadaşımla temas etmiş. Bu kişilerden Özhan Eroğuz ve Aydın Ahıska'yı hatırlıyorum. ABD'den dönünce randevu talebini aldım ve kendileriyle görüştüm. Haber vereceğini söylediler. Benim programımda da Malatya iline yapacağımız turne seyahatim vardı… Ben turne çalışması yaparken Vehbi Bey'den görüşme talebini içeren mektubu aldım. Sezai Bey'in de dâhil olduğu ekibimizle hızlı bir çalışma yaparak incelemeleri toparladık. O dönemlerde iş âlemi daha ufak çaplıydı. Mükelleflerin çoğu işletme defteri kullanıyordu. İlk gün zabıtlar tutulur, ertesi gün ise rapor hazırlanmış olurdu… Ben bir yıl ABD'de eğitim aldığımdan iki yıl tazminat ödemem gerekiyordu. Şirket bu maddi sorunu da çözerek bu maddi sorunu da çözmüş oldu… bugün Haliç Üniversitesi olarak faaliyet gösteren Mecidiyeköy'deki Koç Ticaret Binası'nda işe başladım… Vehbi Koç ile çalışmaya başladıktan sonra Kurul'dan Aydın Bey'i de transfer etmiştim. Kendileri de çok başarılı oldu. 1951 yılında ilk vergi denetimini yapan kişi bendim. Yine özel sektöre geçen ilk kişi de bendim. Diğer arkadaşlarımız ile ticari hayatta gösterdiğimiz başarı, kamuda çalışmış personele olan teveccühü artırdı." (Boydaş, 2015: 348)

Ertan Özdemir özel sektöre geçiş sürecini maaşların azlığına, muhatap olduğu kişilerin hem devlette hem özel sektörde hep üst düzey yöneticiler, özel sektörün başarılı işadamları olmasına bağlar. Devamında özel sektöre geçerken ki yaşadığı ikilemi şöyle açar:

"Bakanlığa, mesleğimize öylesine bağlıydık ki, ondan kopmak, özel sektörde çalışmaya karar vermek gerçekten çok zordu. Hele üst düzeylerde görev yapınca, özel kesimde neyle karşılaşacaktık? Devlet bir güçtü ve biz de o gücün bir parçasını temsil ediyorduk. Kısacası güçlüydük… Sonsuza kadar devlette kalamayacağımı da çok iyi biliyordum. İkinci çocuğumuz olmuştu. Onlara nasıl daha iyi bir hayat verebilecektim? Bu ikilemler arasında bocalıyordum. Ayrılan arkadaşlarıma da bakınca gül gibi geçinip gittiklerini görüyordum… Ankara'da kurulu 'Voltay' adlı mali danışmanlık şirketinde küçük ortak olarak çalışmaya başladım. Güvencem eski hesap uzmanı olan, Gelirler Genel Müdür yardımcılığından ayrılmış ve orada ikinci büyük ortak olarak çalışan Yener Kalyoncu üstadım idi…" (Özdemir, 2011: 198).

Özdemir, bir süre sonra ciddi bir iş teklifi alır. Teklif; maaş olarak devlette aldığının beş katı kadar ücret, şirket arabası, istediği bir evin kiralanması, ücretinin patron tarafından ödenmesi, bir yıl sonra bir daire alınması şeklindedir. Bunu kabul etmez. Sonradan Banker Kastelli'nin şirketlerinde genel müdür olarak çalışacaktır. Çalışma arkadaşlarından biri de Ziraat Bankası eski müfettişlerinden Özcan Özkan'dır. Özdemir burada Banker Kastelli olarak bilinen Cevher Özden'in yaptığı işler hakkında ayrıntılı bilgiler verir.[168] (Özdemir, 2011: 207-279) Onun bürokrasiyle sıkı fıkı ilişkileri olduğu bunda da devletten yaptığı transferlerin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Özdemir, Banker Kastelli'nin yurt dışına kaçışından sonra Kastelli'ye para yatıranların haklarınının iadesi, tasfiye sürecinde Tasfiye masası başkanı başhesap uzmanı Sezai Onaral'la birlikte çalıştıklarını anlatır (Özdemir, 2011: 266). Bu sürecin ardından yine eski hesap uzmanlarıyla (Yılmaz Karakoyunlu ve Ahmet Akdoğan) birlikte yeni bir şirket kurarlar. Bir süre sonra bunlarla anlaşamaz ve kendi şirketine danışmanlık yapacak iki kıdemli üstadıyla kendi şirketini kurar (Özdemir, 2011: 290).

Özel sektöre geçiş açısından kıymetli yerlerden biri de BDDK'dır. Eski Bankalar Yeminli Murakıbı ve Ziraat Bankası eski genel müdürü Osman Tunaboylu kendisiyle beraber bankalar yeminli murakıplığı sınavını kazanan arkadaşlarından Orhan Emirdağ'ın Pamukbank'a, Özer Güney'in Esbank'a genel müdür olduklarından bahseder. Kendisi ise Ziraat Bankası genel müdürü olacaktır ve diğer arkadaşı Ahmet Ertuğrul hem Halkbankası'nda hem de Eximbank'ta genel müdürlük yapacaklardır. Kendisinden önceki dönemden ise bakan çıkmıştır (Tunaboylu, 2012: 28-29).

Bener'e göre bürokrasiden asıl şikâyet edenler iş sahipleridir. Bunları girişimci olarak zikreden Bener, bunların devlet bürokrasisine karşı en bilgili ve yetenekli olanları kullanabildiklerini söyler. Bunlar, en karmaşık işlerden sıyrılabililer. Karmaşık kurallar, daha çok küçük iş sahiplerini etkiler. Karmaşık kurallar, daha çok

[168] Bankerlik sürecine ilişin başka bir yorum için Tunaboylu'nun atıf yapılan kitabının üçüncü bölümünün banker belası alt başlıklı yedinci bölümüne bakılabilir. Aynı yerde dokuzuncu bölüm ise banker kastelliyi anlatmaktadır.

iş sahibi ile devlet arasındaki aracı denilen kitlenin işine yarar. Bu karmaşıklık bazı bürokratların da işine gelir. Çünkü bu kurallar Bener'in deyimiyle ;

> *"En azından kimi bürokratların iş sahipleri nezdindeki önemini ve saygınlığını sağlamaktadır. Ayrıca, rüşvet dediğimiz felaketin kaynakları arasında da bu kurallar bulunmaktadır." (Bener, 2016: 533).*

Bener, doğrudan halka yönelik kuralların sadeleştirilmesinin sanıldığından kolay olduğunun altını çizer. Ona göre biraz önce bahsedilen çıkarlar burada söz konusu değildir ve denetlenmeleri de daha kolaydır. Bener'e göre asıl üzerinde durulması gereken;

> *"bir yandan bürokrasiyi oluşturan kuralların hazırlayıcısı, öte yandan, devlet-çıkar sahibi-küçük bürokrat ilişkilerini düzenleyici noktalarda yer alan büyük bürokratların, gerek devlet kadrolarında hizmet görürken, gerekse bu kadrolardan ayrıldıktan sonra ister devletin daha çok ekonomik karakterli hizmet yerlerinde, gerek özel sektörün hizmetinde, gerekse politikadaki davranışlarıdır." (Bener, 2016:533)*

Bener, kendisi gibi hesap uzmanları kuruluna 1950'den sonra giren kendi deyimiyle yeni yetişmelerin, çömezlerin merkez örgütlerinde pek görev almadığını ya bağımsız mali danışmanlık yaptıklarını, ya da kurulda kaldıklarını ifade eder. Buna gerekçe olarak kamudaki ücretlerin az olmasını ve özel sektörün buradaki kaynağı keşfetmiş olmasını gösterir. Daha önce bahsedildiği üzere müfettiş-uzman rekabetinin de etkisiyle bir hesap uzmanı arkadaşından faydalanılamadığını söylemiştir (Bener, 2016: 65). Erhan Bener, 1950 yılı ile 1960 arasında özel kesimden kendisine de danışmanlık teklifleri geldiğini belirtir:

> *"Bunlar daha çok vergi incelemeleri yaptığım girişimcilerin önerileriydi. İçlerinde belki de iyi niyetle, benim bilgimden yararlanmak isteyenler vardı, ama daha çok yaptığım incelemeyi etkileme amacı güttükleri izlenimi uyanmıştı bende." (Bener, 2016:543)*

Bener'e göre eski bürokratlar genelde danışmanlığı yeğler. Danışmanlığa benzer şekilde holdinglerin çoğalmasından sonra artan koordinatörlükler vardır. Kimi müsteşar ve genel müdürler özel sektöre geçerken büyük şirketlerin koordinatörlük görevini çok yüksek ücretlerle üstlenirler.

> *"Burada, söz konusu olan, sanırım, özel sektörle devlet ilişkilerinin koordine edilmesidir daha çok!" (Bener,2016:552)*

Bu gibi özel durumlar dışında genelde danışmanlık yapılır. Danışmanlığın her iki tarafa da avantaj sağladığını söyleyen Bener, bu sayede eski bürokratın deneyiminden istenildiği zaman istenildiği kadar yararlanıldığını ekler. Danışmanın her işe burnunu sokması da engellenmiş olur.

> *"Ayrıca, yöneticilik görevi olmayan eski bürokrat, mensubu olduğu kuruluşun işlerini takip ederken, devlet dairelerindeki eski arkadaşlarının dostluğundan daha rahatça yararlanabilir. Bir bürokrat, karşısındaki adamın takip ettiği işten doğrudan doğruya yararlanacağı kanısına varırsa, daha ihtiyatlı davranmak gereğini duyar. Oysa danışman, konuya çok rahat girebilir. 'Yahu, bilirsin, ben öyle iş takipçiliğinden hoşlanmam ama benim danışmanlığını yaptığım şirketin sizde bir işi varmış. Durun ben gidip bir konuşayım, bu işi bizim falancadan daha iyi kimse bilmez. Şuna bir bakıver. Olacak gibi bir şeyse, aşağıdan oyalamasınlar.' diyebilir." (Bener, 2016:553)*

Bener, özel sektörün bürokratlardan transfer yapmasındaki bir amacın da bürokrat kadrolarla iyi ilişkiler sürdürme isteği olduğunu vurgular. Bu, her zaman yasadışı bir niyetle yapılmaz. Bener'e göre güçlü merkezi otoritenin olduğu ülkemizde işadamları kamu yönetimiyle ters düşmemeye özen gösterir[169]:

> *"Tamamen yasal ve karmaşıklığı olmayan, ama sürüncemede kalan bir işini halletmek için kimi zaman, büyük işadamlarının bir büyük bürokratın odasına girmek hatta telefonla görüşmekte güçlük çektikleri olur, özel kalemlerin, sekreterlerin engelini*

[169] Ayşe Buğra'nın **Devlet ve İşadamları** kitabı bu ilişkinin boyutlarını gösterir. Buğra'nın kitabı Bener'i destekler niteliktedir.

aşmak kolay değildir… Son yıllarda aracılığı meslek edinenlerin en büyük kazançları sağladıkları söylenmektedir." (Bener, 2016: 566)

Bener, bürokrat kadroyla ilişkiler bakımından birçok farklı meslek kategorilerden örnek verir. Kendi meslek grubundan bir arkadaşını ise özellikle zikreder. Maliye Bakanlığı'nda çalıştığı sırada onu sık sık ziyarete gelen arkadaşı serbest danışmanlık yapmaya gelen eski bir meslektaşıdır. Meslektaşı ondan büyüktür ve bir yükseköğretim kurumunda öğretim görevlisidir:

"Beni görmeye geldiği zaman, herhangi somut bir işten söz etmez, ancak, benim sorumluluğum altında bulunan konular hakkında bilimsel bir merakla görüşlerimi öğrenmek isterdi. Neden sonra, eski meslektaşımın, bu görüşmelerin ardından, danışmanlığını yaptığı işadamlarından, yetkili kişinin görüşlerini öğrenmiş olarak istişare ücreti aldığını bir rastlantı sonucu öğrendim."(Bener, 2016:567-568)

Bener'e göre özel sektör bir bürokratı transfer etmek istediğinde, onun meslektaşlarıyla olan ilişkilerini de dikkate alır. Meslektaşlarıyla dostluğunu sürdürenlerin yeğlendiğini söyleyen Bener'e göre bürokrasinin nasıl işlediğini bilenler için bu dostluğun değeri hemen anlaşılır:

"Üstelik, arkadaşça yakınlıklar, çok kez bakanların, politikacıların tavsiyelerinden çok daha geçerlidir." [170] (Bener, 2016:568)

Bener genellikle özel sektöre geçmeden önce katı birer vergici olduklarını söyler. Ancak özel sektöre geçenler çabuk uyum sağlamaktadır.[171] Genç yaşta özel sektöre geçen bir meslektaşından bahseder. Bir büyük işadamının bürosunda sohbet

[170] Bener, bu tarz ilişkilerin genellikle art niyetli olmadığını vurgular. Çoğu durumda rüşvet ilişkisi yoktur (Bener, 2016:569).

[171] Bener'in haklı göründüğü söylenmelidir. Örneğin Ertan Özdemir özel sektöre geçtikten sonra devlet mükellef ilişkisini devletteyken okuduğundan çok daha farklı okumaktadır. Özdemir özel sektöre geçtikten sonra şu yorumu yapmaktadır: "Diğer devlet kurumlarında olduğu gibi Maliye'de de "mükellefe" Maliye'nin en önemli müşterisi gözüyle bakılamamıştır. Mükellef kuldur. Memur kraldır. Dediği dedik, çaldığı düdüktür. " (Özdemir, 2011: 299) Özdemir özel sektöre geçmeden önce kendisi de vergi inceleme elemanı olmasına rağmen özel sektörde, kendi işini yaparken vergi inceleme elemanlarını eleştirebilmektedir. " Ama özellikle son zamanlarda inceleme elemanlarının hukuki dayanaktan yoksun vergi tarhiyatlarını yargı mercilerine anlatamaz duruma geldik." (Özdemir, 2011: 332)

etmektedirler. Eski hesap uzmanı dostu danışmanlığını yaptığı şirketi inceleyen genç bir hesap uzmanının kendisine eski hesap uzmanı olduğu gerekçesiyle saygı göstermemesinden yakınır. Bu sırada Bener'in aklına gençlik yıllarında kendi yaptıkları denetimler gelir:

> *"Karşımıza vergi danışmanı olarak bir eski arkadaşımız çıktığında, bayağı canımız sıkılırdı. Kendi kendimize: ' Biz bu meslektekileri namuslu bilirdik, şu adama bak, gitmiş kaçakçıların emrine girmiş!' derdik. Üstelik karşımızdaki bir eski meslektaş olduğu için, incelemede atlama kaygımız da büyük olurdu. 'Arkamızdan alay eder' diye korkardık. Ya da eski arkadaşımız olduğu için kimi kusurları görmezden geldiğimiz sanılır diye titizlenirdik. Yine bir eski Maliyeci arkadaşım ki sonradan yine çok üst düzeyde kamu görevi aldı, bir zamanlar dolaylı biçimde vergi kaçakçığına yol açıyor diye değiştirilmesi yönünde raporlar hazırladığımız bir yasa hükmünden çok ustalıklı biçimde yararlanarak, danışmanlığını yaptığı mükellefin büyük miktarda daha az vergi ödemesini sağlamıştı. Bunu görünce, eski günlerimizi, eski düşünce ve önerilerimizi anımsatarak biraz takıldım kendisine. 'Kanun, kanundur. Değiştirselerdi! Ben gerçekçiyim' diyerek çıkmıştı işin içinden!"*[172] *(Bener, 2016:572)*

Söz konusu denetim elemanlarının gerek devlette gerek özel sektörde birbirlerine referans olduğu da görülmektedir. Klynveld Peat Marwick Goerdeler Türkiye Başkanı ve eski maliye müfettişi Ferruh TUNÇ şöyle söylemektedir:

> *"Askerliğin ardından, Arthur Andersen'da vergi bölümü lideri olan Şaban Erdikler'in iş teklifi ile 1987 yılı Aralık ayında, mesleğimizin kamu dışındaki önemli bir alanı olan uluslararası denetim ve danışmanlık sektörüne geçtim. Bu teklifte tavsiyesi ile etkili olan ismin de Akif Hamzaçebi olduğunu düşünüyorum… Ahmet Ertük TMSF başkan yardımcılığı görevini teklif etti. Yaptığım iş, bulunduğum konum, her açıdan mükemmeldi. Buna karşın, üstadımızdan gelen teklif ziyadesiyle onore ediciydi…" (Tunç, 2015: 143)*

[172] Bener, kamu hizmetinde 'açıklık' esasken, özel sektörde ise 'ticari sır' kutsal sayıldığından, özel sektörle ilgili anılarını yeterince anlatamadığını belirtmektedir. Ancak ona göre kamu kesiminden özel kesime geçen bürokratlar hakkında söyleyebileceği tek gerçek bürokratların yenik düşmüş olduğudur (Bener, 2016:587).

Diğer taraftan üstatlık ilişkilerinin özel sektörde de devam ettiği anlaşılmaktadır. Yeminli Mali Müşavir, Avukat, Eski Hesap Uzmanı Hüsnü Güreli kendi şirketlerinden yıllık tam tasdik sözleşmesi için bir şirketin teklif istediğini belirtmiştir. Ancak bu şirketin Yeminli Mali Müşavirlik işlerini yakından tanıdığı bir üstat yapmaktadır. Bu üstat ona telefon açtığında aralarında şöyle bir konuşma geçer:

> *" ...Hüsnü, sizin şirket beni batırdı. Zaten bir tane mükellefim vardı. Onu da elimden aldınız. " diyerek sitemde bulundu. Zor da olsa üstadımı sakinleştirerek, dedim ki, ' Sevgili üstadım, konudan hiç haberim yok. Ancak sizin içiniz rahat olsun. Yarın eski şirketinizle sözleşme imzalamaya gidebilirsiniz.'"(Güreli,2015:194)*

Güreli, kendi tekliflerini bu defa %25 artırarak yeniledikleri için müşteri olan şirketin bahsi geçen üstadıyla yeniden sözleşme imzaladığını söylemektedir (Güreli, 2015:194).

Eski hesap uzmanı Ertan Özdemir, özel sektöre geçtikten sonra Anadolu Kaplanları olarak sayılan şirketlerden birinin kendisini önemli bir Orta Anadolu şehrinin belediye başkanı olan üstadı aracılığıyla bulduklarını söyler (Özdemir, 2011: 338).

Kamudaki denetim birimlerinden gelmeyen, yani doğrudan özel sektörden yetişerek Yeminli Mali Müşavir olan Kudret Fikirli, kamudan gelip gelmemenin anlamı üzerine aşağıdaki ifadeleri kullanmakta ve karşılaştığı güçlüğü şu cümlelerle ifade etmektedir:

> *"1995 yılına dönersek, bir de madalyonun arka yüzü var. Adamın biri, hem denetim elemanı kökenli değil, hem de İstanbul'da kimseyi tanımıyor, nasıl olur da bu sayıda müşteri alabiliyor? Herkes hem merak, hem de gıpta ediyordu. Arkamdan konuşulanlar kulağıma gelmeye başlamıştı. Meslektaşlarımız nezdindeki bu duygularla mücadele etmemiz gerekti. Zira az evvel değindiğim olanaksızlıklara rağmen, yüksek sözleşme sayısına ulaşınca, gerek YMM Odası gerekse Bakanlık tarafından incelenmeye alındım." (Fikirli, 2015:217)*

Fikirli; 1996, 1997, 1998 yıllarında Arthur Andersen Firmasında çalıştığını ve tüm tasdik raporlarını kendisinin yazdığını, bu sayının meslektaşları tarafından kıskanıldığını ve ihbarlarla kınama cezası aldığını ifade etmektedir:

> *"Meslektaşlarımız mührünü alınca şirketlerin kapıda sıraya gireceğini zannediyorlar. Ancak gerçek hayat öyle değil. Bir yandan mevzuatı okuyarak mesleğinize hâkim olmanız gerekirken diğer taraftan işinize sahip çıkmanız, gece gündüz demeden sabırla çok çalışmanız gerekiyor…" (Fikirli, 2015:217)*

Tunaboylu; anılarında yurt dışı göreve tayin, lojman talebi gibi nedenlerle Bakan'ın yanına çıktığını, özel sektöre geçmek istediğini bildirdiğini, bu nedenle kendisine bazı ayrıcalıklar tanındığını ifade eder. Örneğin Tunaboylu, yurt dışı görevden döndüğünde genel müdür olup bankacılığın başına geçirileceğini düşünür. Ancak buna izin verilmez. Özel sektöre geçecektir. Kendi ifadeleriyle başka hiçbir genel müdür yardımcısına yapılmayan, ek bir görev olarak Kamu İktisadi Teşebbüslerinde yönetim kurulu üyeliği verilir (Tunaboylu, 245-247).

K1'e göre kamudan özel sektöre geçiş etik problemler doğurabilir:

> *"Bir kariyer uzmanı, memuriyetten ayrıldığında mesela 5 yıl aynı sektörde çalışamıyor. Bu bizim mevzuatımızda var. Bu özel sektöre geçişte suistimale neden olabilir diye konuluyor. Bir taraftan doğru bir şey bu. Ama bu aşılmayacak bir şey değil. Bunu kafaya koyanın da bu işi etkisiz hale getirdiğini biliyoruz. Ama ben yaklaşım olarak, kamu ile özel sektörü birbirinden ayrı olarak düşünmemek lazım diye bakıyorum. Bana göre devlet çalışma hayatında büyük bir alanı kaplamamalı. Aslında birçok şeyi sivil toplum kendisi çözer. Bizim malum, bürokrasinin temelini Fransız ekolü oluşturur. Asıl rengi Fransız ekolü vermiştir. Sonradan liberalizmin etkisiyle başka şeyler olmuştur. Ama hala bu ekol etkilidir. Ama mümkün olduğunca devletin küçültülmesi yani bu anlamda STK'ların güçlenmesi, loncaların güçlenmesi lazım. Yani bir de devlet maça bir sıfır önde başlıyor. Yani böyle kurallar lazım. Ama şahsen ben bu sürenin uzun olduğunu düşünüyorum. Zaten bu başkanlık sistemiyle kamudan özel sektöre, özel sektörden kamuya geçiş için imkân sağlanıyor. Yani Amerika'da önemli bir göreve beş yıl özel sektörde çalışmadan hiç kimse getirilmez. Çünkü*

burada sürekli oturmanın belli bir körlüğü var. Özel sektör tabi kolayına kaçıyor. Hazır devlet okutmuş, bir de onun network ilişkilerinden de faydalanmak isteniyor. Onun için özel sektör kamudan personel almayı ister. Kamu çok hevesli değil. Bizim kamudaki adamların kalibrasyonu düşük. Yani kamudakiler buna ayak uyduramıyor. Ama şunu eklemem lazım. Kamuda herkesin hakkını, hukunu koruyorsun. Ama özel sektörde birisinin hakkını, hukukunu koruyorsum. O nedenle kamunun daha vatandaşın haklarını korumaya yönelik hareket etmesi gerekir. Yani kamu yönetiminde 'vatandaş mı, müşteri mi?' tartışması vardır. Yani bir adam kamuda çalışıyorsa kesin vatandaşın hakkını korur, özel sektörde çalışıyorsa kesin sadece kendi şirketinin hakkını korur. Yani diyelim 'millet mi, şirket mi?' diye bir ikileme düştü. O, bizim biraz yetiştirdiğimiz insan kalitesine bağlı. 'Değer, vicdan' önemli. Millete, topluma karşı sorumluluk bilinci geliştiyse özelde ya da devlette zaten onu gözetecektir. Yani kesin bir çizginin olmadığını, böyle bir ön kabülün hatalı olduğunu düşünüyorum."

K2, kamudan özel sektöre geçişleri şöyle değerlendirmiştir:

"Özel sektör, kendi çıkarını düşünür. Yönetici yetiştirmek masraflıdır. Mesleki anlamda yetiştir, sorumluluk ver, masraflıdır. Özel sektör bunu kamuya yıkar. 10 sene kamuda çalışmış, vergi mevzuatını bilen, üstelik yıllarca vergi kaçırılmasın diye uğraşan birini kurumun başına getirmek kolay bir şeydir. İşin doğası bunu gerektirir. Kamunun böyle bir fonksiyonu vardır zaten. Yani ileriki süreçte sadece kamudan özele değil, özelden de kamuya geçmesi gerekir. Bunu artıracak mekanizma olması lazım. Özeldekilerin ücret skalası farklıdır. Kamudaki adam 10 bin TL alır ve 20 bin TL için özele geçer. Ama 20 bin alan özel sektördeki devlete geçmez. Bunun esnek olması lazım. Bir İstanbul, bir de Ankara piyasası vardır. EÜAŞ, Avrupa'nın en büyük şirketidir. Ama bizim mevzuat gereği ona vereceğimiz ücret bellidir. Ama özelde çalışsaydı, askari bunun dört katını alır. Burdan özele geçilir. Bu arkadaşlarımız zaten geçecekleri şirketi çok kolay yönetir. En büyüğü yönetiyor zaten. Denetim ilişkisi içersinde olan bir yere geçmek, elbette bu tartışma konusudur. Her zaman tartışılır. Zaten mesela SPK da çalışan bir uzman doğrudan bildiğim kadarıyla geçemiyor bir bankaya. Belli süreleri var. Burada kötü niyet olmasa dahi belli süre olması normal. Bu uygun bence. Ama teknik işlerde bence bu normaldir. Mesela DSİ'de bir mühendis baraj yapıyor. Özel sektörden bazıları da o bölgede değil de başka bölgede baraj yapmak istiyor. Oradan bir mühendisi çalıştırmasında bir sakınca yok bence. Özellikle

kontrolör olarak hak ediş onayı gibi şeyler yapan biri değilse. Ama bir menfaat ilişkisi varsa, bu ayrıca düşünülmelidir."

Şöyle bir durum söz konusu olabilir mi? Örneğin bir müfettişin üstadı özel sektöre geçiyor. Üstat özel sektörde ama onun alt promosyonu hala kamuda. Zaman içerisinde onun geçtiği firmayı denetlemekle görevlendirilirse ne olur? Böyle bir örnek olabilir mi?

"Elbette bu istenmez. Ama bu oluyor mudur dersen bence oluyor. Ben olduğunu düşünüyorum. İnsanlar arasında olumlu bir ünsiyet varsa, bizim insanımızda bir ilişki biçimi geliştiyse karşıdakinin emeği geçtiyse; bizim insanımızın minnet duygusu ağır basar. Bir de tabi bu karşılıklı bir güven getiriyor. 'Benim üstadım, yanlış iş yapmaz.' 'Bu değişmez. Ondan yanlış iş sadır olmaz' deyip orda bir hüsnüniyet taşır. Orda mesele bu değildir. Yıllarca vergi toplamak için uğraşan şimdi vergi kaçırmak için uğraşırsa, burada bir sıkıntı var. Denetleyen, denetlenen pozisyonu karışırsa sorun oluyor."

Yine K2, denetici kökenli olanların idareci olmasına ihtiyatlı yaklaştığını belirtmektedir:

"İdareci olmanın dayattığı bazı mecburiyetler var. Bir yönetim sergiliyorsunuz. Sonuç almanız lazım. Eyleme geçmen lazım. Hızlı hareket etmen lazım. Denetim kökenli biri aşırı ihtiyatlı olur. Görevi icabıdır bu. Ama ben, şu anda burda genel müdürüm. Bana gelene kadar dört beş kişi imzalıyor. Çoğu kere tereddüt ettiğimde de kendimdeki bilgi eksikliğindendir ve çağırırır sorarım. % 99 bir sıkıntı yoktur. Ama denetim kökenli biri sanki genel müdür yardımcısı, daire başkanı yokmuş gibi hareket etme durumu olabilir. Bu işin olumsuz kısmıdır. Olumlu kısmı ise şudur: denetim elemanı iş bittikten sonra devreye gider. Bunun sebebini anlar, raporlar. Otopsi yapan doktor yerine, operasyon yapan doktor haline gelir. Denetim elemanı da bu denetçi mantığıyla süreçlere müdahale eder ve işi çözer. Mesela bu anlamda mülkiye müfettişinin sistemi hoşuma gider. Şimdi orda önce idareci olanı sonra teftişe alıyorsun. Durumu görüyor. Diğerlerinde ise önce denetim, sonra idarecidir."

Görüşmecilerden K3'e göre kendi mesleklerinde özel sektöre geçiş imkânı vardır:

"En az kamu kadar değerlidir. Orda da bu disiplini ortaya çıkarmak gerekiyor. Biz maddi imkânları değerlendirmedik, kamuda kaldık. Bizde kamuda çalışan meslek mensubunun parasal bir menfaat beklentisi yoktur. Çünkü zaten özel sektöre geçiş imkânı vardır. Özel sektörle kamu arasında bir ilişki varmış gibi değerlendirmek ya art niyetlidir ya işi bilmemektendir. Burada bir nezaket ilişkisi vardır. Zaten bu mesleki birlikteliğin gerektirdiği konuda bir baskı vardır. Yani kamudaki bir kişi, özel sektördeki eski meslektaşına karşı gayet katıdır. Ben tecrübelerimden biliyorum. Arada bir nezaket ilişkisi vardır: Konuşur, dinler ama bu kadar. Kamudaki kişi zaten özel sektöre geçecek durumdadır. Böyle bir şey olmaz yani."

K3'e kendisinin çalışmış olduğu Hesap Uzmanları kurulundan biraz bahsetmesi istendiğinde şunları paylaşmıştır:

"Hesap Uzmanları Kurulu 1945'te kuruluyor. Bizde tabi mesleğe ciddi bir sınavla az sayıda kişi alınır. Her bir sınavı kazananlara bir dönem arkadaşlığı, promosyon arkadaşlığı atfediliyordu. Benim hatırladığım ortalama 10-15 kişi arasındadır. Benim promosyonum 11 kişiydi en kalabalık olan 20 kişiyi geçmez. Genelde her yıl bir sınav açılırdı. Bazen iki sınav da olurdu."

"Sayısal olarak neden az kişi alınırdı, ihtiyaç az mıydı?" şeklinde araştırmacı tarafından sorulan soruyu K3 şöyle cevaplamıştır:

"Burada asıl olan nitelik. Alınan elemanların sağlıklı eğitime tabi olması. Maliye iyi bir ocak. Aldığı kariyer personelini üç yıl içinde yetiştirir, iyi eğitim verir. Meslekte onları etkin ve yetkin hale getirmeyi amaçlayan bir bakanlık. Böyle bakıldığında sayının biraz daha artırılması beklenebilir. Ama önemli olan bu denetimi yapacak etkinliğe ve niteliğe sahip olmaktır. Bu sadece denetim amaçlı da düşünülmüyor. Bunlar idareci oluyor. Bunlar iyi bir yönetici oluyor. Denetimin %2 olması ve bu oranı artırmak için kayıtdışılığı önlemede denetim elemanı sayısının artırılması gerektiği söylemine katılmıyorum. Ekonominin üst tabakası vardır. Bunlar GSMH'nin

büyük kısmını üretir. İlk 500 denir. Dünyanın her yerinde bu böyledir. Kapitalist ülkelerde böyledir. Siz eğer üst kademedeki üretici kesimi denetim altında tutabilirseniz bunlar kademe kademe aşağı doğru yansıtılabilir. Burada önemli olan etkin, caydırıcı, nitelikli bir denetim yapabilmektir. Yoksa alt düzey gelir grubundakileri denetlemek çok fayda vermez. Bir de sayıyı artırmak nitelikli adam alımını engeller. Maliye Bakanlığı bu şekilde bakıldığında sadece mesleki eğitimle değil bunları, sınavlarla, usta çırak ilişkisiyle aldığı elemanları daha nitelikli hale getirmiştir, bu konuda başarılıdır."

K5'e göre özel sektöre geçişte devletteki ücret sistemiyle ilgili bir sıkıntı vardır:

" Örneğin Devletin daha fazla vergi alabilmesi için görev yapan insanları özel sektöre gidip farklı bir pozisyonda görev yapması, vergiyi azaltıcı bir unsur değildir. Bazen gittikleri kurumlarda kurumsallaşmaya, o alanların daha büyümesine, daha fazla üretim yapılmasına, daha iyi yönetilmesine versile olurlar. Ben çok da şahit oldum bu işe. Şirketlerde genellikle oranın kurumsallaşmasına fayda sağlarlar. Devlet bir okuldur aynı zamanda. Ben çok pozitif bakarım bu işe. Devlet, önemli bir eğitim ocağıdır. Devlette çok iyi eğitim almış insanların önemli özel sektör kurumlarında görev alması daha fazla vergi alınmasına vesile olur. Türk Ticaret Kanunu'nda biz de bu kurumsallaşmaya önem verdik. Maliye alanında, işletme alanında bunların şirketlerin kurumsallaşmasına çok faydası oluyor. Devletin sahibi millettir. Özel sektör, milletin üretim alanıdır. Ticari teşebbüsler, sınai teşebbüsler zenginlik teşebbüsleridir. Devlet kendi birikimiyle aslında daha fazla üretime ve toplumun refahına katkı sağlamış oluyor. Ama bu uzmanların devlette daha fazla hizmet edebilmesi için bu arkadaşlara devletin yaptığı yatırımın daha fazla geri dönebilmesi için, devletin ücret politikasında daha profesyonelleşmesi gerektiğini düşünyorum. Allah'a şükür bizim devletimiz bu ücret değişikliğini reform düzeyinde yapabilmeli. Devletin içinde var olan kapasitenin korunması ve o kapasiteden daha fazla katkı alınması için biraz ekonomik fedakârlık gerekiyor. Bütçeden bu arkadaşlara biraz daha katkı sağlanmış olur. Özel sektöre kaçışların yüzde sekseni, yüzde doksanı ekonomiktir. Özel sektör, çok cazip imkânlar sunuyor. Buralarda devlet iyi yetişmiş kariyer personeline iyi imkânlar sunarsa bu transferlerin azalacağını düşünüyorum. Ama özel sektörle kamu arasında bu geçişlere karşı değilim. Özel sektörde kamunun

hassasiyetlerini bilen insanların olması bu ülkenin üretimine katkı sunar. Koç grubunda bir dostumuzun performansını değerlendirirerek, o gruba kattığı değeri ve grubun ödediği verginin artışını düşündüğüm zaman iyi ki transfer olmuş diyorum. Bu zenginliğe katkı demektir."

Araştırmacı tarafından görüşmeciye özel sektörde birçok denetim firması olmasına rağmen neden kamudaki denetim elemanlarının tercih edildiği sorulduğunda ise görüşmeci şöyle cevap vermiştir:

"Çünkü şirketlerin örneğin vergi yükümlülükleri açısından muhatabı devlettir. Devlette bu mevzuatı en iyi bunlar bilirler. Eksiğiyle fazlasıyla, iyi niyetiyle kötü niyetiyle, kötü niyetlileri de bunlar bilirler, iyi niyetlilileri de bunlar bilir. Kaygı budur. Ben de özel sektörde bir teşebbüs sahibi olsaydım, devlette vergi mevzuatını çok iyi bilen bir uzmanla çalışmayı tercih ederdim. Eğer şöyle bakarsınız. Bir hesap uzmanı, maliye müfettişi vergi mevzuatının bütün ayrıntılarını bunlar bilirler.[173] *Bunu transfer edersem daha az vergi veririm. Hayır, bu doğru değil. Bazen bu şirketler bilgi eksikliği yüzünden, yol yordam bilmemekten çok zarar ediyorlar. Benim kariyerimde yaşadığım çok örnek var. Aile şirketleri var. Şirketler hukuku, vergi hukuku anlamında iyi bilen yöneticileri olmadığı için yok olup gittiler. Bu alanlarda yeterli donanıma sahip olan yöneticileri olmadığı için yok olup gittiler. Ben şirketlerin ana sözleşmede kurucu idarenin sağlıklı olmasını, uygun zeminler olmasını sağlamaya çalıştım. Eğer orada hukuken bir sıkıntı olursa problem oluyor. Türkiyenin büyük gurupları da bu işleri bilen arkadaşlara yatırım yapıyorlar. Bu bir koruyucu hekimliktir. İlerde telafisi olmayan zararları da kaynağında önlemektir. Verginin kaynağında yani belgelendirilerek artırılması, kayıtlı ekonomi temel hedef. Bu da yani şirketlerin kurumsallaşması da alınması gereken tedbir. Uluslararası şirketler var uzmanlar, profesyoneller var. Devlette hangi rafta ne var, onu bilmiyor. Bu da bir tasarruftur aslında."*

KU1, kamudan tercihlerin nedenini denetim elemanın bilgi birikimine ve oradaki tanışıklıklarına bağlamaktadır. KU1'e göre bu tercihin esas nedeni ahbap

[173] Maliye Müfettişi eski Gümrük ve Tekel Bakanı Cafer Tayyar Sadıklar maliye müfettişlerinin yalnız rapor yazmadıklarını, basit rapor adı altında hangi konuların devlete fayda vereceğini gösteren öneriler verdiğini belirtmektedir. "Bunların çoğu da sonunda mevzuat şekline dönüşür." (Maliye Teftiş Kurulu 130. Yıl Belgeseli).

çavuş ilişkileridir. Denetim elemanı idari görevlere getirilebilir. Bu sefer denetlediği işleri kendisi gerçekleştirir.

KU2'ye göre bu konu genelde şöyle gerçekleşmektedir:

"Yani bir konuyla ilgili özel sektörle bir dirsek temasınız var. Danışmanlık verecek kadar, firmanın ya da sektörün isteklerini karşılayacak kadar bilginiz olduğunda sizi transfer ediyorlar, ya da danışmanlık yapıyorsunuz. Ama benim çalıştığım birim itibariyle böyle bir şey yok. Mevzuatımız çok zor değil. Ama bakanlığımızda var. Eğitim aldığımız dönemde bizim bakanlıktan özel sektöre geçenler getiriliyordu eğitim vermeleri için. Hani onlar bir başarı hikâyesi olarak sunuluyordu. Bizim de feyz alıp, ona göre çalışmamız bekleniyordu. 'Böyle bir hayalin varsa, ona göre adım at' deniyordu. Yani eğitim verenler arasında bizim X genel müdürlüğünde genel müdür yardımcısı olarak çalışan biri söylendiğine göre daha fazla yukarıya çıkamadığı için gelen teklifi değerlendirmiş. Bize aldığımız maaşı sormuştu. Bu maaşı orada alamayacağımızı söylemişti. 'Ama orada 10 sene çalışan zamanla sizden iyi olur' demişti. Ama yine de bize atfettiği bir avantaj vardı. 5 yıl sonra ayrılırsak orada çok daha fazla kazanabileceğimizi şöylemişti. Ama şunu da eklemişti. 'Onlara 20 kazandıracaksın ki onlar sana 1 versin' demişti. Bu şekilde en az 4 kişi hatırlıyorum eğitimimize gelen. Yani bu adam bu üstatlığı hak ediyordu. Belliydi. Yani bu adama kolay boyun eğersin. Belli bir karizması vardı. Özel sektöre geçen bir kişi lazım olduğunda işyerindeki bir başka arkadaşına referans oluyor. 'İlk aşı tuttu. Sonra diğer arkadaşları da aldık' demişti. Burada üstatlık ilişkisinin de tabii bir fonksiyonu var bu geçişte. Sadece tanıdığınız birini önermezsiniz. Mümkün olduğunca 'özel sektörde de itaat olsun', istenir. 'Hem iş yapsın hem de sözümüz dinlensin' istenir."

Denetim kökenlilerin idareci olmasına nasıl bakıyorsunuz?

"Denetim kökenlilerin şöyle bir sorunu oluyor bu idarecilik açısından. Bazen temel bir sorunda kendi arkadaşlarımızla bir konuyu en derine inecek şekilde tartışabiliyoruz. Ama denetim elemanı, o konuya nüfuz edemiyor. Sizin takıldığınız noktanın farkına bile varmıyorlar. Bu yüzeysel kalıyor. Onlar herşeyden, biraz biliyor. Aslında idareciliğe de bu anlamıyla uygun. Bu açıdan uygun. Ama daire başkanının, teftiş kökenli olmaması gerekir. Belki daha üst düzeyler olabilir. Genel müdür olabilir

mesela. Şimdi uzman olarak siz bir tez oluşturuyorsunuz. Misal Marks bir şey ortaya atıyor. Ama antitez daha kolay. Onu incelemek daha kolay. Bir kanunun ilk elden oluşturulması çok zor. Bizim birimde ilk kanunumuzu uzmanlar yapıyor. Sonradan diğer yönetmelikler filan zamanla gelişiyor. İlk olan çok zor bir iş. Ama teftişe bakarsanız ülkenin de tarihine bakarsınız. Uzmanlık daha genç. Uzmanlık 20-30 senelik mevzu. Yani siyasetçilerin bile çoğu teftiş kökenlidir. Çünkü onlar daha eskidir ve aralarında ki bağ da daha sağlamdır. Daha kıdemli bir üstat denetim elemanı idareci olur da onun altında çalışan bir kişi onu denetlemekle görevlendirilirse elbette bunun bir etkisi olur. Ama zaten hukuk devleti ilkesi kurum içi denetimleri pek önemsemiyor. Yani kesinlikle bir sorun olur bu."

KU3 ise konuyu şöyle yorumlamaktadır:

"İnsanı illa devlette çalıştıramazsın. Ama orda şöyle bir ayrım olması lazım. Yani denetim sektöründeyse, uzmanlarda pek yok ama denetim yetkisi olan uzmanlar, bir rekabet uzmanı mesela onları da denetçi sayalım; denetim yaptığı sektörde çalışmaması lazım. Yani belli bir süre üç yıl, beş yıl. Bilmiyorum ideal zamanı, ama çalışmamalı. Bir SPK uzmanının sermaye piyasalarıyla ilgili bir alanda çalışacaksa o birçok noktada sorun doğuruyor. Ama SPK'dan istifa edip bir petrol istasyonunua müdür olur, bir tekstil firmasında çalışır. Burda sorun yok. Ama mesela bir vergi müfettişi denetleme potansiyeli olan, etki alanı olan bir yerde çalışırsa orada bir sorun var. Yani hiçbir yerde çalışmasın denemez. Ama onların etki alanı olan yerde çalışmaması lazım. Devlet, bununla X kurumu ceza yazıyor. Yani hatta devletin kanun çıkarması lazım. Devletin kanunu da bir şekilde delinir de vicdan olması lazım. Şimdi X kurumu ceza yazıyor. Yarın çalışacağı yere ceza yazabilir mi? 'Adamlar yav biz seni işe alacaktık' diyor. İşin diğer tarafta belki adamın kafasında on sene sonra özel sektöre geçmek var. Burda on bin lira alacak orda elli bin lira. Orada ceza kesilebilir mi? Geçtikten sonra da mesele devam ediyor. Adam niye o kadar parayı veriyor ki? Geçtikten sonra da buradaki bağlantılarını kullanabiliyor. O sıkıntı. Ama kendisiyle alakası olmayan bir yerde çalışırsa bunda bir mahsur yok."

M2'nin değerlendirmeleri ise aşağıdaki gibidir:

"Kamuda yapılan iş daha kutsal, halka hizmet. Belki bizim YMM'lik biraz yarı kamu oluyor ama tam da olmuyor. Yani sonuçta bu insan fıtratında var. Cebine bakar insan. Yani sen hak ettiğin parayı alamadığını düşünüyorsan, özel sektöre teşvik eder kamuda çalışanları. Ama özlük açısından olsun, sosyal olanaklar açısından olsun; özel sektöre geçmeyi düşündürtmeyecek şekilde özlük olsa, yani yine arada fark olur, özel sektörde verilen kadar olmasa da şimdiki kadar fark olmasa, yani bizim özel sektöre geçen arkadaşlar var. Onlarla içli dışlı yine görüşüyoruz. Onların getirisi bizim kamuda aldığımız ücret arasında dağlar kadar fark var. Yani burada devletin elindeki insan kaynaklarını kaçırmamak açısından bunları düzeltmeye yardımcı olması lazım."

Size göre buna çare bulmak isteniyor mu?

"Ben kendim mesleğim açısından söylüyorum. Vergi denetimine çok önem verilmiyor. Kayıt dışılık çok. İnsan kaybı da önlenmiyor. Çalışanlara da önem verilmiyor. Heralde giden gider diye bakılıyor. Zaten KPSS'ye girmek isteyen çok adam var diye bakılıyor olabilir."

Ancak 666 sayılı KHK'dan önce özellikle maliye teftiş kurulu, hesap uzmanları kurulu gibi yerlere çok az personel alınıyordu.

"Özellkle o kurumlarda her sene çok az sayıda personel alınırdı. Tabi onun sebebi onları eğitmesi zor, hem bir de az sayıda olsun kaliteli olsun, az sayıda olunca değer fazla olur. Şimdi vergi müfettişliğine geçince sayımız arttı. Çok alım oldu. Ama hani ben bu konuda onlara katılıyorum. Bu kadar çok personel almak da biraz kaliteyi düşürüyor. Ama bunun ortası bulunabilir yani. İhtiyaç neyse. Bunların eğitimi de zor. Hak etmeyenler de girebiliyor. Yani meslekte kalitesizlik de olabiliyor."

Özel sektöre geçişte üstatlık ilişkilerinin bir fonksiyonu var mı?

"Şimdi özel sektörde kamu tecrübesi olan bir insan daha fazla tercih edilir. Yeminli mali müşavirlik özelinde konuşuyorum. Devletin iş ve işleyişini bilen, oradaki işlemin nasıl olacağını bilen bir insandan dolayı özel sektörde tercih edilir. Bizim üstatlarımız karşı tarafa nasıl davranması gerekiyorsa öyle davranır geçince de. Burda bir kötü

niyet yoktur bizim meslekte. Bu bizim mevzuata aykırı hiçbir şey olmaz. Ama ilişki açısından tabi daha rahat karşılanırsınız. Onu söyleyeyim. Uygulamada kamudan biri alınacaksa referansı olan bu şekilde 'bizim şurda hani şu arkadaşımız var, benim yardımcımdı. Bunu alabiliriz' şeklinde."

Kıdemsiz birinin idari göreve gelmesi durumunda daha kıdemliler açısından bir problem oluyor mu?

"Sıkıntı oluyor tabi. Yani kurum içinde bir görevlendirme olacak. O görevi yapmak istemiyor. Bu durumda sıkıntılar oluyor. Üstadı olduğu için açıkçası çok fazla yönetilemiyor. Talimat verilemiyor. Üstatlık şeyi orda da devreye girebiliyor. Bu durum gözetilerek ona göre hareket ediliyor. Yani istemedikten sonra üstadın yerini değiştiremezsin. Bunu üstatlık müessesesi yapıyor. Bizim meslekle ilgili yani."

M3'e göre mesleklerinin en güzel taraflarından biri özel sektöre geçiş imkânıdır:

"Masanın iki tarafında bulunma ihtimalin var. İstediğin zaman çıkabiliyorsun. İnsanlar da bunu çeşitli nedenlerden dolayı, bu imkânı kullanıyorlar. Tayini çıkıyor mesela istfia ederek geçiyor, ya da yeni heyecanlar arıyor. Ben özel sektöre geçilmesini olumlu buluyorum. Bir şirketin muhasebe müdürü ya da farklı idari görevlere getirilebilir. Ama Yeminli Mali Müşavirlik mekanizmasının doğru olduğunu düşünmüyorum. Devlet diyor ki özel sektörde çalışan Yeminli, mükellefin devletle olan incelenmesi gereken kısmını zaten devlet adına incelenmesi oluyor. Yeminli mali müşavir incelediği kişiden maaş, ücret alıyor. Bunun ne kadar sağlıklı olduğu hakkında soru işaretleri var. İşin bizim incelememiz gereken hususlarda da ikili ilişkilerden kaynaklanan, işin hızlanması açısından ikili ilişkiler kullanılıyor. Tabi o zaman da üstatlık devam ediyor. Yani 'beyefendi' de diyebilirsin ama o yıllardır üstat dediğin kişiye 'beyefendi' demek de olmuyor. O da 'şöyle yapalım, böyle yapalım' şeklinde yaklaşılıyor. Ama o noktalarda bu muhabbetlerin olması da hoş olmuyor. Pazarlık gibi oluyor. O da hoş olmuyor."

Özel sektöre geçişte kamunun yetişmiş elemanları gidiyor. Bunun hakkında ne dersiniz?

"Yani muhtemelen böyle bir durumun istenmediğini düşünüyorum. Benim ilk aklıma gelen istenmediği. Bu şekilde inceleme elamanlarının bu üstatlık mekanizmasıyla çok fazla kişiye ulaşmak anlamında, olumlu bir network yarattığını düşünüyorum. Bilgi birikimi anlamında. Çok fazla kişinin özele çıkması o networkteki bilgi birikiminin sağlanması, iş paslanması birbiriyle alakalı. Yani yeni gelen inceleme elemanlarına da imkân sağlıyor. Kamudaki kişi gelenekten geliyor. Üstatları var. İncelenecek durumlarda pazarlık aşaması var. Azaltıp, artırma noktasında gereklilik arz ettiğini düşünüyorum. Bu yüzden özel sektör devletten tercih ediyor."

Her bir denetim grubunun veya kariyer uzmanlarının derneği var. Bunların fonksiyonu nedir?

"Tam ayrıntısını bilmiyorum. Bizde sendika tarzında bir birliktelik yok. Bu bir sivil toplum kuruluşu. Hani kurumsa, 'biz sizin hakkınızı korumaya çalışıyoruz.' Bireysel olmaktansa bir kurum altında toplanmak hakların korunması olarak, devlet açısından da iyi oluyor. Muhatap olmak açısından. Yine mesleki dergiler çıkartıyorlar. Makale gönderiyorsun. Onu satıyorlar. Kitaplar çıkarıyorlar. Satıyorlar. İktisadi anlamda da bu kitapların pazarlanabilmesi açısından var olan bu yapıları da kullanıyorlar. Ayrıca geçmişten geleceğe bu geleneğin kaybolmaması, bütün üstatların birbirini tanıması, dışarıdan da bu geleneğin devam etmesi sağlanmalı, eski vergi denetim elemanları ayrılsa bile yemeklerde bir araya geliyorlar. Kendini hangi anlamda geliştirmek istiyorsun? Para mı kazanmak istiyorsun? Doktora mı yüksek lisans mı yapmak istiyorsun? Bir network sağlıyor. Bu, senin her istediğini sağlıyor. Bu konularda mesleğin gelişimi tabii bu taassubu da doğuruyor."

M5, kendi bakanlıklarında emeklilik sonrasında özel sektöre geçebildiğini, iş güvenliği uzmanı veya danışmanı olarak çalışabildiğini ama bunun da çok cazip olmadığını, o yüzden bu şekilde özel sektöre geçmenin çok nadir olduğunu, onun da emeklilikte olduğunu ifade etmiştir. Genel anlamda bu geçişlerin olması gerektiğini söyleyen M5 "karşı taraf" diye bir şey olmadığını söylemektedir:

"Mesela danışmanlık yapanlara bizde 'işveren tarafına geçti' deniyor. Ben öyle düşünmüyorum. Bence kırk yaşında bir muhasebeci de geçebiliyorsa girsin vergi müfettişi olsun yani. Bence bir sorun yok. Karşılıklı geçişler olmalı."

M6'ya göre Türk bürokrasisi şu anda bir kriz yaşamaktadır:

"Önce şunu diyeyim. Türk bürokrasisi çöküyor. Can çekişiyor. Özel sektörle arasında ciddi bir fark var. Değerler açısından uyuşmayacak farklı değerleri var. Bir kere siz bu kurumlarda çalışıyorsanız, On -on beş sene çalıştıysanız muhteşem bir teorik ve ampirik birikim elde ediyorsunuz. O yönüyle, hele bir miktar da idarecilik de yaptıysa, bu kurumda çalışanlar farklı dengeleri yönetme konusunda hakikaten çok önemli kriz yönetme kapasitesi kazanıyorlar. Bizde kamudan özel sektöre geçilmektedir. Bu neoliberalizmin sonucudur. Mesela IRS Amerikan Gelir İdaresinin başkanı kırk yıldır IRS elemanıdır. Ama bizde aylık 100-150 binlik rakamlarla bu transferler konuşuluyor. Yani bu adamların burada öğrenmiş oldukları birikim, falanca şirketin CEO'sunun, o bütün dengeleri kavrayacak bir hale gelmesi çok zordur. İkincisi özele geçiş iki şekilde olabilir. Expert olarak ya da yönetici olarak geçilebilir. Ya da müşavir olarak örneğin gümrük müşaviri olarak geçiyorsun. Bunların hepsi ayrı konular. Vergi mevzuuna çok hakim oluyorsunuz hesap uzmanı filansanız. Hele bir iki sene de vergi dairesi başkanlığı yaptıysanız teori ve pratiği en iyi bilen üç beş kişiden biri oluyorsunuz. Tabi bir de ücret farkı var. O adamlar da önemli para veriyorlar. Oraya da katkı sunuyorlar. Yeminlilik ise o da başka bir şey. Bu yönüyle ben bunu olumlu görüyorum. Geçişler olabilir."

Üstatlık ilişkilerinin burada bir fonksiyonu var mı?

"Elbette var. Aslında bunları konuşmayı sevmeyiz. Biliyorsunuz bu sınıfsal yapılar, kendi iç durumlarını dışarıya açmayı pek sevmezler. Böyle kült üstatlık gibi şeyler daha çok olumlu açılardan konuşulur. Şöyle bir söylenti vardır. 'Bir hesap uzmanı gittiği yere bütün hesap uzmanlarını götürür, bir maliye müfettişi gittiyse de altına başka maliye müfettişini getirmez ki bu benim otoritemi sarsmasın' filan gibi düşünülür. Ama hesap uzmanı olan yere hesap uzmanları gider, maliye müfettişi olan yere de maliye müfettişleri gider. Bu öyle bir hale gelebilir ki örneğin hesap uzmanının bir inceleme yaptığı yeminli mali müşavir bir hesap uzmanıysa, yapılan incelemenin rengini belirleyebilir. Bunlar konuşulmaz, konuşulmak istenmez. Çünkü bu üstatlık ilişkisi bir miktar özel sektöre geçince de devam eder. Hatta çok meşhurdur. 2009 yılındaydı sanırım o dönemin gelir idaresi başkanı vardı. Doğan'ın

ceosu vardı ikisi de hesap uzmanı. Aradığında ses kaydı çıkmıştı. 'Üstat biz onu çerez parası yaparız' denmişti uzlaşmada. Bir kriz çıkmıştı. Bir menfaat ilişkisine de neden olabilir. Yani bu ilişkinin bir yönüdür. Mesela bir üstadı ziyarete gitmiştim daha önce. Yanına bir yeminli mali müşavir gelmiş. O sırada kendi mükellefleriyle ilgili bir konuyu görüşmek için gelmişti. Bu da bir yönüdür bu işin. X A.Ş. bir hesap uzmanını, bir maliye müfettişini transfer ederken elbette o üstatlık ilişkilerini kullanacağını bilerek vermektedir. Yani bir yönüyle böyle bir mevzu da söz konusudur."

MY1 kamudan özel sektöre geçişin her meslek grubunda olmadığını, özel sektöre geçişlerin bir memnuniyetsizliği gösterdiğini ifade etmektedir:

" Yani en kötü bir yeminli mali müşavirin yanında çalışsan İstanbul piyasasında yirmi, otuz bin maaş alıyorsun. Kendi şirketini kuranlar daha da fazla alabiliyor. Şimdi bunu görünce de adam burda kalmak istemiyor. Bir dönem şöyleymiş. Birinci derecedeki bir üstatla bir hâkim arasında dağlar kadar fark var mesela. O da bunu görünce özel sektörü tercih ediyor. "

MY1 kamudan özel sektöre geçenlerle ilişkilerin koptuğunu söylemektedir. Eski üstatların onlara üstat dediğini, ama yeni olanların üstat bile demediğini, çok samimi olanların ancak onlarla ilişkiler kurduğunu ifade etmektedir:

"Çünkü roller değişiyor."

İncelenen bir şirkette görev almaya nasıl bakarsınız?

"Yani tabi o biraz sıkıntılı olur. Zaten 3 yıl sanırım görev alamıyorsun. Yani bir şekilde bizde sıkı fıkı olanlar var mıdır, belki bir şekilde dirsek teması kuranlar oluyordur da. Ama kesinlikle yanlış. Etik olmaz yani. Ama bazen muhasebe danışmanı olarak da çalışanlar oluyor."

Özellikle kamudakiler mi tercih ediliyor?

"Vergi müfettişi geçmişi olan bir YMM ile dışarıdan bir YMM arasında dağlar kadar fark olur. Diğeri her şeyi bilir. Mesela bazı şeylerde çok basit şekilde ceza

kesilebiliyor. Sen tehlikeyi önceden seçebiliyorsun. Şimdi incelerken de o tecrübeyi, aradaki farkı görüyorsun yani. Mükellefi ceza yemekten kurtarıyor. Gidenler de niye gidiyor? Sen incelediğin şirkete milyonlarca ceza yazıyorsun. Devlet sana beş, altı bin lira ücret veriyor. Yani şirket muhasebesini böyle bir adama veriyor. Ona seksen bin, yüz bin veriyor."

Kamunun yetişmiş personel kaybı hakkında ne düşünürsünüz?

"Mesela ben şu anki halimle girsem bile bir de avukatlık diplomam olsa danışmanlık yapsam (gülüyor). Yani birçok şeyi öğreniyorsun devlette. Yani devlet yetiştirdiği elemanını tutmalı bence. "

Eski hesap uzmanları kurulu, maliye teftiş kurulu hakkında ne düşünürsünüz?

"Yani orada şöyle bir şey var. Oraya o şimdi bizden de %5 lik kısım geçebiliyor oraya. Ama onlara da bu B,C,Ç dekiler insan gibi davranmıyor öyle bir sıkıntı var (gülüyor). Yani hesap uzmanı kökenli, maliye müfettişi kökenli üstatlar, onların ellerinden büyük bir hakkın alındığını düşünüyorlar. Yani daha yetiştirirken ben mesela 300. promosyonum ya. O da yeni gelmiş 350.. promosyon. Ama o B,C,Ç de olduğu için A'dakilere 'üstat demeyin' diyorlarmış. Benden kıdemsiz ama bana üstat demiyor yani. Bir de eskiden vergi denetmenleri varmış. Örnek vereyim yaşanan bir olay. Bu olay X şehrinde yaşanıyor. Vergi dairesine gelen bir üstat maliye müfettişi, vergi denetmenlerinin olduğu katı tamamen boşalttırıyor. Vergi dairesindeki memurlarla otursunlar muhabbeti oluyor. Bu tarz şeyler yaşanmış. Onları memur gibi çalıştırmışlar zamanında. Ama aslında yaptıkları aynı iş. Şu anda B grubunun aynı işini A grubundakiler yapıyor. Aslında hiçbir farkı yok."

Denetim elemanlarının idareci olarak atanması hakkında ne düşünürsünüz?

"Şimdi bir marka oluyor gibi sanki. Yani oralarda bir marka gibi. Bence A'da da başarılı insanlar var ama genelde diğerlerinden oluyor. Yani 'ben A'dayım, mükemmelim' diyemem. Ama her hesap uzmanının mükemmel olması da mümkün değil. Ama fırsat da tanınmıyor. Daha önceki bakanlığımdaki kişiden bahsetmiştim. Adamı kongreye davet ediyorlar. Adamın birkaç yüksek lisansı, doktorası var. Ama fırsat tanınmıyor. Burda da öyle. O da biraz bürokratik oligarşiyle ilgili bir şey."

Peki bu bürokratik oligarşiden kasıt kim? Ne?

"Yani bürokratlar. Bir zamanlar bu bahsettiğimiz gruplar var ya yani. O yapının kaymağına dokunduğun anda tepki veriyor. Orda pasta var. O zinciri devam ettirmek istiyor. Ama pastayı herkes aynı şekilde yiyecek diye bir şey de yok. Yani üst düzey idarecilerin hepsi aynı ekipten geliyor. Biz burda civciv gibi kalıyoruz. Bence bazı kişilerin bu özel sektördeki kişilerle yakın ilişkileri oluyor. Bu mesleki anlamda sıkıntı. Bu da bu pastayı korumaya yönelik. Bunlar yeminli olmuş. Büyük denetim şirketleri var. Biz onlara 'arka bagajı olan adamlar' diyoruz. Bu tarz şeyler oluyor maalesef. Olmuyor dersek yalan söyleriz. Ama devlet şu andaki vergi denetim elemanlarına biraz daha maaş vermeli. Şimdi bilmem kaç milyon ciroluk şirketi denetliyorsun. Verdiğin maaş dört bin, beş bin. Yani bunu engellemek istiyorsan böyle olması lazım. Örnek veriyorum. Bu yapının güçlenmesindeki en büyük neden o. Yani sen en iyi elemanlarını kaybediyorsun. Para insanlara cazip geliyor. Devlet bunun önüne geçebilir. Şartları, imkânları geliştirebilir."

MY2 kendi mesleklerinde özel sektöre geçişin yoğun olduğunu ifade etmektedir:

" Kamu menfaati açısından bakarsak bizim mesleğimizden ayrılan kişiler sistemin tüm açıklarını bildikleri için gittikleri yerlerde vergiden kaçınmanın şeyini başlıbaşına kontrol altında tutuyorlar. Yani devletin yetiştirdiği adam karşı tarafa geçmiş gibi oluyor. Ama yurt dışına gitme, yabancı dili geliştirme ya da maaş açısından zaten başlı başına büyük bir fark var. Bence yanlış. Yanlış olduğunu düşünüyorum ama genelde bağlantı da öyle kuruluyor sanıyorum. Zaten bununla ilgili yasaklar var. Ama zaten genelde incelenen şirket bir bağlantı oluyor anladığım kadarıyla. Yani 'önce piyasaya çıkıp ben ne yapacağım?' denmiyor. Genelde önceden bir bağlantı oluyor sanıyorum. Genel olarak yaklaşım şu: dün aynı odada önceki gün kendi YMM şirketiyle de gelse, biz ona üstat diyoruz diye; farklı bir uygulama olmaz yani. Yani zaten çerçeve belli. Çok yoruma açık değil. Esnek değil.[174]*"*

[174] Araştırmacı tarafından tüm görüşmecilere görüşme bitiminde sorulan eklemek istediğiniz bir şey var mı?, Araştırmacıya bir tavsiyeniz var mı? sorusuna görüşmeci bu geçişlerin başlı başına incelenmesi gerektiğini, bunun ne kadar sağlıklı olduğunun araştırılması gerektiğinin önemli olduğunu söylemiştir.

Kamudan da denetim elemanları var. Özel sektörden de. Kamudakiler özel olarak tercih ediliyor mu?

"Kamudaki denetimciyle özel sektördeki denetçi aynı değil. Şöyle ki birinde vergi kaçıranı yakalamaya çalışıyorsun. Diğerinde kaçınmak için uğraşıyorsun. Hani nasıl diyim kamudan geçen sistemdeki açıklıkları bildikleri için, yani bunlar kanun yazma sürecine kadar gidiyorlar, sistemin açıklıklarını bildikleri için, oraya geçtikleri zaman ondan dolayı da sistemin açıklıklarını kullanabiliyor. Özel sektörde de var tabi. Ordan da bulunur. Sayı açısından bir fark var. Bir de özel sektörden transfer etse zannerdersem onlar piyasada oldukları için daha fazla maliyetli olabilirler. Kamu her halukarda daha az para alır sonuçta. İlk transfer açısından kamudaki daha avantajlı olabilir yani."

Transferler de üstatların etkisi var mı?

"Bir üstat tanıdığı yardımcılardan birinin daha iyi olduğunu düşünürse onu transfer etmek istiyor. Böyle teklifler de geliyor. Tabi orada şahsi tercih oluyor."

MY2'ye göre denetçilerin idareci olmasının nedeni mevzuatı çok iyi bilmeleridir:

"Bütün kamu kurumlarında denetçiler idarededir bu nedenle. Ama işleyişi yazılı olarak bilmek işi bilmek değil. Yani o sorunlara odaklandığı için genel işleyişi bilmez diye düşünüyorum."

MY2'ye bir denetim elemanı üstadın idareci olarak atandığı bir durumda onun yardımcısının denetim için görevlendirilmesi durumu sorulduğunda görüşmeci şöyle cevap vermiştir:

"Aslında bu meslek açısından olabilecek en zor durumdur herhalde (gülüyor). Yani üstadınızı genel müdür ya da bir şey olması sizin de oraya denetime gitmeniz. Ama üstadınızın orada olması yanlış yapılmayacağını göstermez. Yani sizin oradaki kişi babanız da olsa orada mevzuat bellidir. Yani çok rahatsız bir durum da olursa bir başkasını istemeniz daha iyi olur açıkçası. Sonuçta sizin üstadınızdır çok yakın bir

ilişkiniz de varsa, affınızı isteyip başkasının gitmesi etik olur. Yok üstadım da olsa keserim diyorsanız artık bilmiyorum (gülüyor).”

MY3’e göre kendi meslek grubunda Yeminli Mali Müşavir olarak özel sektöre geçmek çok kolaydır:

“ Ancak A, B, C, Ç arasında bu açıdan bir fark olduğu söyleniyor. Yani A grubundakiler daha az toplayabiliyorlarmış. Onu duyuyoruz. A grubundaysan bürokraside de fazla tanıdığın olmaz. Ama bizde bir üstat vardı. Vergi denetmeni. Hatta vergi yoklama memuruymuş. Kolay bir sınavda Yeminli Mali Müşavirlik Sınavıyla belgeyi almış. X model bir arabası vardı. Şimdi mersedese biniyor. Bizim arkadaşlara yıllık altmış bin lira peşin ödemeli, aylık on bin liraya iş teklif etmiş. Adam denetmen kökenli bile değil. Ama diplomasını almış. Yeminli mali müşavirlik belgeniz varsa çok iyi para kazanıyorsunuz. Ama tabi bu kişinin cesaretine de bağlı.”

Peki inceleme yapılan bir şirkette görev almak hakkında ne dersiniz?

“İnceleme yapılan şirketi önceden bağlayıp geçmek etik sıkıntı doğurur tabi. Ama önceden bir ilişki kurulduysa doğurur. Bunun haricinde bir şirketi denetlemişsin. Sonra YMM olmuşsun. Çıkıp çalışmasında bir sıkıntı yok. Ama geçiş sürecinde bir sıkıntı yok. Burada bence bir yanlış yok. Çıkabilir adam. Adam oraya YMM olarak çıktı diye bir sıkıntı yok. Zaten orada da kamu adına bir iş yapılıyor zaten. YMM işi kalmasın, devlet bunu kaldırsın; çıkılmaz. Aldığınız parayla yaptığınız iş arasında hiçbir orantı yok. Çıkmak normal yani.”

Denetim elemanlarının idareci olarak atanmasına nasıl bakarsınız?

“Bir denetim elemanı işin her tarafını görür. Bir memur sadece yaptığı işi görür. Bu yüzden teftiş her tarafını görür. Böyle birinin kendi kurumunda daire başkanı olmasına sıcak bakarım. Ama böyle biri SGK’da, Savunma Bakanlığı’nda daire başkanı olsa bunu garipserim yani. Oraya verebileceğiniz bir şey olacağını sanmıyorum. Ama Maliye’de olmasını olumlu bulurum.”

MY4 Maliye açısından maddi yönden özel sektörün daha kazançlı olabileceğini söylemektedir.

"Belli bir dönemden sonra Yeminli Mali Müşavirliğe geçenler var. Maddi yönden daha rahat. Bir de diğer kurumlar açısından. Yani buranın öyle bir şeyi var. Bizde rağbet var buna. Çevremizde görüyoruz. Çoğu müfettiş için de bu makul bir şey. Herkes vergi veriyor."

Peki, bu işleri iyi yapan özel şirketler de var. Neden onlar değil de kamudan birileri tercih ediliyor?

"Yani bence bu tamamen bilgi dağarcığı ile ilgili. Şimdi maliye kökenli olmayıp normal dışarıdan olanlar var. Belli başlı muhasebe, vergi kuralları var. Verginin mantığını oturtamamış. Hasbelkader sınavı geçmiş. Sadece kitabi tanımını biliyor. Yani bilmiyor. Yeterli değil. Özel sektör kendisine faydayı kim getirecekse, onu ister. Benim bir şirketim olsa ben de vergi müfettişini tercih ederim. İşin mutfağında. Yani vergiden nasıl kaçınırım, yani nasıl vergi kaçırırım değil, vergiden nasıl kaçınırım, ne yaparsam az vergi öderim, ne yaparsam daha doğru vergi öderim? Bunu bana yapabilecek tecrübeli adamı tercih ederim. Bu her yerde öyledir. Yani ben şu açıdan bakıyorum. Çalışabilir mi, tamamen devlete zarar veriyim mantığı olmadıkça bir sıkıntı yok. Bilgilidir. Bunda bir abes yok. Yeter ki zarar verici bir durum olmasın."

Özel sektöre geçmiş birisiyle sonradan sizin ilişkileriniz nasıl oluyor peki?

"Yani böyle tabi çok var. O tür olduğunda üstat dahi dememeye çalışıyoruz. O pozisyonda artık o mükellef. Daha önce üstat olması hiçbir şeyi değiştirmiyor. Farklı kişiler de vardır, ama benim gördüğüm. Ama öyle gidenler o tarz bir şeyi hissettireni dahi duymadım. Zaten teklif ediyorsa o maliyenin kültürünü almamış demektir. Nasıl bir tepki alacağını bilir zaten. Ama var mıdır? Vardır. İnsanoğlu bu yani. İyisi de vardır. Kötüsü vardır."

Peki daha önce benim bildiğim kadarıyla bu şimdiki B,C,Ç gruplarına oldukça az kişi alınıyordu. Yani bu gruplara beş kişi, on kişi alındığı oluyordu. Bildiğim kadarıyla VDK olduktan sonra sayı artırıldı. Bu az almanın gerekçesi ne olabilir?

"Sen 100 kişi çalıştıracaksın. Buna potansiyelin var. Ama 10 kişi çalıştırıyorsun. Bu memleketin zararına. Ne gereği var ki. Yetiştir. 100 kişiye çıkart. Kar marjın yükselsin. Gelirin artsın. Sen bunu yapmıyorsan ya ahmaksın ya da başka farklı yerlerden çok büyük çıkarların var demektir."

O çıkar nedir?

"Yani güç paylaşımı olabilir. Başka kurumlara geçmek olsun, YMM'lik olsun, paylaşmak istemiyor olabilirler."

Şu anda yeterli mi sayı?

"Yetersiz. Sayı yetersiz görülüyorsa ihtiyaç olmalı. Yani memleketin faydasına olmalı. Yani bir grup kendi çıkarı olmamalı. Memleketin faydasına olmalı."

Özel sektöre geçiş konusunda üstatlık ilişkilerinin payı olduğu gibi, bürokratik atamalarda da bunun bir payı olabileceği görülmektedir. Özel sektörün kamudaki yetişmiş denetim elemanlarına rağbet gösterdiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında denetim elemanlarının idareye geçmelerinin üstatlık ilişkileri kapsamında bazı etik problemler doğurabileceği görülmektedir.

4.9. Bürokrasi İçi Rekabet ve Bürokrasinin Vesayeti

2012 yılında Reform Planı açıkladığında İngiltere'de kabinenin kariyer memurlardan sorumlu bakanı Francis Maude, kariyer memurların kendilerini hükümetten bağımsız gördüklerini ve bu yüzden uygulanmasını istemedikleri bir hükümet politikası olduğunda Hükümetin çalışmasını bilerek bloke ettiklerini belirtmektedir. Maude'ye göre kariyer memurların bu direnci onların bürokratik, hiyerarşiye dayanan, sonuçtan çok sürece odaklanmış kültürlerinden gelmektedir. Bu nedenle kariyer meslek memurluk sisteminde bir reform yapılmalıdır (Aktaran Albayrak, 2016:162). Diğer yandan Herzfeld'e göre bir bürokratın kamu hizmetlerine rasyonel bağlılık imajını canlandırma yeteneği daha kişisel bir çıkarı

maskeleyebilir.[175] Öngörülebilir biçimcilik/formellik burada anahtardır ve gücün konsolide edilmesinde açıklayıcı biçimler anahtar bir rol oynar. Marks'ın dediği gibi bürokrasinin kendi kendini devam ettiren biçimciliği gücünün sarsılmaz gözükmesinin nedenidir (Herzfeld, 1993:19).

Burada siyasetçi ile bürokrasinin karşı karşıya geldiği anlar söz konusudur. Siyasetçi her ne istiyorsa onu yaptırmak isterken, bürokrasi de her ne istiyorsa onu yaptırmak ister. Bürokrasinin bu isteği siyasetçininki gibi meşru görülmediğinden; bürokrasinin kendi alanını, hâkimiyetini artırma arzusunu teknik bir mesele olarak siyasetin önüne getirmesi gerekir. Meselelerin teknikleşmesi siyasetin arzu etmeyeceği bir durumdur. Bu teknikleşmenin arasına sıkıştırılan birçok konu sonradan pahalıya mal olabilir. Siyasetçilerin bürokratik kadrolara atama yaparken liyakat yanında sadakat aramaları bu nedenle ilgili görünmektedir. Bu açıdan özellikle göreve yeni gelen bakanların imza yetkileri yönergesine yönelik değişiklik yapma istekleri vardır. Örneğin Ertan Özdemir, bu güvensizliğe ilişkin bir örnek verir. Kendisi de genel müdür yardımcısı olarak Maliye Bakanlığı'nda görev yaparken bir bakan değişikliği yaşanır. Daha önce genel müdür yardımcıları tarafından imzalanan belgeler dahi bakan tarafından imzalanmaya başlanır. Bu bakanın iş yükünün aşırı derecede artması anlamına gelir. Sonunda bu sürece dayanılamaz ve tekrar eski düzene dönülür. "Siyasetin bürokrasiye güvenmemesine çok güzel bir örnekti bu. Oysa bürokrasi teknik doğruların içinde hep en iyisini yapagelmişti, yapagidiyordu. Bu itimatsızlık, bakanlıkta çok konuşuldu." (Özdemir, 2011: 61)

Erhan Bener'e göre Türk bürokrasisinin en başından beri kurtulamadığı hastalıklardan belki de en önemlisi devletin çeşitli kuruluşları, bakanlıkları, daireleri arasında, karşılıklı görüşerek anlaşma alışkanlığının olmamasıdır. Bakanlıklar içinde de genel müdürlüklerin, bunlar içinde de çeşitli şubelerin birbirlerini rakip olarak görmeleridir. Bener'e göre bunun sayısız örneği bulunur:

[175] Örneğin Shore İtalyan Üniversitesi bürokratlarının kişisel menfaatleri için kamu hizmeti söylemlerini nasıl kötüye kullandıklarını anlatır (Shore'dan aktaran Herzfeld, 1993:19).

"Bir kez bütün Bakanlıklar Maliye Bakanlığı'na düşman gözüyle bakar. Çünkü Maliye Bakanlığı onların başarıya ulaşmaları için gerekli parayı vermede kıskanç davranır.[176] *Özellikle dış ekonomik ilişkiler açısından Maliye Bakanlığı ile Dışişleri Bakanlığı sürekli çekişme halindedir.*[177] *İki tarafın yöneticileri, birbirlerini güç duruma düşürmekten aldıkları zevki bir yabancı ülkeye karşı kazandıkları başarıdan bile önemli saymışlardır zaman zaman. Aynı şekilde, Dış Ticaret işleri yüzünden Ticaret Bakanlığı'yla yine Dışişleri Bakanlığı, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin yönetimi bakımından Maliye Bakanlığı ile Sanayi Bakanlığı, Enerji Bakanlığı ile Devlet Planlama örgütü, Turizm Bakanlığı ile Diyanet işlerine bakan devlet bakanlığı, sağlık kuruluşlarının yönetimi açısından Sosyal Güvenlik Bakanlığı'yla Sağlık Bakanlığı sürekli çekişme halindedir." (Bener, 2016:258)*

Bener, kendisi idareci olarak görev yaparken bir memura bir toplantıya katılması için görev verir. Ancak memur göreve gitmek istemez. Memurun konu hakkında bilgisi olmadığı için gitmediğini düşünerek ona şöyle söyler:

" *Merak etme. Zor bir şey değil. Zaten biz o komisyonda laf olsun diye bulunuyoruz. Maliyesiz iş görülmez densin diye…" (Bener, 2016:201)*

Bener, geçici görevle yurt dışına gidip gelenlerin bedelsiz ithal haklarını kaldırmak istediklerini ancak başta Maliye Bakanlığı olmak üzere çeşitli bakanlıklardaki bürokratlardan, müfettiş, uzman, kontrolör ve denetçilerden kopan feryat karşısında bakanın öneriyi geri çekmek zorunda kaldığını da belirtir (Bener, 2016: 229).

[176] Bedri Gürsoy, Mülkiye'de Maliye hocasıdır. Sonradan Maliye Bakanı da olacaktır. Onun derslerde anlattığı Maliye Bakanı tipi şöyledir: "Derslerde bir Maliye Bakanı'nın nasıl olması gerektiğini anlatırdı: Bir kere, bakan dediğin, çok bilgili, kendisi gibi, yakışıklı ve çok iyi (lacivert takım) giyinen biri olacaktı, yanına desturla girilecek ve kimseye de para vermeyecekti." (Türkcan, 2014:296)

[177] Bener aynı kitabın bir başka yerinde bu anlaşmazlığı gerekçelendiririr ve açar. Dış işleri ile Maliye Bakanlığı arasındaki çatışma dış ülkelerdeki ekonomik işleri Maliye Bakanlığı çalışanlarının yürütmek istemesi, Dış işleri Bakanlığı mensuplarının da bunu istememesi nedeniyledir. Bener, bazı tartışmalardan sonra "dış ekonomik ilişkiler" biriminin Hazine Genel Müdürlüğü sorumluluğuna verildiğini, dış temsilciliklerde çalışanların da buraya atanmasının doğal olacağını belirtir. Ancak kurum içi çıkar çatışması yaşanır. "Ama ortada öyle çıkarlar söz konusuydu ki bütün bakanlık ayaklandı, öteki genel müdürlüklere de dış görev ayrılması istendi. Bu isteğe yalnız, genel müdürlük memurları değil, bakanlığın en üst kademesindeki bürokratlar da katılıyordu… Bir memur için yurtdışında görev almak, Milli Piyango'dan büyük ikramiye kazanmak gibi bir şeydi. Bu bakımdan Maliye Bakanlığı içinde o zamana kadar görülmeyen bir göze girme yarışı başladı. Bakanlığın dillere destan Hazine savunuculuğu da böylece yıkıntıya uğradı…" (Bener, 2016: 299-300). İlerleyen bölümlerde kendisinin Paris Büyükelçiği maliye danışmanlığı yaptığı sırada haftada bir günü almayan bir işin 1977 sonlarında üç kişi tarafından yapıldığını söylemektedir (Bener, 2016: 378).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı eski genel müdürlerinden Osman Can Ünver de kamu kurumları arasındaki çatışmadan muzdariptir:

"1992 yılında birkaç defa Almanya'ya bir defa da İsviçreye gittim. Bu ülkelerdeki vatandaşlarımız devletin kendileri ile ciddi bir yakınlık içine girmek istediğini anlamışlar, çoğu zaman bizimle doğrudan ilişki kurmaya başlamışlardı. Bu da başta Dışişleri Bakanlığı olmak üzere, ilgili diğer kurumlarda rahatsızlık yarattı. Ben tüm bu işlerimiz sırasında Türkiye'nin devlet geleneklerinin ve hukukun dışına kesinlikle ne çıktım, ne de çıkılmasına müsaade ettim. O bakımdan, Frenklerin 'departmentalizm' dediği, anlamsız kurum milliyetçiliğini de anlamakta hep güçlük çektim." (Ünver, 2008: 143)

K1'e göre hem askeri, hem de sivil bürokraside belli bir bakanlığın, belli bir mesleğin iktidarı kullanma anlamında etkin olduğu yerler vardır:

"Bu Amerika'da da vardır. Belli bakanlıklar çok etkindir. Amerika da kamu özel sektör geçişkenliği orada daha büyük enstrumanlar sunuyor. Eski asker, sonra özel sektöre geçiyor. Sonra ülke yönetiminde söz sahibi oluyor. Trump'ın etrafındakilerde var. Kamu çıkarını gözetmek lazım. Üstatlık da o cenahın daha organize hareket etmesini sağlıyor. İnsanlar tek başına hareket ediyorsa, ama bu ayrı bir motivasyon sağlıyor. O mesleki taassubu besliyor. Böyle bir şey var tabi."

K1'e bürokrasi içi çatışmalar sorulduğunda şöyle cevaplamıştır:

"Güçlü iktidarlar döneminde iki kamu kurumu zor çatışır. Ama özellikle koalisyon dönemlerinde sık sık olur. Diğer zamanlarda da ayak sürüme olur, zorlaştırıcı tavır olur. Hangi iktidar olursa olsun, olur bu. Belki kökeninde işte bu meslek taassubu vardır. Onun etkisi de var belki bu kurumsal taassuplar da var. Mesleki taassubun, kurumsal taassubu da desteklediğini görüyoruz. 'Mümkün olduğunca ben kendi gücümü artırayım'. Yani 'bir bakanlık iktidar alanım artsın' diye düşünür. Bir de 'onlar ne anlar?' vardır. Bunu üstatlık besler. Bu da vakadır. Bizde kamuda bir bakanlığın içinde bile genel müdürlükler sürekli bir çatışma, didişme içinde olur maalesef. O yüzden ben bakan yardımcılığı sistemini doğru buluyorum. Yani bakan

yardımcısı üst amiri. Hiç olmazsa birimler, o şekilde öyle olur. İnşallah şimdi bu başkanlık sisteminde de iyi olacak."

K1'e göre denetçiden yönetici atamak veya kariyer uzmanından yönetici atamak arasında ehliyet ve liyakate sahip olmak kaydıyla bir fark yoktur:

"Bu ehliyet ve liyakat sisteminin hâkim kılabilsek. Denetçiliğin ciddi bir gücü var. Denetimci demoklesin kılıcı gibi, denetim üzerinden otorite kuruyor. Dolayısıyla denetimciler daha avantajlılar. Karar vericiler şöyle düşünüyor olabilir. Denetimci birçok olayla karşılaşıyor. Dolayısıyla denetimcileri, bir adım önde tutuyorlar. Bunun üstatlıkla ilişkisinde ise yani tabi Türkiye'de belli bir pozisyona gelme konusunda ölçüt nedir diye düşünüldüğünde bir ustatlık mekanizması vardır. Hemşehricilik de var. Bunların ikisi de birleşirse yandı gülüm keten helva. Yani benim hemşerimle, üstadımla işi karıştırmamam lazım. Kamu yararı gözetilmeli, ona göre hareket edilmeli. Profesyonellik de bu zaten. Üstatlık ya da hemşehriciliğin karşıtı profesyonellik."

K2, aynı konular hakkında şunları ifade etmiştir:

"Sivil vesayet vardır. Askeri vesayet silah sahibi olduğu için bu bellidir. İngilizlerin 'yes minister' dizisi vardır. Bu genel anlamda bürokrasi siyaset ilişkileri açısından önemlidir. Usul esastan önce gelir, bu kural her yerde geçerlidir. Kanunların içi tüzük, yönetmelikle dolar. Kanun geniştir ama uygulayıcılar bunu yönetmelikle daraltır. Siyasetçi bunu genişletmek ister, bürokrasi daraltır. Siyasi irade konuya hâkimse 'değiştir' der yönetmeliği. Bürokrasi yönetmeliğe dayanarak sınırlar. Ama siyasi irade konuya hâkim değilse bu böyle gider. Bu sessiz bir şekilde olur. Ve bu hep vardır, biz bunu çok sık görürüz. Diğer konuda ise kurumlar arasında çıkar çatışmaları olur. Biz mesela şu anda X bakanlığını mahkemeye verdik. Bakanlıkla çatışıyoruz. Böyle şeyler olur. Bazen 'hayır, bunu ben yapacağım' diye çatışır. Bazen ikisi de 'ben yapmayacam' der çatışır."

K3'e göre siyaset üzerinde askerlerin, yargının belli bir baskısı vardı:

"Ama şimdi 'bürokratik oligarşi diye diye' bürokrasi kalmadı. Bürokrasinin siyaset üzerinde bir gücü söz konusuydu. İdaredekiler belli bir birikimle geliyor. Siyasetçi buna sahip değil. Bu farklılık nedeniyle bir sorun vardı. 'Bu etki nedeniyle bürokratik oligarşi var' deniyordu. Fakat şimdi böyle bir şey kalmadı. Şimdi tamamen siyaset etkili. Bu tabi özellikle liyakatli, adaletli ve mesleki birlikteliğe, mesleki ilkelere göre yetişmiş insanlar vardı. Fakat gelinen aşamada bütün bu kurumsal hafıza yok edildi. Şimdi siyaset isteyecek de bazı şeyler devam edecek. Olabilir mi?"

K3'e kamu kurumlarının çatışması sorulduğunda ise söyle cevap vermiştir:

" Kanunların ruhuna uygun çalışılması lazım. Burada bir eşgüdüm problemi var. Siyasi irade istediği kanunu çıkarabilir. Ama birbiriyle çelişen hükümler olabilir. Olaylara yeterince nüfuz edememekten kaynaklanabilir. Olayları iyi yönetemiyorsan, iyi yönetici değilsindir. Ben idareci olduğum dönemde bu konularda çok başarılı sonuçlar aldık. İstişare lazım. Ortak akıl lazım. Yani bu biraz gereklidir. Bunu kurumlar arası engel gibi görmek doğru değil. Bu statüko değil. İki tarafı konuşturacaksın. Değerlendirmelerini alacaksın. Bunu yönetemiyorsan, başbakanlık olarak bu seninle ilgilidir. Bürokraside şu da vardı. Her kurumda çalışan insanların olayları 'ben bilirim' anlayışı vardır. Bürokrat, siyasete alternatif üreten insandır. Bürokrata söyleyecek, yönetici riski üstlenmez. O siyasetin işidir. Bürokrat alternatifleri sunacak. O kadar."

K4'e Türkiye'de sivil bürokrasinin vesayetinin olup olmadığı sorulmuştur:

"Eğer bürokrat kendisi o işin olmaması gerektiğine inanıyorsa çeşitli bahanelerle engelleyici olabiliyorlar, yanlış yönlendirebiliyorlar. Bir örnek vermek istiyorum. Bir genel müdür yardımcısı vardı. Denetim kökenliydi. Bilgi edinme kanunu üzerine çalışıyoruz. Daha taslak aşamasında. Genel müdüre "sayın genel müdürüm bu kanun geçerse devlet biter" demişti. O güne kadar, bu bakış siyaset kurumuna yansıtıldığı için bu kanun geçmiyordu. Sonunda başbakanın haberi oldu. O ısrar edince sonunda zorunlu olarak geçti. Yılllarca bu kanunun geçmesine engel olundu. Bu çok önemli bir kanundu. Vatandaşa çok önemli haklar tanıyordu. Mesela yaşlı bir adam bir gün odama geldi. Bütün düğmeleri ilikli. Adamı buyur ettim. Çay içirdim. 'Bana bir Danıştay görüşü lazım, oradan vermediler. Biz veremeyiz dediler' dedi. Sonra

başbakanlığa gelmiş. Bizim oraya. Adamla ilgilendim. Tanımıyorum. Sonra buldum o görüşü. Adam 'ben bir kere okusam da olur' diyor. Şu ezikliği görebiliyor musun? Adama fotokopisini çektim ve verdim. Adam sarılmak istedi bana. 'Yav amca ben senin elini öpeyim' dedim. Eskiden vatandaşın pozisyonu buydu. Eğer başbakan böyle bir emir vermeseydi bunu oradaki bürokratlar engelleyecekti. Yıllarca engellediler. 'Devleti bitirir' diyordu. Tam tersine hem devlet, hem vatandaş güçlendi. Vatandaş güçlenince, devlet güçlendi. Vesayet işte varsa bu şekilde engelleme şeklinde oluyor. Ayrıca o kanun Türkiye ile AB arasında örnek gösterilen bir kanun oldu."[178]

Bu genel müdür yardımcısı neden öyle bakıyor olabilir?

"Şimdi bu denetçi. Bütün bakışı vatandaşın bir şey kaçırabileceği. Vatandaşın bir şey saklayabileceğini düşünüyor. Şimdi müfettişe göre uygulayıcı çalandır, ihmal edendir, yanlış uygulayandır, bundan zarar gören devlettir. O bir dosya incelerken 'nasıl daha iyi olabilir?' diye bakmıyor. 'Nerede sızıntı var?' diye bakıyor görev icabı. İdareci olduğu zaman da bu bakışı terk edemiyor. Samimi bir şekilde engel olmaya çalışıyor. Ben o cümlesini hiç unutmuyorum. 'Devlet biter' cümlesini. O denetmenken onun gözünde bürokrat yanlış yapar, müfettiş onu bulur ve devleti korur. Burada da vatandaş için böyle düşünülüyor."

Siyasi irade bürokrasiden bir şey istiyor. İki veya daha çok farklı kamu kurumundan idareciler bu iradeye rağmen kendi aralarında çatışarak sorunu çözümsüzleştirebilir mi?

"Biz başbakanlıkta bunu çok fazla gördük. Yani başka bir bakanlığın yöneticisi daha ziyade Maliye diğer kurumlarla çatışır. Fakat daha ziyade bakanlığın görev ve yetki

[178] Bürokratların siyasi iktidar değişimlerini sürekli gözettikleri anlaşılmaktadır. Siyasi iktidara göre engelleme olmasa bile işlerin yavaşlatıldığı, sürüncemede bırakıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin Ünver anılarında Turgut Özal'ın vefatından sonraki ve daha sonra 2007 yılındaki gelişmeler için şöyle demektedir: " Rahmetli Cumhurbaşkanı Turgut Özal, o sabah bir kalp krizi geçirmiş ve kurtulamamıştı. Cenazesi Hacettepe Üniversitesi Hastanesindeydi. Ortalık toz dumandı. Kim Cumhurbaşkanı, kim başbakan olacaktı? Bakalım neler yaşanacaktı? Böyle durumlarda insan elinde olmadan kendisini de düşünüyor. Hele bir de bu denli siyasi bir yerde çalışıyorsanız. Bizim müşavirlik devam eder mi etmez mi, bekleyelim bakalım görecektik…Sonraki günlerde işlerimizi rölantiye aldık biraz. Devam eden faaliyetler haliyle sürdü. Ama yeni atılım geçiş dönemlerinde hiç olmuyor. Bu satırları yazdığım şu günlerde de bir geçiş dönemi yaşıyor ülkemiz ve yine işler durdu. Cumhurbaşkanı seçimi, yeni bakanlar kurulu falan, bürokrasi her zamankinden daha fazla tedirginlike bekliyor…" (Ünver, 2008:152-153)

alanını samimi şekilde korumaya çalışırlardı. Burada bir art niyet yok. Ama burada bir taassup, senin de önce kullandığın gibi, tam anlamıyla bir taassup.Tarım Bakanlığı ile X Kurumu arasında böyle bir şeye şahit oldum. İkisinin birer genel müdürlüğü. Herkes kendi kalesinden meseleye bakarak sorunu görüyordu. Kimse kamu yararını açısından olaya bakmıyordu. O dönem Tarım Bakanıyla çalışıyordum. Mehdi Bey olaya el koydu. İki taraf bu şekilde anlaştı. Kamu yararının bu şekilde rafa kalktığını, zarar gördüğünü görmüştüm. Bizim kurumda dahi bu böyle olmuştu. Başbakanlıkta çok sık rastladım. Kaymakamlıklarda insan hakları kurulu kurulacak. İç işleri bakanlığı temsilcisi, kaymakamlığa zarar verir diye bakıyordu. İnsan hakları nedir? Bundan nasıl faydalanabiliriz? Devletimiz nasıl faydalanabilir? diye değil, kaymakamlık bundan zarar mı görür? Fayda mı görür? diye bakıyordu. İşte burada, geçişkenlikler olmalı. Meslekler arası geçiş olmalı ki öbür kurumun da kendisi kadar, kamu yararı kaygısıyla hareket ettiğini görsün. Diğer kurumların da kamu yararını sağladığını görmen gerekir. Biz başbakanlıkta kanunları sürekli çok katı yorumluyorduk. Ben bunu ne zaman fark ettim? Başka bir kuruma geçince fark ettim. Yani mesela Sağlık Bakanlığı bir şeyle senin önüne geliyorsa, cebine bir şey koymuyor. Devleti zaafa uğratmak amacında değil. Orada bir ihtiyaç var. Onlar, örneğin eş durumu tayiniyle ilgili bir şey geçirmek istiyorlar. Biz buna engel oluyorduk. Başka mevzuatları gösteriyorduk. Ben sonradan başka bir kuruma geçince bunu fark ettim. Siz başbakanlıkta bunu göremiyorsunuz. Sonra ben, benim yeni kurumla ilgili başbakanlığa gittiğimde; onların, benim kendi arkadaşlarımın yine bana aynı şekilde davrandıklarını gördüm. İşte bunu ordayken ben kendim de görmemiştim. Ama diğer kurumlara gidip gelen arkadaşların daha hoşgörülü olduğunu da gördüm. Kendimden de biliyorum."

K5 aynı konuda şunları ifade etmiştir:

"Ben şunu söylerim. Bir bürokratın birinci görevi siyasete doğruyu söylemektir. Takdir siyasetindir. İki bakan arasındaki takdir de bürokratın görevi değildir. Siyasetin de bürokrasiye böyle bakması lazım. Gerekirse bürokrasiye de haddini böyle bildirmesi lazım. En başa dönelim. Devletin sahibi millettir. Millet sahibi olduğu devleti yönetmek için kendi içinden evlatlarını seçer. 'Bu aracı sen benim adıma kullan' der. Seçtiği X, arabanın başına geçer. Ama arabayı hasarsız, verimli kullanmak için uzmana ihtiyacı vardır. Kaportacıya, lastikçiye, boyacıya ihtiyacı

vardır. İşte onlara biz bürokrat diyoruz. O, bürokratların görev alanında direksiyona oturmuş siyasetçiye doğru bilgiyi vermekle görevlidir. Ama o direksiyonu kullanmak yetkisi, millet tarafından siyasetçiye verilmiştir. Eğer burada bürokratın maksadını aşan, bürokratik vesayete giden bir şey varsa, bu siyasetin zafiyetidir. Bu çerçevede yorumlanırsa herkes yerini bilir. Haddini bilir."

K5'e yukardaki soru bağlamında üstatlığın kurumsal anlamda bir taassuba neden olup olmadığı sorulduğunda ise şöyle cevap vermiştir:

"Evet, kesinlikle olur. Bu mesleki hiyerarşinin de kurumun dışına da taşmasının sonucudur. Demin söyledim. Mesleki tecrübe anlamında üstatlık söylemi, çok yanlış bulduğum bir şey değil. Bu tecrübeyi ifade eder. Ama zaman içerisinde 'biz en iyisini biliriz, biz bu ülkenin menfaatlerini en iyi düşünürüz, bizim dışımızdakiler sadece bizim tespit ettiğimiz doğruları yaşamak ve yaşatmakla mükelleftir' anlayışına dönüşüyorsa bu doğru değil. Kastettiğin budur. Ben, X Bakanlığı'nda bir yönetici olarak bu ülkenin ticaretine ilişkin bir takım hedefleri belirleme yetkinliğine sahibim. Bu hedeflere ulaşma anlamında mali büyüklükleri belirleyebilme yetkinliğine sahibim. Ben, bu ülkede son iki dönem beş yıllık kalkınma planları özel ihtisas komisyonu başkanıydım. Eğer bu hedefleri koyduysam, bunları belirleyebilirim. Birisi gelip bana bu hedefler doğru ama bu mali büyüklükler uygun değil derse, bu devletin teamülüne kendi içerisindeki devlet kültürüne uygun değildir. Nitekim bunun olumsuz sonuçları oluyor. Diğer bakanlıkların hizmetlerinde verimsizliğe neden oluyor. O arkadaşımın görevi devletin mali kaynaklarının verimli, rasyonel kullanılmasını temin etmektir. Bana 'hedefin yanlış' diyemez. Bana 'senin hedefine uygun kaynağımız yok, hedefi revize etmek mümkün mü?' diyebilir. Bu ikisi arasında, dağlar kadar fark vardır. Hedef doğrudur. Hedefin gerçekleşmesi için gereken mali büyüklük de doğrudur. Ancak şimdiki adıyla Hazine ve Maliye Bakanlığı yetkilisi 'Dostum! Hedef senin işin, o senin uzmanlık alanın, ben onu bilmem, bunun için öngördüğün bütçe de doğru, ama bunun için o bütçeyi temin edecek kaynağımız yok' diyebilir. Ama benden daha fazla ticareti bildiğini iddia ederse, savunma sanayindeki arkadaşlardan daha fazla bildiğini iddia ediyorsa; bunun adına haddini aşmak deniyor. Devlette de bunun böyle teamül olmasına da doğrudan verimsizlik diyorum. Bunun önlenmesi gerektiğini değerlendiriyorum."

KU1, şu anda siyasi iradenin koyduğu çizginin dışına çıkılabileceğini düşünmediğini ifade etmektedir. Bu tarz çatışma olsa bile siyasi iradenin engel olacağını düşündüğünü ifade etmektedir.

KU2'ye göre sivil bürokrasi siyaset üzerine vesayet kurabilmektedir:

"Maliyenin çok ciddi bir ağırlığı var. Yaşadığım bir olayı anlatayım size. Dokuz farklı kurumu ilgilendiren bir kanun var. Maliyenin sadece fikrini söylemesi yetiyor. Biz itiraz edemiyoruz. Onların istediği gibi oluyor. Yani onlarda hesap uzmanları da vardı. Şimdi kalktı filan biliyorsunuz. Ama şunu konuşmamız lazım. Bu oluşumların devamlılığının nedeni, başarılı olmalarıdır. Bunları gören de bunlara benzemeye çalışıyor. Çok or sınavlar yapıyorlar. Bizimkiler de aynı mantıkla hareket ediyor. Doğru mu, bilmiyorum ama sokakta dürüm filan yiyemiyorlarmış. Zannedersem bir tür akil adamlık oluyor. Siz orada bir şeylere çare olursanız dikkat çekiyorsunuz. Böyle bir durumda bu insanları kullanıyorlar. 'Gel sen benim danışmanım ol' diyorlar. Bu sefer bu bilgiyi farklı yönlerde kullanma imkânı da oluyor. Bu imkânla içinde bulunduğu yapıyı da şekillendiriyor. O yapının bir şeye ihtiyacı olursa o da siyasi iradeyi kolayca ikna edebiliyor tabi. Siyasi iradeye rağmen çatışma ise olur mu? Olur. Siyasi iradenin yapmak istediği belli ama detaylar belli değil. Yapılacak ama kim yapacak? Kim etkin olacak ?Belli değil. Burda da pay kapma olabiliyor. Zaten siyasi irade A'yı B yapmak istiyorsa bürokrasi buna karşı çıkmaz. Ama bu yapılırken pay kapmaya çalışır."

KU3'e göre siyasetin teknik konulara hâkim olması zordur:

"Karar vermesi zordur. Yalnız teknik konulardan ziyade daha politik, diplomatik bir alanda oluyor. Bu insanlar (siyasetçiler) demokratik bir süreçle geliyor. Aldıkları kararların teknik olarak desteklenmesi gerekir. Burada verilerde görsel bir farklılık bile siyasetçinin aldığı kararı etkileyebilir. Şimdi biz bakana, ülke örneklerini inceleyip götürüyoruz. Orada siz İsveç örneğini verseniz alacağınız karar farklı olur, Çek Cumhuriyeti örneğini götürseniz alacağınız karar farklı olur. Bakanın hem İsveç'i hem Çek Cumhuriyet'ini getirin deme şansı pek yoktur. O en fazla 'ülke örnekleri getirin' der. Benim götürdüğüm beş ülke örneğiyle, sizin götürdüğünüz beş ülke örneği farklı olabilir. Dolayısıyla alınacak karar da farklı olabilir. Memurun üzerine

düşen olayı olduğu gibi sunmaktır. Yorumunuz olacak ama siyasetçiye olduğu gibi ortaya koymalıdır. Nerede yorum yaptığınızı söylemelisiniz. Ama genel olarak bizim sorunumuz şu: bizim kafamızda belli bir şey var. Biz siyasi iradeyi, bakanları oraya doğru çekiyoruz. Ki bizimki teknik bir bakanlık. Genel olarak çok müdahale alanınız yok. Asansörün çapı, halatı, mili bunlar teknik hesaplar, nasıl çalışacağı bellidir. Ama özellikle daha siyasi alanlarda farklı olabiliyor. Aşağıdaki bürokrat ekibin kafasında bir şey şekillendiyse bütün bakanlara bunu söyletebiliyor. Yani darbe boyutuna varmıyor ama kendi alanlarında oluyor bu."

Siyasi iradeye rağmen çatışma konusunda ise şunları ifade etmektedir:

"Çatışma her gün oluyor (gülüyor). İki bakan anlaşıyor bazen. Alttakiler anlaşamıyorlar. Eğer siyaset iradesini net ortaya koyduysa bunu yapamıyorlar. Ama ellerinden ne geliyorsa da onu yapıyorlar. Karşı tarafa yaptığı hissini veriyor. Ya da yapıyor ama kendi kafasındaki duruma uygun değilse davul çalıyor, yanlış yapıyoruz. Yanlış yapıyoruz."

Burada kariyer meslek mensuplarının etkisi oluyor mu sorusuna şöyle cevap vermektedir:

" İşin en teknik detayını yapan benim. Yemeğin malzemesini ben hazırlıyorum. Daire başkanı en fazla tuzuna bakıyor. Genel müdür sunumun görseline bakıyor. Yani işe ben bakıyorum. Onların detayına girmeleri çok mümkün değil. Dolayısıyla ne kadar objektif bir şekilde sunulursa o kadar iyi. Mesela bakana şunu demişsin. 'Sayın bakanım şöyle bir şey karar aldık bu nedenle 1 milyar dolar yatırım geldi'. Bunu her bakan kabul eder. Ben de olsam 'helal olsun' derim. Ama o yatırımın sizin aldığınız karar olmasa da gelebileceğini, yani zaten var olan bir yatırım planının olduğunu ya da bu kararın bazı hukuki sonuçlar doğurabileceğini söylediğinizde bakan yine kabul ediyorsa bunda hiçbir sorun yok. Benim, bizim dediğimiz olsun diye bir ısrarımız olmaz."

Araştırmacı tarafından görüşmeciye bu konuda üstatlık ilişkilerinin bir etkisi olabilir mi diye sorulduğunda görüşmeci şöyle bir örnek vermiştir:

" Adam daire başkanı oluyor ama hala o yapının içinde kalıyor. Şimdi Maliye'de bir arkadaşım var. O anlattı. Şimdi ikisi de daire başkanı. Yalnız biri maliye müfettişi kökenli. Esas o ilk teftiş var ya ora kökenli. Diğeri de vergi denetmeni kökenli. Toplantıda tartışırken "Ben Maliye Müfettişiyim" demiş. Bu sefer bizim arkadaş da 'ben de Rumeli Beylerbeyi'yim' demiş (gülüyor). 'Maliye müfettişliği mi kaldı?' demiş 'artık daire başkanısın'. Yani teknik bir konu bu. Ama hala onu taşıyor. Şimdi şöyle diyelim. Maliye teftiş kökenli bir daire başkanı olacak, karşı tarafta vergi denetmeni kökenli bir genel müdür olacak ve yine maliye teftiş kökenli bir genel müdür olacak, onun pozisyonu bellidir. Bizim bir genel müdürümüz vardı. Üstadı başka bir yerde genel müdürdü. Bizim genel müdür diğer genel müdürün talimatlarını bize getirirdi. Bizim genel müdürlükteki kararlar oradan geliyordu."

Görüşmeciye konunun hep Maliye Bakanlığı etrafında döndüğü söylenmiş ve bunun nedeni ne olabilir dendiğinde görüşmeci şöyle cevap vermiştir:

" Kurumlara güç veren iki şey var. En büyük gücü veren şey para. Maliye'nin piyasa üzerinde bir gücü var. En küçük şirketinden en büyüğüne. Ceplerindeki parayı alma durumu var. Elinde sopa var. Esas gücü oradan alıyor. Bu piyasada rahatça kullanılmış. Adamın biri şöyle demiş: 'Yav Allah'tan korkmuyorsun da Maliye Müfettişi'nden de mi korkmuyorsun?' (Gülüyor). Bunu piyasaya o şekilde lanse ediyorlar. Şimdi şunun kısmen doğruluk tarafı olabilir. Bir müfettiş bir dükkana girdiği zaman ceza yazacak bir şey bulur. O kafayla girmişse, şu veya bu şekilde bulur. Çünkü piyasa şundan da korkar. 'Maliye açısından bir sorunum yok da SGK'yla ilgili, SGK'yla ilgili bir sıkıntı yok da Sanayi Bakanlığı açısından bir sıkıntı olur mu?' diye düşünüyor. Sonuçta 'bu devlet' diye düşünülüyor."

Bu meslek gruplarına çok az insan alınıyordu. Beş kişi. On kişi. Nedeni ne olabilir bunun?

"Yani ayrıcalığı pek fazla paylaşılmak istenmiyor. Bir taraftan da kaliteyi tutturuyorlar. KPSS birincileri hesap uzmanlığını, maliye müfettişliğini tercih ediyordu. Yüksek puanlı insanlar oraya giriyordu. Yüksek puanlıların oraya girmesinin bir nedeni, oradan özel sektöre geçmektir. Yani bilgi de, gücü doğurur vesaire. Bu tür etkileri var. Ama piyasaya sundukları şey, bunlar esasında ellerindeki

sopanın ekmeğini yiyorlar. Yani o zekâdaki bir insan belki Sanayi Bakanlığında çalışsa daha fazla şey üretecek ama özel sektöre geçemeyecek. Piyasada öyle bir gücü olmayacak. Bizim burda Türkiye'de ilk 100'e girmiş bir arkadaş vardı. Bilkent Elektrik Elektronik mezunu. Hepsinden de zeki. Yani puan anlamında söylemiyorum gerçekten zeki. Ama burda elinde öyle bir gücü yok. Yaptığı işin piyasada bir karşılığı yok. Yani bunlar eski yapılar. Piyasa üzerinde etkinler. İnsanların orayı iyi bir okul olarak görmesi. Yani zamanında diğer kurumlarda uzmanlık filan olmayınca, devlet planlama tek uzman alan yerdi. Yani zamanla ekonomi, hazine, ticaret ortaya çıktı. SPK ortaya çıktı vesaire. Planlamanın gücü zayıfladı. Farklı yerlerden de özele geçişler söz konusu oldu. Yani diğer taraflarda da sağlam uzmanlar çıkmaya başladı."

M5'e göre kamu yönetimiyle siyasetin ayrı olduğu Wilsoncu anlayış yanlıştır. Bu ikisi ayrılamaz. Yani bürokrasi ile siyaset ayrı değildir.

Bir yönetmelik çıkacağında bazı kurumlar çatışır mı? Daha önce söylemiş olduğunuz meslek taassubu kuruma yansır mı?

"Kurumlar insanlardan teşekkül eder. Yansır tabi."

M6'ya göre denetim kökenli olanların idareci olması, etik tartışmalara neden olabilir. Ancak idarecilerin teftiş kökenli olması uygundur.

"Birincisi atanacak kişinin yeterliliği, ikincisi örnek veriyorum. İkimiz aynı yerin denetimini yapıyoruz. Sen o birime atandın. Ben hala o birimin denetimini yapıyorum. Burada bir sıkıntı olabilir. Bunlar soru işaretleri oluşturan şeyler. Ama teorik tartışmaları bir kenara bırakalım, bizim kurullar da bunlar ortalamanın üzerinde yönetilir. Üstatlık ilişkisi içerisinde olman, benim gördüğüm kadarıyla bunlar önemli şeyler veriyor. Aksayan yönleri görebiliyorsun. Bu kurum nasıl daha iyi yönetiliri de görebiliyorsun. Maliye teftiş heyeti aslında bu ülkede ilk defa Fransa'da eğitim görüp gelen bir heyet. O dönem tartışmalar olmuş. İlk defa bu kadar eğitimli insanlar. Fransız müfettişleriyle çalışıyorsun. Teorik ve pratik bir birikim oluşuyor. O dönemde dil bilen yok, uzman yok, Heyeti Teftiş-i Aliye. Tam elit bir kurul yani. Bir de üstatlık ilişkisi olunca. Merkez bankasına atanıyor. Oradan bakıyor, kimse yok. Kendi yerinden getiriyor. Bir de eskiden yetkiler çok geniş. Orayı da incelediyse biraz bir

şeyler de biliyor. Ama uzmanlık geliştikçe bu azalıyor. Bu dünyada olan bir şey. Senin her şeye hâkim olman mümkün değil. Bu atamaların hala bir miktar devam ediyor olması, elde edilmiş imkânlardan hiçbir statü grubu vazgeçmez. Ama sonrasında BDDK'lılar, SPK'lılar şunu der: 'Niye bizim yöneticimiz biz olmuyoruz?' tarzında şey olmuştur. Bu giderek azalıyor tabi. Mesela vergi incelemesi yapan hesap uzmanları karmaşıklaşan vergi mevzuatına çözüm olsun diye ihdas ediliyor. Bir uzmanlaşma olsun diye yani."

Sizlerin çalıştığı bu kurullarda alınan personel sayısı neden bu kadar azdı?

"Birincisi kaliteyi korumak. İkincisi bu nimetlerden herkes yararlanmasın diye. 'Biz daha seçkin bir grubuz.' Ama hakikaten öyle bir yerdir. Hem girerken hem de ordayken kalite üst seviyededir. Ama bu normal bir şeydir."

MY2'ye göre bürokrasi siyaseti sınırlı bir şekilde etkileyebilir. Bu ancak işi yavaşlatma şeklinde olabilir. MY2'ye göre genelde çatışma kendi bakanlığını öne çıkartmak açısından yapılmaktadır.

"Her bakanlığın kendi bakanlığını öne çıkarması isteniyor. Ama çatışma işin özüne yönelik değil."

Peki sizin bakanlığınızın durumu nedir bu konuda?

"Yani en etkin bakanlıklardan biridir. Maliye, paranın kontrolü. Yani geçmişte insanları çok zorlamışlar ama sonuçta onları da birileri görevlendiriyor."

MY4'e göre bürokrasi siyaset üzerinde bir vesayet kurabilir.

"Maliye'nin tüm kurumlar üzerinde bir etkisi var yani. Bu görünüyor. Biliniyor. Yani bugüne kadar hiçbir zaman grup başkanlığına gidilmemiş. Yani ben isterim ki Bakan Bey vergi dairelerine gitsin. Yani insanlar iyi hisseder. Ben bunun yaptırılmadığını düşünüyorum. Ama bazı şeyler inşallah değişiyor. Ben öyle görüyorum."

Üstatlık ilişkilerinin belli bir anlamda kurumsal taassuba neden olabileceği görülmektedir. Konunun kurumsal bir tavrı besleyebileceği anlaşılmaktadır. Kurumlar arasında var olabilen çatışmaların yetki tartışmaları etrafında yapıldığı anlaşılmakta, kurumların genellikle daha fazla yetkiyi arzu ettikleri ortaya çıkmaktadır. Bazı bakanlıkların diğerleri üzerinde etkisinin yoğun olduğu görülmektedir. Üstatlık ilişkilerinin gerek kurum içi gerek kurum dışı taassubu besleyebileceği görülmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada öncelikle bürokrasi üzerine literatür incelenmiştir. Devlet bürokrasisinin gücü temelde yasanın gücüne sahip olması, çalıştığı konularda uzmanlaşmasından ileri gelmektedir. Bürokrasi, devlet olmanın gücüne sahiptir. Bu gücü oluştururken kariyer imkânları, yurt dışı ve yurt içi eğitim gibi durumlardan faydalanılmaktadır. Burada statüsel bir elitizm ile işlevsel bir elitizmin karması bulunmaktadır. Statü elitler özellikle gelişmiş ülkelerde işlevsel elitlere dönüşmektedir. Türkiye'de de benzeri bir sürecin gerçekleşmekte olduğu söylenebilir.

Bürokrasi kaynaklandığı toplumu yansıtıyorsa, bu durum bürokrasinin dâhil olduğu siyasal tarihe geri dönüşlü bakmayı gerekli kılar. Çünkü bürokrasi daha önce de vurgulandığı gibi iktidarla çok yakından ilişkilidir. Bu çalışmada bürokrasinin sahne arkası anlamına gelebilecek bir konu incelenmeye çalışılmıştır. Çoğu durumda bürokrasinin içinde yaşayanların farkında olmayabilecekleri bazı durumlar üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada üstatlık ilişkilerinin başta Maliye Bakanlığı olmak üzere nasıl belli bir disiplin ürettiği ve bunun sonuçları ortaya konmak istenmiştir.

Bürokrasinin bir öngörülebilirlik üzerine kurulu olduğu anlaşılmaktadır. Bürokratik düzenin sınıflandırıcılığı bu öngörülebilirlikle ilişkili görünmektedir. Modernizmin akılcılığı dünyaya ve olaylara bakışta belli bir standart deruhte edicidir. Bu standart, hayatın hemen her anını etkilemekte ve yönetimsel çabaları bürokrasiye doğru itmektedir. Bu durumla ilişkili olarak bürokratların bir uygulayıcılıkla sınırlı görev ifa ettiklerinin çoğu durumda geçerli olmadığı düşünülmektedir. Bürokratların, düşünmeyen otomat olarak tasarlanmaları ve görülmelerinin fiili durumla ilintisinin zayıf olduğu değerlendirilmektedir. Bürokratlar birçok noktada karar verici pozisyondadır. Bu durum, bürokratın artan teknik yeterlilikleri yanında kalıcı bir görev ifa etmesi nedeniyle ilgili görünmektedir.

Devlet olmak, hesap sorabilirlik ve kontrol otoritesi olmak anlamına gelmektedir. Hesap sorabilirliğin, bir iktidar olarak bürokratların risk alıp olumlu sonuçlara götürücü etkisi olabileceği gibi aynı hesap sorabilirlik ve kontrol; pozitif yönde değişime engel olabilir. Bürokrasi üzerine söylemlerin birçoğu bu çelişkiyle ilişkili görünmektedir. Bu anlamda bürokrasinin daha çok bir güç ilişkileri sistemi

olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Her ne kadar kuruluşunda rasyonellik iddiaları varsa da bürokratik örgütlerde rasyonelliğin sınırlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yerine bürokrasi karmaşık dengelerden örülü bir ağlar seti görünümündedir. Bu durum, iktidara göre şekillenmesini sağlamaktadır. İktidar mücadelesi kimi zaman bürokrasinin kendi içinde, kimi zaman da bürokrasi ile siyaset arasında vuku bulmaktadır. Her iki durum birlikte sürebilmektedir. Bürokrasi içindeki iktidarı ele geçirme çabaları ise her yerde kendinden olanı görme arzusu ile örtüşmektedir. Kendinden olanı görme arzusu sisteme olan güvensizliğin işareti olabileceği gibi, ayrıcalık talebiyle de ilişkili olabilir. Ancak devletin zaten devletin içindeki yapılarca ele geçirilmesi arzusu devlet iktidarının her halükarda meşru görülmesiyle de ilişkili olabilir. Her nasıl olursa olsun iktidarda olmak istemek, iktidarın kullanım biçiminin önemsenmesiyle ilgili görünmektedir. İktidarda olmanın meşruiyetinin verili olduğu düşünülmektedir. Bu durumun bürokrasinin genellikle devlet bürokrasisi olarak görülmesinde de etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Her ne kadar devlet, idare yanında yasama ve yargıyı da içeren bir güçler manzumesi olsa da, bürokrasinin yargının, meclisin ve hükümet işlerinin de görülmesi noktasındaki etkisinden ötürü devlet faaliyetlerinin hemen her yerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum devletin bir bürokrasi olarak görülmesinde somutlaşmaktadır.

Gerek görüşmecilerin yorumlarından gerek Maliye Bakanlığı'nın üst bürokrasisinde görev almış "üstatların" anılarından, üstatlık ilişkisi kapsamında bir usta çırak ilişkisinin olduğu görülmektedir. Daha önce ifade edildiği üzere bu ilişki biçiminin kurumdan kuruma hatta kurumda da genel müdürlükten genel müdürlüğe değişebildiği görülmektedir. Ancak özellikle teftiş kurullarının olduğu kurumlarda üstatlık ilişkisinin teftiş kurulları içinde oldukça katı bir biçimde uygulandığı anlaşılmaktadır. Bu uygulama da kurumlara oradan geçmektedir. Bu katılığın en yoğun olduğu yerin de Maliye Bakanlığı olduğu anlaşılmaktadır. Bu ilişki biçimi çoğu durumda yalnızca usta ve çırak ilişkisi içinde tezahür etmemektedir. Bu durumun diğer memurlarla olan ilişkilere de yansıdığı anlaşılmaktadır. Birçok memurun bu ilişkiyi bildikleri ve de potansiyel olarak denetlenen pozisyonunda oldukları için denetim elemanlarının kendi içlerindeki jargonu, onlarla karşılaştıkları hemen her ortamda, onları onore etmek amacıyla kullandığı anlaşılmaktadır. Bu durumun iki taraf arasında 'senin durumunun farkındayım, sen denetleyicisin ve

benden üstünsün' anlamında kullanıldığı ifade edilebilir. Üstatlık ilişkilerinin geçerli olduğu yapılarda çömezlerin de bu duruma zaman içerisinde uyum sağladığı anlaşılmaktadır. Burada bir uyumdan söz edilmelidir. Genellikle katı bir durum söz konusu edilmemektedir. Bir baskı olduğu açık olsa da çoğu defa buna kurumun içinde olmanın ve beklenilen menfaatlerin bir gereği olarak bakıldığı görülmektedir. Kariyer meslek mensubu, meslek içindeki bu tabirlere ve bu durumun neden olduğu sonuçlara en azından belli bir süre için katlanılması gereken bir durum olarak bakmaktadır. Zira ileride kendisi de üstat olacaktır.

Üstatlığın belli bir aidiyet duygusu içinde, o aidiyet duygusu sahiplerine sağladığı avantaj, üstatlık ilişkisi içinde olmayanların göstermelik de olsa üstat deyişlerinde tabiiyet ilişkisinin yukardan aşağıya doğru yayılmasını sağlamaktadır. Üstatlık ilişkisi idareye geçince bitmediği için, idareci de yaptığı ve yaptırmak istediği işleri üstatların otoritesi üzerinden meşruluğunu artırma girişimi içine girebilmektedir. Anlaşılan odur ki bir yerlerde hiç kimsenin bilmediği ama hep kendisinden bahsedilen bir 'üstat' vardır. Bu durumun sonuç olarak belli bir kültüre, geleneğe, yeni gelenleri kendine benzetmeye hizmet ettiği ama bunun da daha çok gönüllü olarak tercih edildiği bir durumu ortaya çıkardığı görülmektedir. Burada bu görünmeyen "üstat"ın her yerde olan ama görünmeyen bir figür olarak dışarıdan gelenleri kurumsal olarak, kurumun içine dâhil ederek, onu kurumun bir parçası haline getirerek kendi içine gelenleri, gelmek isteyenleri içerde olanlara benzetici bir güç olduğu anlaşılmaktadır. Bu içerde olanlar birbirine benzedikçe de dışarıda olanlarla bağların zayıfladığı anlaşılmaktadır. Örneğin bu ilişkiler gereği başka bir unvanda çalışan kişiyle ilişki geliştirmeye sıcak bakılmamıştır. Ya da üstatlık içindeki hiyerarşinin bozulmasına izin verilmemektedir. İzin verilen ilişki biçimi hiyerarşiler arası rollerin her an oynanmasıyla devamını sağlamaktadır. Bu oyunun kuralını bozma teşebbüsleri 'kurumun kültürünü benimsememe' olarak anlaşılmaktadır.

Üstatlığın özellikle Maliye Teftiş Kurulu'nun vurguladığı gelenek söylemini, görüşmecilerden bazılarının bahsettiği kurum söylemini, meslek kültürü söylemlerinin oluşumu, gelişimi ve devamını sağlayan bir unsur olarak görülebileceği değerlendirilmektedir. Üstatlığın sosyal hayatta da bir oyun olarak tezahür ettiği söylenebilir. Bu ilişkiye girenlerin, girmek isteyenlerin de bu oyunun

oyuncusu olmayı kabul ettiği söylenebilir. Aksi halde oyun dışı kalmak mümkündür. Oyunun çoğunlukla bürokrasinin komuta mevkileri için oynandığı anlaşılmaktadır. Bazı görüşmecilerin doğrudan üstatlara sağlanan avantajlardan bahsetmesi yapının bazı 'haksızlıklarına' katlanıldığının işaretlerini vermektedir. Usta çırak ilişkisinin yorumlanmasında maliyedeki vergi denetim birimleri içindeki yapıya atıf yapılması da birçok görüşmecinin konuyu dermeyan etmesini sağlayan asıl neden olarak görülmektedir. Burada katı bir hiyerarşi olduğu düşüncesinin konunun genişlemesini sağladığı, görüşmecilerin konu üzerine değerlendirmelerini şekillendirdiği düşünülmektedir.

Üstatlık ilişkilerinin diğer kamu kurumlarında değil de Maliye Bakanlığı'nda hayat bulması ve burada daha çok sahiplenilmesi de Maliye Bakanlığı'nın iktisadi bir yapı olarak yaratabileceği etkilerle ilişkili olsa gerektir. Yukarda söylenenleri tekrar etmek pahasına gerek görüşmecilerin yorumlarından gerek anılardan 'üstatlar öyle istiyor' şeklinde bir anlayışın var olduğu anlaşılmaktadır. Öyle ki görüşmecilerden bazıları A grubu haricinde B, C, Ç grubuna giren aday müfettiş yardımcılarının belirlenmesinde dahi görünmez, bilinmez bir 'üstadın' tercihlerinin rol oynadığını ima etmişlerdir. 'Üstatlar öyle istiyor' şeklindeki bir yaklaşımın, başarılı bir kişiye duyulan saygının ötesinde olduğu izlenimi edinilmektedir. Bu durumun, bir yüceltme şeklinde ortaya çıktığı ancak aynı zamanda bir iktidar stratejisi olarak kullanılabildiği düşünülmektedir. Bu yüceltme onlarla gerçek anlamda bir temas imkânını azaltmakta, aradaki mesafeyi açmaktadır. Ancak yine de bu yüce otoritenin orada olmasından memnun olunmaktadır.

Bürokrasinin içinde bulunduğu toplumun değerlerini şu veya bu şekilde taşımakta olduğu anlaşılmaktadır. Ancak yine de belli düzeyde bir ayrışma vuku bulabilmektedir. Aradaki ayrışmanın bürokratların "başka bir dünyanın insanı" olmasıyla ilintisinin zayıf olduğu düşünülmektedir. Bürokratlar, halkın içinden çıkıp halka yabancılaşmaktadır. Bu, merkezin çevreyi kendine benzeterek merkezileştirmesini ifade eder görünmektedir. Üstatlık mekanizmasının da çevrenin, çevreden farklılaşmasını sağlayarak onu merkeze taşıyıcı bir rolü olduğu savunulabilir. Merkezin, merkez olmasının devamını sağlayan bir işlev olarak üstatlık, kendi kurallarını ve cazibesini yaratarak çevrenin gözüne girmektedir.

Üstatlığın çevreyi merkeze taşırken, merkezin varlığının devamını sağlayan bir fonksiyon icra ettiği düşünülebilir. Zaman içerisinde çevre ile merkezin ufuklarının kaynaşması beklenirken, merkezin çevre içinden seçtiklerini kendine benzetmesiyle, çevredekilerde ufuk kayması meydana gelmektedir. Kişi; yeni bir dünyaya, yeni bir düzene girerken değişimi beklenmektedir. İçinde bulunulan bürokratik gruba/yapıya en yüksek değerin atfedilmesi şeklinde ortaya çıkan üstatlık ilişkileri; bürokratik kliklerin kendi iç dizaynını dayanışmanın ötesine geçerek, dışarı kapalı hale getirdiği görülmektedir. Bu dışarı kapalı hal, kendini hem toplumsal dünyadan hem de bürokrasinin diğer yapılarından ayırmaya, ayrıcalıklı kılmaya meyletmektedir. Kendi iç disiplini içinde üstatlık ilişkileri, disipline edilmiş total bir yaşam tarzının somutlaşmasına neden olabilirken, bu ilişkinin arzu edilir bir ilişki olması bu totalliğin her anlamıyla olmasa dahi varlığını inkâr ettirecek boyutta değildir. Bu yapının askeri bir yetiştirme tarzından esintiler taşıdığı görülmektedir. Bu sistem kendi içine dâhil olacakları belirleyebilme ve onları arzu ettiği şekilde eğitebilme ayrıcalığına sahip görünmektedir. Bu dünyanın eşit haklara sahip kişilerin herhangi bir konuda fikri tartışması yerine, komut ve itaatin geçer akçe olduğu bir dünya olduğu söylenebilir.

Üstatlığın, özellikle devlet bürokrasisi içinde vuku bulduğu görülmektedir. Üstatlığın arkasında devletin verdiği denetim gücünün bulunduğu söylenebilir. Bu nedenle üstatların kendilerini devlet ile özdeş gördükleri söylenebilir. Denetimi yapan, devlet gücünü konuşturandır. Üstatlığın bir gelenek halinde ortaya çıkışının denetim elemanları arasında vuku bulmasının da bununla ilgili olduğu düşünülmektedir. Denetim elemanı, bir şeylerin denetleyicisi olmak itibariyla kendisini denetlediklerinden üstün görmektedir. Bu üstünlüğün meşruiyetine zarar verebilecek herhangi bir durumda, kendi içinde bulunanlara da zarar verebilecek bir yapıdır. Üstatlık ile tekebbür arasında bir ilinti olduğundan bahsedilmesi, üstadın da efendi manasına gelmesi ilişkili görünmektedir. Bu durum Türkiye'de var olduğu belirtilen aşkıncı bürokratik yapınının devamlılığını sağlayan bir işlev olarak değerlendirilebilir. Üstatlığın, bürokratik aşkıncı ideolojiyi besleyen bir disiplini beslediği söylenebilir. Üstatlığın pratik bazı faydaları olmasına rağmen; konunun bir usta çırak ilişkisinin ötesinde devletin "ali menfaatlerini" yalnızca kendisinin

bildiğini iddia eden, yaptığı işi kamu yararına, mazlumun hakkını korumaya, yetimin hakkını yedirmemeye çalışan bir seçkinciliği beslediği iddia edilebilir.

Seçkinciliğin ise mesleki bir taassuptan çok; unvan taassubuna dönüştüğü, sahip olunan unvanın da bir meslek olarak değerlendirildiği görülmektedir. Gerekçesi her ne olursa olsun, aynı işi farklı unvanlarda yapan insanların birbirine olan husumeti mesleğin en iyi yapılmasından ziyade; o mesleğin ortaya çıkardığı avantajların bölüşümü ile ilgili olabilir. Vergi mükelleflerini denetleme işi bir meslek olarak düşünülüyor ve bunun en iyi şekilde yapılması bir rekabete neden oluyorsa; taassubun yapılan işin en iyi yapılmasına olması beklenir. Bunun da eleştirilebilecek yönleri bulunmasına rağmen, üstatlık ilişkilerinin daha çok bir mesleğin üstünlüğünden ziyade bir unvanın üstünlüğüne duyulan inanç üzerinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Nitekim gerek hesap uzmanlığında, gerek maliye müfettişliğinde kuruldan ayrılmak isteyerek başka kamu kurumlarına geçmek isteyenlerin bakanlıkta önce başka bir unvana geçirildiği sonra başka kamu kurumlarına geçişlere izin verildiği görüşmecilerce ifade edilmiştir. Taassubun unvana yönelik olduğu kabul edildiğinde ise konunun ne yapıldığından daha çok ne olunduğunun önemsenmesiyle ilgili olabileceği değerlendirilmektedir.

Üstatlık ilişkilerinin bürokrasi, siyaset ve özel sektörü bir araya getirici bir işlev görebileceği ortaya çıkmaktadır. Bu durum, artık statü elitliğinden işlevsel elitliğe doğru değişen bir yapı içinde; bürokrasinin uzmanlığa dayanan gücünü arzu ettiği ilişki biçimleri içinde kullanmasına yarayan bir iktidar seçkinliği halinde ortaya çıkmaktadır. Bu yapı içinde bürokrasinin, uzmanlık ile devlet gücü olmanın meşruiyetine dayanarak bir takım ilişkiler içerisinde kendi konumunu ve alanını, hükümranlığını artırmaya çalıştığı görülmektedir. Burada karşılıklı ilişkiler ağının olduğu görülmektedir. Bu iktidar seçkinliği, Mills'in bahsettiği seçkinlikten farklı olsa da; kökleri bürokrasi içinde yeşeren ve oradan siyasete ve özel sektöre geçen bir yapı halini aldığı görülmektedir.

Her kamu kurumunda etkin olmamakla birlikte, birçok kamu kurumunda idarecilerin hemen hemen hepsi kariyer meslek mensubudur. Bunlar da kendi aralarında Maliye Bakanlığı'nda olduğu gibi çatışmalar yaşamaktadır. Bu yapılarda

daha önce ihdas edilen teftiş kurulları genellikle etkilidir.[179] Bununla birlikte, teftiş kurullarının olmadığı yapılarda da diğer kariyer meslek mensupları kurumları idare etmektedir. Her ikisinin olduğu yapılarda ise üst düzey makamlar bazen bir tarafın lehine olabilecek şekilde paylaşılmaktadır. Ancak genel anlamda söylenebilecek olan şudur ki hem bakanlıklarda hem üst kurullarda kariyer meslek mensupları haricinde üst düzey görevlere gelmek zor görünmektedir. Örneğin Maliye Bakanlığı'nda bahsi geçen unvanlar haricinde üst düzey görevlere atanma ihtimali son derece düşüktür. Kaldı ki A, B, C, Ç olarak adlandırlılan vergi denetim gruplarında da A aleyhine bir yapının sürmekte olduğu görüşmecilerce ifade edilmiştir. Bu durum Türkiye'nin hemen her yerinde örgütü bulunan bir bürokratik yapının idaresinin sayıca çok az insana verilen bir ayrıcalık olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumun eğitim ayrıcalıklarına da yansıdığı ortadadır. Üstat adayı çömezlerin daha önce bahsi geçen sınavlara katlanmasının esas nedeni de yeterlilik sürecine kadar geçecek eğitim sürecinin başka hiçbir yerde verilmiyor oluşudur. Bu süreci başarıyla geçen birinin dışarıdan başka birinin kolay kolay elde edemeyeceği bir birikime sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan bu ayrıcalığa sahip olanlar yurt dışı imkânlarından da faydalanmaktadır. Hesap uzmanı, maliye müfettişi olup yurt dışı master için gönderilmeyen hemen hiç kimsenin bulunmadığı söylenebilir. Genel anlamda üstatların hayat hikâyelerinde yurt dışı yüksek lisans ayrıcalığının kurum içinde çoğunlukla bunlara tahsis edildiği anlaşılmaktadır. Bu, bilginin gücünün sonuna kadar kullanıldığı, yeterlilik sürecinde gösterilen çabanın ve bunun sonucunda elde edilen bilginin hemen her alanda bir ayrıcalık olarak kendilerine döndüğü bir süreçtir.

Bahsi geçen yapıların aynı işi yapan diğer yapılarla rekabet gücü, statü elitliğinin uzmanlaşma lehine bozulmasıyla, geleneksel bürokrasinin yetersizliği karşısında çağın uzmanlaşmanın gücünü gerektirmesiyle zorunlu olarak kısıldığı anlaşılmaktadır. Söz konusu rekabetin daha işe girişte aldığı şekil, iktidarın yolunun bilgiden geçtiğinin bir başka göstergesidir. İktidarın yolu bilgiden geçtiği için, en vasıflı olanlar işe alınmak istenmekte; işe alındıktan sonra da hem yurt içinde hem

[179] **Türkiye'de Değişim Yapmak Neden Bu Kadar Zor?** adlı kitabında Ömer Dinçer, teftiş kurullarının yapılmak istenen reformlara direncinden bahseder.

yurt dışında mümkün olan en iyi eğitim imkânları sağlanmaktadır. Bilginin iktidarla, iktidarın da yozlaşmayla ilişkili olarak düşünülmesi durumunda konu daha anlamlı hale gelebilir.

Türkiye'de üstatlık ilişkilerinin bürokrasinin kendi iç dizaynında kendi kendini devam ettiren yapısal bir hal aldığı söylenebilir. Bu, geleneğin oluşmasını ve devam ettirilmesini garanti altına alan bir yapıdır. Bir mesleğe girişte gösterilen ilgi ve alaka, o mesleğe daha önce girenlerin mesleğe sonradan gireceklerin kontrolünü ellerinden kaçırmayarak sahip olunan statünün aşağı çekilmesi endişesinin bir görünümü olarak değerlendirilebilir. Bir insanın yatak odasına kadar giren bu kontrol arzusu, kendisini devletin ve milletin çıkarlarını düşünmekle meşrulaştırıcı bir hal almaktadır. Üstatlık ilişkileri, sistemin içine girenleri koruyucudur. Sistemin dışarıda kalanları dışarıda tutmak gayesi güttüğü söylenebilir. Türkiye'de kariyer meslek mensubu olmak yürüyen merdivene binmek anlamına gelirken, Maliye Bakanlığı içinde bahsi geçen yapılara dâhil olmak statü asansörüne[180] binmek demektir. Bu yapılar dışında kalanlar normal merdivene mahkûmdur. Sistem, dışarıya kapalıdır. Sonradan bu yapılara giriş ya mümkün değildir ya da daraltılmıştır.

Bir kamu kurumunda seçkin bir azınlığın bulunması o kamu kurumunun genelini yukarıya taşımada çok büyük bir anlam ifade etmeyebilir. Maliye Bakanlığı'ndaki yapının sürekli özel sektöre geçerek, yurt dışı görevlere tayin olunarak, üst düzey görevlere gelinerek boşaldığı; burada bakanlıkta kalıcı olanlara bir bilgi transferi yapıl(a)madığı hem görüşmecilerden hem de anılardan anlaşılmaktadır. Heybesini bilgi ile dolduranın bakanlıktan ayrıldığı bir sürecin yaşandığı gözlemlenmektedir. Maliye Bakanlığı'ndaki bu yapının bizzat dönemin başbakanı Recep Tayyip Erdoğan tarafından kast sistemi olarak anılmasının tesadüf olmadığı değerlendirilmektedir. Burada bir kast sisteminin işlediği anlaşılmaktadır. Bu durum Bozkurt Güvenç'in deyişiyle "bazı işler ve meslekler kirli olduğu için alt sınıftan değil; altta tutulmak istendiği için kirlidir" (Güvenç'ten aktaran Kışlalı, 2009:89) anlayışının burada tezahür etmesiyle ilgili olsa gerektir. Bazı işler ve meslekler önemsiz olduğu için alt sınıfta değil; altta tutulmak istendiği için önemsiz

[180] 'Statü asansörü' ibaresi Mills'ten alınmıştır.

sayılmaktadır. Nitekim daha önce de bu tez kapsamında bir bürokratın söylediği gibi bürokrasi içindeki bazı yapılar rakiplerininin gelişmesine izin vermemektedir. Burada da etkili olan konunun "önce gelenin üstünlüğü" olduğu anlaşılmaktadır. Dikkat edilirse önce gelen, sonra gelenin üstadıdır.

İnformel bir normun kutsal sayılması formel yapılara zarar verebilir. İnformel ilişkiler formel ilişkilerin yerini alacak olursa kaos kaçınılmaz hale gelir. Üstatlık ilişkillerinin bir gereği olarak bireylerin norm ve kurallarla daha çok grup üzerinden ilişkiye girdikleri anlaşılmaktadır. Üstatlık ilişkisine girecek çömezlerin formel kurallara uymalarında kuralların otoritesi yerine daha üstte olanların ya da olduğuna inanılanların informel müdahalelerine gereksinim duyulması; üstatlara ve dolayısıyla üstatlık mekanizmasına verilen önemi artırıcı bir işlev görmektedir. Bu açıdan üstatlık ilişkilerinin informel bir sosyal kontrol aracı olarak da işlev gördüğü değerlendirilmektedir. İnformel bir ilişki olarak üstatlık önce daha mikro bir iktidar biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal bir düzeyde ele alındığında bu iktidar biçiminin formel etkilerinin de olabileceği görülmektedir. Üstatlık ilişkileri tekilci/partiküler bir zeminde hareket etmesine rağmen; otoriteyi formelleştirerek kurumsal bir yapı kurulmasına veya bu yapının güçlenmesine zemin hazırlamış olabilir. üstatlık ilişkileri tüm olumlu katkıları yanında üstatlık ilişkisi içinde olanları birbirine kenetleyici bir asabiyet disiplinine sebep olabilmektedir. Bu durumun bazı üstatların konuyu "meslek hastalığı" şeklinde yorumlamasından da görülebileceği düşünülmektedir. Olumlu veya olumsuz olarak yapılacak bir değerlendirmeden bağımsız olarak üstatlığın, sisteme dahil olacakları disipline eden bir yönünün açık olduğu düşünülmektedir.

Görüşmecilerden bazılarınca ifade edildiği gibi önce kamuda, kamu için çalışan kişilerin 'uçan kuştan vergi almak' ve bunu devletin, milletin hakkı olarak görmeleri ile sonradan özel sektörde; kamuda elde ettikleri bilgi birikimini kullanmaları arasında bir tenakuz olduğu düşünülebilir. Anılarında bu durumdan bahseden üstatlardan bazıları özel sektöre geçmeden önce kuralları çok katı yorumladıklarını, matrah farkı bulamadıklarında üzüldüklerini ifade etmişlerdir. Sonradan özel sektör için çalıştıklarında ise bunu eleştirmişlerdir. Ancak bu durumun görünüşte bir çelişki olduğu düşünülmektedir. Çünkü üstatların üstatlığı ve bunlara

özel sektörde gösterilen ilgi ve alaka tam da kamuda çalışırken matrah farkı bulamadıklarında üzülmeleriyle ilgili görünmektedir.

Diğer taraftan üstatlık ilişkilerinin bağımlılık üretimi yoluyla karşılıklı bir sadakat beklentisini doğurduğu da söylenebilir. Sadakat beklentisinin kurum içine yansıdığı durumlarda durumun kurumsal bir milliyetçi refleks haline geldiği ortaya çıkmaktadır. Bu sadakat beklentisi kurumun kendi içyapısını güçlendirici bir hal almakta ve dışarıyla olan ilişkilerde çatışma kültürünü beslemektedir. İşe girilmesi için üstatların onayı gerekirken, yardımcılık sürecinin sona ermesi için de üstatlara ihtiyaç bulunmaktadır. Özel sektöre geçişler için de bu mekanizma işlevsel hale gelebilmektedir. Kısacası üstatlık ilişkileri bir network sisteminin hem başlangıcnı, hem de devamını sağlayabilmektedir. Üstatlık ilişkilerinin grupsal normları beslediği için kollektifleşmeyi de beslediği söylenebilir. Kollektif hareket imkânı, özellikle bunun bir imkân olarak farkında olunduğu durumlarda, evrensel değerler yerine grupsal değerleri öne çıkarabilmektedir. Kaldı ki bu yapılar son kertede bir kurum içinde hareket ettiklerinden, Türkiye'de kamu kurumları arasındaki ilişkinin yönünü tayin edici bir yönünün de olduğu savunulabilir. Bu yapıların mikro iktidarlarla makro iktidarlar arasında kurduğu ilişki biçimleri, mikro iktidarın makro iktidara yansıma biçimleri sorgulanabilir.

KAYNAKÇA

Abadan, Nermin (1959) *Bürokrasi,* Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları

Abbasoğlu, Yunus Nadi (2015) Sayın Mehmet Nadi Abbasoğlu, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Adler, Paul S. (2013) Marksist Felsefe ve Örgüt Çalışmaları: Bazı Önemli Örgüt Biçimlerinin Anlaşılmasına Marksist Katkılar (Çeviren: Mehmet Kızıloğlu, Orkun Demirbağ) *Felsefe ve Örgüt Teorisi* (Editör: Haridimos Tsoukas ve Robert Chia) Ankara: Nobel Yayınları

Akşin, Sina (1996) *Ana Çizgileriyle Türkiye'nin Yakın Tarihi 1789-1980,* Ankara: İmaj Yayıncılık

Akyıldız, Ali (2015) *Osmanlı Bürokrasisi ve Modernleşme*, İstanbul: İletişim Yayınları

Alain (1998) *Söyleşiler 1* (Çeviren: Fehmi Baldaş) İstanbul: Milli Eğitim Basımevi

Alayoğlu, Nihat (2012) Üstatlık Kadim Bir Eğitim ve Kariyer Geliştirme Yöntemi, *Amme İdaresi Dergisi Cilt 45 Sayı 2*, Ankara: TODAİE

Albayrak, Süha Oğuz (2016) *Kariyer Uzmanlık Sistemi*, Ankara: TODAİE Yayınları

Althusser, Louis (1991) *İdeoloji ve Devletin İdeolojik Aygıtları*, (Çeviren: Yusuf Alp, Mahmut Özışık) İstanbul: İletişim Yayınları

Alp, Recep (2015) Sayın Recep Alp, *Maliyenin Üstatları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Andersen, Benedict (1993) *Hayali Cemaatler* (Çeviren: İskender Savaşır) İstanbul: Metis Yayınları

Arendt, Hannah (2017) *Kötülüğün Sıradanlığı Adolf Eichman Kudüste* (Çeviren. Özge Çelik) İstanbul: Metis Yayınları

Arıcıoğlu, M. Atilla (2014) Giriş: Weber ve Düşünce Dünyası, *Bürokrasi ve Otorite* içinde, Adres Yayınları: Ankara

Arıoğlu, Osman (2015) Sayın Osman Arıoğlu, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Armbrüster, Thomas (2005) Bureaucracy and The Controversy Between Liberal Interventionism and Non-Interventionism, *The Values Of Bureaucracy* (Editör: Paul Du Gay) Newyork: Oxford University Press

Aslan, Mehmet Nuri (2015) Sayın Mehmet Nuri Aslan, *Maliyenin Üstatları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Ataman, Göksel (2002) *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen

Aydemir, Mehmet Ali (2016) Sosyal Alanın Tipleştirilmesi: Toplumsal Tipler, *Toplumsal Tipler* (Editör: Mehmet Ali Aydemir) İstanbul: Açılımkitap

Aydemir, Mehmet A. ; Özil, Hüseyin (2016) Sosyolojik Teorinin Tipleri: Alternatif Bir Okuma Denemesi, *Toplumsal Tipler* (Editör: Mehmet Ali Aydemir) İstanbul: Açılımkitap

Aydın, Mustafa (2006) *Siyasetin Sosyolojisi*, İstanbul: Açılımkitap

Aydın, Mustafa (2013) *Güncel Kültürde Temel Kavramlar*. İstanbul: Açılımkitap

Aykaç, Burhan (1997) *Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Eğilimler*, Ankara: Yök Matbaası

Bakan, İsmail; Kefe, İlker (2011) Yönetimin Temel Fonksiyonları (Editörler: Gültekin Yıldız, Bahadır Akın) *İşletme Bilimine Giriş*, İstanbul: Lisans Yayıncılık

Baker, Ulus (2012b) *Beyin Ekran*, İstanbul: Birikim Yayınları

Baker, Ulus (2012a) *Kanaatlerden İmajlara* (Çeviren: Harun Abuşoğlu) İstanbul: Birikim Yayınları

Bakır, Caner (2012) Maliye Bürokrasisinde Örgütsel Değişim ve Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı'nın Kurulması, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 45, Sayı 2, Haziran 2012, s. 81-102.

Bakır, Ayşe (2015) Sayın Ayşe Bakır, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Bauman, Zygmunt (2016) *Modernite ve Holokaust* (Çeviren: Süha Sertabiboğlu) İstanbul: Alfa Yayınları

Bauman, Zygmunt (2016) Sosyoloji, (Çeviren: Ahmet Kemal Bayram) *Sosyal Bilimler Ansiklopedisi 2. Cilt* içinde (Editörler: Adam Cuper, Jessica Cuper) Ankara: Liberte Yayınları

Bauman, Zygmunt (2017) *Modernlik ve Müphemlik* (Çeviren: İsmail Türkmen) İstanbul: Ayrıntı Yayınları

Barley, Stephen R. and Kunda, Gideon (1992) *Desing and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse*, Administrative Science Quarterly, Sayı 37

Barret, Frank J; Powley Edward H. ; Pearce, Barnett (2013) Hermenötik (Yorumsama) Felsefe ve Örgütsel Teori (Çeviren: Ayşe Üstünoldu Kandemir) *Felsefe ve Örgüt Teorisi* (Editör: Haridimos Tsoukas ve Robert Chia) Ankara: Nobel Yayınları

Baert, Patrick (2013) *Sosyal Bilimler Felsefesi Pragmatizme Doğru* (Çeviren: Ümit Tatlıcan) İstanbul: Küre Yayınları

Bendix, Reinhard (1971) Bureaucracy, Scholarship and Partisanship, *Essays on Max Weber* (Editörler: Reinhard Bendix ve Guenther Roth) Berkeley, Los Angeles ve London: University of California Press

Bener, Erhan (1991) *Bir Büyük Bürokratın Romanı "Memduh Aytür",* İstanbul: Bilgi Yayınevi

Bener, Erhan (2016) *Bürokratlar*, İstanbul: Everest Yayınları

Berger, Peter; Berger, Brigitte ve Kellner, Hansfried (1985) *Modernleşme ve Bilinç* (Çeviren:Cevdet Cerit) İstanbul: Pınar Yayınları

Berger, Peter (2017) *Sosyolojiye Çağrı* (Çeviren: A.Erkan Koca) İstanbul: İletişim Yayınları

Boetie, Etienne de la (1995) *Gönüllü Kulluk Üzerine Söylev*, (Çeviren: Mehmet Ali Ağaoğulları) Ankara: İmge Kitabebevi

Botton, Alain De (2014) *Çalışmanın Mutluluğu ve Sıkıntısı*.(Çeviren: Süha Sertabiboğlu) İstanbul: Sel Yayıncılık

Botton, Alain De (2015) *Statü Endişesi*. (Çeviren: Ahu Sıla Bayer) İstanbul: Sel Yayıncılık

Boydaş, Suat (2015) Sayın Suat Boydaş, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Braverman, Harry (2008) *Emek ve Tekelci Sermaye* (Çeviren: Çiğdem Çidamlı) İstanbul: Kalkedon Yayınları

Bröckling, Ulrich (2008) *Disiplin: Askeri İtaat Üretiminin Sosyolojisi ve Tarihi* (Çeviren: Veysel Atayman) İstanbul: Ayrıntı Yayınları

Budak, Gönül (2005) *İşletmelerde Bürokratik Sabotaj*, İzmir: Altın Nokta Basım Yayın Dağıtım

Buğra, Ayşe (2016) *Devlet ve İşadamları* (Çeviren: Fikret Adaman) İstanbul: İletişim Yayınları

Bulut, Işıl ve Polat Gonca (2012) *Örgütlerde Gruplar* (Editör: Mehmet Zincirkıran) *Örgüt Sosyolojisi*, Bursa: Dora Yayıncılık

Burawoy, Michael (1985) *Politics of Production*, London: Verso

Bülbül, Kudret (2018) *Bürokrasiname*, Ankara: Liberte Yayınları

Can, Mehmet Ali (2015) Sayın Mehmet Ali Can, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Canetti, Elias (2012) *Kitle ve İktidar* (Çeviren: Gülşat Aygen) İstanbul: Ayrıntı Yayınları

Cem, İsmail (1971) *Türkiye'de Geri Kalmışlığın Tarihi*, 2. Baskı, İstanbul: Cem Yayınevi

Clarke, John (2005) Performing for the Public: Doubt, Desire, and the Evaluation of Public Services, *The Values Of Bureaucracy* (Editör: Paul Du Gay) Newyork: Oxford University Press

Coulon, Alain (2013) *Etnometodoloji* (Çeviren: Hüseyin Tatlıcan) İstanbul: Küre Yayınları

Cuff E.C, Sharrock W.W., Francis D.W. (2013). *Sosyolojide Perspektifler*.(Çeviren: Ümit Tatlıcan). İstanbul: Say yayınları

Czarniawska, Barbara (2013) Richard Rorty, Kadınlar ve Yeni Pragmatizm (Çeviren:Ahmet Murat ÖZKAN) *Felsefe ve Örgüt Teorisi* (Editör: Haridimos Tsoukas ve Robert Chia) Ankara: Nobel Yayınları

Çarkçı, Akif (2008) *Yeni Ekonomi Çağında Türkiye'de Girişimci Bürokrasi ve Girişimci Bürokratlar*, İstanbul:Erguvan Yayınevi

Çakmakçı, Ali (2015) Sayın Ali Çakmakçı, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Çanaklı, Levent A. (2011) *Türk Romanında Bürokrasi ve Memurlar* (1872-1950), İstanbul: Özgür Yayınları

Çelik, Nur Betül (2005) *İdeolojinin Soykütüğü 1 Marks ve İdeoloji*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları

Çil, Hüseyin (2016) Türk Romanında Toplumsal Tip Anlatısı: İmkânlar ve Sınırlar Üzerine Bir Değerlendirme, *Toplumsal Tipler* (Editör: Mehmet Ali Aydemir) İstanbul: Açılımkitap

Deleuze, Gilles (2013) *Foucault* (Çeviren. Burcu Yıldırım ve Emre Koyuncu) İstanbul: Norgunk Yayıncılık

Dinçer, Ömer (2016) *Türkiye'de Değişim Yapmak Neden Bu Kadar Zor?*, İstanbul: Alfa

Doğan, Mehmet D. (1992) *Kültürel Savaş ve Savaş Kültürü*, İstanbul: Nehir Yayınları

Dostoyevski, F.M (2001) *Karamazov Kardeşler Cilt 2* (Çeviren: Nihal Yalaza Taluy) İstanbul: MEB Yayınları

Dostoyevski, F.M (2012) *Yeraltından Notlar* (Çeviren: Mehmet Özgül) İstanbul: İletişim Yayınları

Du Gay, Paul (2002) *Bürokrasiye Övgü* (Çevirenler: Engin Yıldırım, İrfan Haşlak, Serkan Bayraktar, Şuayip Çalış) İstanbul: Değişim Yayınları

Du Gay, Paul (2005) Bureaucracy and Liberty: State, Authority, and Freedom; *The Values Of Bureaucracy* (Editör: Paul Du Gay) Newyork: Oxford University Press

Du Gay, Paul (2005) The Values of Bureaucracy: An Introduction, *The Values Of Bureaucracy* (Editör: Paul Du Gay) Newyork: Oxford University Press

Du Gay, Paul (2005) Introduction to Values of Bureaucracy (Editör: Paul Du Gay) *The Values Of Bureaucracy*, London: Oxford University Press

Duverger, Maurice (1977) *Batının İki Yüzü* (Çevirenler: Cem Eroğul, Fazıl Sağlam) Ankara: Doğan Yayınevi

Dreyfus, Françoise (2014) *Bürokrasinin İcadı* (Çeviren: Işık Ergüden) İstanbul: İletişim Yayıncılık

Eğilmez, Mahfi (2015) Sayın Dr. Mahfi Eğilmez, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Erdikler, Şaban (2015) Sayın Şaban Erdikler, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Erdoğan, Mustafa (2015) *Anayasal Demokrasi,* Ankara: Siyasal Kitabevi

Erkan, Mehmet (2015) Sayın Mehmet Erkan, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Erol, Ahmet (2002) *Turne Mektupları*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları

Erol, Ahmet (2015) Sayın Doç.Dr.Ahmet Erol, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Eryılmaz Bilal (2013) *Bürokrasi ve Siyaset*, İstanbul: Alfa Yayınları

Ezzy, Douglas (2005) Theorizing Narrative Identity Symbolic Interactionism and Hermeneutics, *Organization and Identity*, (Editörler: Alison Pullen ve Stephen Linstead) London and Newyork: Routhledge Taylor & Francis Group

Frank, Thomas (2000) *One Market Under God: Extreme Capitalism, Market Populism and the End of Economic Democracy*. New York: Anchor Books

Fayol, Henri (2013) *Genel ve Endüstriyel Üretim* (Çeviren: M. Asım Çolakoğlu) Ankara: Adres Yayınları

Fikirli, Kudret (2015) Sayın Kudret Fikirli, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Findley, Carter V. (2014) *Modern Türkiye Tarihi*, İstanbul: Timaş Yayınları

Fine, Gary Alan (2002) Claiming The Text, *Goffman and Social Organization* (Editör:Greg Smith) London:Routhledge

Fişek, Kurthan (2015) *Yönetim*, Ankara: Kilit Yayınları

Foucault, Michel (1980) *Power/Knowledge Selected Interviews and Other Writings* 1972-1977 (Translated by: Colin Gordon, Leo Marshall, John Mepham, Kate Soper) New York: Pantheon Books

Gabriel, Yiannis (2005) Beyond Happy Families, A Critical Re-Evaluation of the Control-Resistance-Identity Triangle, *Organization and Identity* (Editörler: Alison

Pullen ve Stephen Linstead) London and Newyork: Routhledge Taylor & Francis Group

Gaulejac, Vincent de (2013) *İşletme Hastalığına Tutulmuş Toplum* (Çeviren: Özge Erbek) İstanbul: Ayrıntı Yayınları

Glesne, Corrine (2013) *Nitel Araştırmaya Giriş* (Çeviri Editörleri: Ali Ersoy, Pelin Yalçınoğlu) Ankara: Anı Yayıncılık

Goodsell, Charles T. (2005) The Bureau as Unit of Governance, *The Values Of Bureaucracy* (Editör: Paul Du Gay) Newyork: Oxford University Press

Goffman, Erwing (2014) *Damga Örselenmiş Kimliğin İdare Edilişi Üzerine Notlar* (Çeviren: Ş.Geniş, L. Ünsaldı, S.N.Ağırnaslı) Ankara: Heretik Yayınları

Gouldner, Alvin W. (1954) *The Patterns Of Industrial Bureaucracy*, New York: The Free Press of Glencoe

Göçek, Fatma M. (1999) *Burjuvazinin Yükselişi İmparatorluğun Çöküşü*, (Çeviren: İbrahim Yıldız) Ankara: Ayraç Yayınevi

Gökdağ, Rüçhan (2014) Sosyal Etki ve Sosyal Güç, (Editör: Sezen Ünlü) *Sosyal Psikoloji 1*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Graeber, David (2016) *Kuralların Ütopyası Teknoloji, Aptallık ve Bürokrasinin Gizli Zevklerine Üzerine,* (Çeviren: Muammer Pehlivan) İstanbul: Everest Yayınları

Gulbenkian Komisyonu (2014) *Sosyal Bilimleri Açın* (Çeviren: Şirin Tekeli) İstanbul: Metis Yayınları

Güler, Birgül Ayman (2013*) Kamu Personeli,* Ankara: İmge Kitabevi

Güngör, Feridun A. (2015) Sayın A. Feridun Güngör, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Güreli, Hüsnü (2015) Sayın Hüsnü Güreli, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Güven, Ayşe (2009) *Osmanlı'dan Günümüze Türk Bürokratlarının Eğitimi ve Bürokrasi Teorileri Çerçevesinde Değerlendirilmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi

Hardy, B (1968) Towards a Poetics of Fiction: An approach Through Narrative, Novel 2. Sayı

Hamilton, Peter M (2005) The Mission Statement As Epideictic Rhetoric Celebrating Organizational Identiy, *Organization and Identity* (Editörler: Alison Pullen ve Stephen Linstead) London and Newyork: Routhledge Taylor & Francis Group

Haşim, Ahmet (2016) *Bize Göre*, İstanbul:Okur Yazar Derneği Yayınları

Heper, Metin (1974) *Türkiye'de Bürokratik Yönetim Geleneği*, Ankara: ODTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Yayını

Heper, Metin (2007) Muhtıra Gül'ün Adaylığına Karşı Verilmedi, (Editör: Olric Türkis) *Örs ve Çekiç*, İstanbul: Paradigma Yayınları

Heper, Metin (2012) Osmanlı Türk Devletinde Bürokrasinin Siyasal Rolü: Kamu Yönetimi Kuramı Açısından Bazı Gözlemler (Editörler: Burhan Aykaç, Şenol Durgun, Hüseyin Yayman) *Türkiye'de Kamu Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları

Heper, Metin (2015) *Türkiye'de Devlet Geleneği* (Çeviren: Nalan Soyarık) Ankara: Doğu Batı Yayınları

Herzfeld, Michael (1993) *The Social Production Of Indifference: Exploring the Symbolic Roots of Western Bureaucracy*, Chicago and London: The University of Chicago Press

Heywood, Andrew (2012) *Siyasetin Temel Kavramları* (Çeviren:Hayrettin Özler) Ankara: Ankara: Adres Yayınları

İnsel, Ahmet (2012) *Türkiye Toplumunun Bunalımı*, İstanbul: Birikim Yayınları

Jacoby, Sanford M. (2004) *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry,* Revised Edition, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers

Johnsen, Christian Garmann (2015) *Who are the Post-Bureaucrats? A Philosophical Examination of the Creative Manager, the Authentic Leader and the Entrepreneur,* PHD Thesis, Department Of Management, Politics and Philosophy Copenhagen Bussiness School

Kabaklı, Ahmet (2002) *Millete Vurulan Canlı Pranga Bürokrasi*, İstanbul: Türk Edebiyatı Vakfı Yayınları

Kafka, Franz (2017) *Şato* (Çeviren: Regaip Minareci) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Kafka, Franz (2015) *Dava* (Çeviren: Ahmet Cemal) İstanbul: Can Yayınları

Kansu, Günal (2004) *Planlı Yıllar: Anılarla DPT'nin öyküsü*, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları

Karabıyık, Vehbi (2015) Sayın Vehbi Karabıyık, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Karatepe, Şükrü (1997) *Darbeler, Anayasa ve Modernleşme*. İstanbul: İz Yayıncılık

Kahraman, Kemal (1991) *Türkiye'nin Boyun Ağrıları*, İstanbul: İz Yayınları

Kapani, Münci (2000) *Politika Bilimine Giriş*, İstanbul: Bilgi Yayınevi

Karaosmanoğlu, Atilla (2006) *İzmir Karşıyaka'dan Dünyaya,* İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları

Kayra, Cahit (2002) *38 Kuşağı*, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları

Kendirli, Selçuk (2011) Muhasebe Yönetimi (Editörler: Gültekin Yıldız, H.Bahadır Akın) *İşletme Bilimine Giriş*, İstanbul: Lisans Yayıncılık

Keskin, İsa (2015) Sayın İsa Keskin, *Maliyenin Üstatları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Keyder, Çağlar (2014) 1990'larda Türkiye'de Modernleşme'nin Doğrultusu,(Editör: Sibel Bozdoğan, Reşat Kasaba) *Türkiye'de Modernleşme ve Ulusal Kimlik* (Çeviren: Nurettin El Hüseyni) İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları

Kırel, Ayşe Çiğdem (2014) Tutum ve Tutum Değişimi, *Sosyal Psikoloji 1*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Kışlalı, Ahmet Taner (2009) *Siyaset Bilimi* (Editör: Nüvit Gerek) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Kuş, Elif (2012) *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*, Ankara: Anı Yayıncılık

Küçükömer, İdris (2009) *Batılılaşma & Düzenin Yabancılaşması*, 4. Baskı, İstanbul: Profil Yayıncılık

Layder, Derek (2013) *Sosyal Teoriye Giriş* (Çeviren: Ümit Tatlıcan) İstanbul: Küre Yayınları

Lefebvre, Henri (2016) *Modern Dünyada Gündelik Hayat* (Çeviren: Işın Gürbüz) İstanbul: Metis Yayınları

Lipczynski, John (2013) *İşletme*, (Çeviren: Şeyma Akın) Ankara: Liman Kitapları

Lordon, Frederic (2013) *Kapitalizm, Arzu ve Kölelik: Marks ve Spinoza'nın İşbirliği* (Çeviren: A.Terzi) İstanbul: Metis Yayınları

March, James G ve Simon, Herbert A. (1975) *Örgütler* (Çevirenler: Ömer Bozkurt, Oğuz Onaran) Ankara: Todaie Yayınları

Mardin, Şerif (1996) *Yeni Osmanlı Düşüncesinin Doğuşu* (Çevirenler: Mümtazer Türköne vd.) İstanbul: İletişim Yayınları

Mardin, Şerif (2012) Türk Siyasasını Açıklayabilecek Bir Anahtar: Merkez Çevre İlişkileri. *Türkiye'de Toplum ve Siyaset*. İstanbul: İletişim Yayınları

Mendel, Gerard (2005) *Bir Otorite Tarihi* (Çeviren: Işık Ergüden) İstanbul: İletişim Yayınları

Mendras, Henri (2014) *Sosyolojinin İlkeleri* (Çeviren: Buket Yılmaz) İstanbul: İletişim Yayınları

Merton, Robert K (1952) Bureaucratic Structure and Personality, (Editör: Robert K. Merton) *Reader In Buraucracy*, New York: Free Press

Mises, Ludwig Von (2018) *Bürokrasi* (Çeviren: Atilla Yayla ve Feridun Ergin) Ankara: Liberte Yayınları

Mills, Wright (1974) *İktidar Seçkinleri* (Çeviren: Ünsal Oskay) İstanbul: Bilgi Yayınevi

Miller, Hugh T. ; Fox, Charles J. (2007) *Postmodern Public Administration*, Armok, Newyork: M.E. Sharpe

Mouzelis, N.P. (2001) *Örgüt ve Bürokrasi Modern Teorilerin Analizi*, (Çeviren: H.Bahadır Akın) Konya: Çizgi Kitabevi

Nas, Adnan (2015) Sayın Adnan Nas, *Maliye'nin Üstatları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Newman, Janet (2005) Bending Bureaucracy: Leadership and Multi-Level Governance, *The Values Of Bureaucracy* (Editör: Paul Du Gay) Newyork: Oxford University Press

Nesin, Aziz (2008) *Yaşar Ne Yaşar Ne Yaşamaz*, İstanbul: Nesin Yayınevi

Onaral, Sezai (2015) Sayın Sezai Onaral, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Ortaylı, İlber (1977) Osmanlı Bürokrasinin Özelliklerine Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım Denemesi, *Yönetim Sosyolojisi*, 14-15 Ekim 1976, Ankara: TODAİE Yayınları,1-10.

Ortaylı, İlber (2006) *İmparatorluğun En Uzun Yüzyılı*, İstanbul: Alkım Yayınevi

Önder, Özgür (2009) *Türkiye'de Sivil Bürokratik Elitlerin Dönüşümü (1960-1980)*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Özdemir, Ertan (2011) *Bir Hikâye Anlatsana Üstat*, İstanbul: Doğan Kitap

Özen, Şükrü (1996) *Bürokratik Kültür 1*, Ankara: TODAİE

Özen, Şükrü (1998) Bürokratik Kültürümüzde Değişim, *Yeni Türkiye* Cumhuriyet Özel Sayısı, 23-24

Öztürk, Namık Kemal (2017) *Bürokrasi Siyaset İlişkileri ve Türkiye,* Ankara: Siyasal Kitabevi

Özkalp, E. ; Kırel, Ç. (2001) *Örgütsel Davranış*, Eskişehir:ESBAV

Özlem, Doğan (2002) *Felsefe Yazıları*, İstanbul: İnkilap Yayınları

Özmen, Zehni (2017) *Beyaz Yakalı Yaşam Tarzları*, Ankara: Phoenix Yayınevi

Parla, Taha (2008) *Türkiye'de Siyasal Kültürün Resmi Kaynakları: Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri* 2. Cilt, İstanbul: Deniz Yayınları

Paton, Rob (2003) *Managing and Measuring Social Enterprises*. London: Sage Publications

Polanyi, Karl (2001) *The Great Transformation*, USA: Beacon Press Books

Reed, Michael (2005) Beyond The Iron Cage? Bureaucracy and Democracy in the Knowledge Economy and Society, *The Values Of Bureaucracy* (Editör: Paul Du Gay) Newyork: Oxford University Press

Ritzer, George (2011a). *Toplumun McDonaldlaştırılması Çağdaş Toplum Yaşamının Değişen Karakteri Üzerine Bir İnceleme.* (Çeviren: Şen Süer Kaya). İstanbul: Ayrıntı Yayınları

Ritzer, George (2011b).*Büyüsü Bozulmuş Dünyayı Büyülemek*. (Çeviren: Şen Süer Kaya). İstanbul: Ayrıntı Yayınları

Sakallı, Nuray (2014) *Sosyal Etkiler Kim Kimi Nasıl Etkiler?* Ankara: İmge Yayınları

Salaman, Graeme (2005) Bureaucracy and Beyond: Managers and Leaders in the 'Post –Bureaucratic' Organization, *The Values Of Bureaucracy* (Editör: Paul Du Gay) Newyork: Oxford University Press

Sarup, Madan (2004) *Post Yapısalcılık ve Post Modernizm* (Çeviren: Abdülbaki Güçlü). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınevi

Saygılıoğlu, Nevzat; Arı, Selçuk (2003) *Etkin Devlet*, İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları

Schwartz, Howard (1987) On the Psycodynamics of Organizational Totalitarianism, Journal of Management Studies, Volume 13, Issue 1, 41-54

Selznick, Philip (1992) *The Moral Commonwealth*. Berkeley:University Of California Press

Sennett, Richard (2011) *Yeni Kapitalizmin Kültürü* (Çeviren: Aylin Onacak) İstanbul: Ayrıntı Yayınları

Sennett, Richard (2014a) *Saygı* (Çeviren:Ümmühan Bardak) İstanbul: Ayrıntı Yayınları

Sennett, Richard (2014b) *Otorite* (Çeviren:Kamil Durand) İstanbul: Ayrıntı Yayınları

Sennett, Richard (2016) *Karakter Aşınması* (Çeviren: Barış Yıldırım) İstanbul: Ayrıntı Yayınları

Slater, Don (2014) Kamusal/Özel (Editör: Chris Jenks) *Temel Sosyolojik Dikotomiler* içinde (Çeviren. Fatma Kenevir) Ankara: Atıf Yayınları

Shenhav, Yehuoda (1999) *Manufacturing Rationality: The Engineering Foundation of the Managerial Revolution*, Oxford and Newyork: Oxford University Press

Shotter, John ve Tsoukas, Haridimos (2013) Terapi Olarak Teori: Örgüt ve Yönetim Teorisinde Düşünce Ürünü Teorileştirmenin Wittgensteincı Hatırlatmaları (Çeviren: Hava Yaşbay, Yasemin Torun) *Felsefe ve Örgüt Teorisi* (Editör: Haridimos Tsoukas ve Robert Chia) Ankara: Nobel Yayınları

Silbey, S (2005) *İktidar: Kisiler arasi-organizasyonal ve global boyutlari ders notlari* (Çeviren:Hülya Yıldız) http://www.acikders.org.tr/course/view.php?id=121

Sims, David (2005) Living a Story and Storying a Life A Narrative Understanding of the Distributed Self, *Organization and Identity* içinde (Editörler: Alison Pullen ve Stephen Linstead) London and Newyork: Routhledge Taylor & Francis Group

Sthyre, Alexander (2007) *The Innovative Bureaucracy*, London and New York: Routledge Taylor & Francis Group

Suğur, S (2009) Sosyolojik Yöntemde Klasik Dönem Tartışmaları, (Editör: Nadir Suğur) *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, Eskişehir: Anadolu Ünivertisesi Yayınları

Sunar, İ (1999) *Düşün ve Toplum*, Ankara: Doruk Yayıncılık

Şatıroğlu, Belgin (2015) Sayın Belgin Şatıroğlu, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Şavran, Temmuz G. (2012) Nicel ve Nitel Araştırmalarda Kullanılan Araştırma Teknikleri, *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri* (Editör: Temmuz Gönç Şavran) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Şaylan, Gencay (1986) *Türkiye'de Kapitalizm Bürokrasi ve Siyasal İdeoloji*, Ankara: V Yayınları

Şen, Filiz (2015) Sayın Filiz Şen, *Maliyenin Üstatları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Şenlik, Ergun (2015) Sayın Ergun Şenlik, *Maliyenin Üstatları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Şimşek, M.Şerif; Akın, H.Bahadır (2003) *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*, Konya: Çizgi Kitabevi

Tataroğlu, Muhittin (2016) Cumhuriyetten Günümüze Türk Bürokrasisi, (Editör: Mehmet Zincirkıran) *Dünden Bugüne Türkiye'nin Toplumsal Yapısı*, Bursa: Dora Yayınları

Taylor, Frederick W. (2014) *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* (Çeviren: H.Bahadır Akın), Ankara: Adres Yayınları

Tekeli, İlhan (2014) Bir Modernleşme Projesi Olarak Türkiye'de Kent Planlaması, (Editör: Sibel Bozdoğan, Reşat Kasaba) *Türkiye'de Modernleşme ve Ulusal Kimlik* (Çeviren: Nurettin Elhüseyni) İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları

Tekin, Cem (2015) Sayın Cem Tekin, *Maliyenin Üstadları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Terzi, Mehmet Akif (2015) *Türk Devlet Geleneğinde Bürokrasi*, İstanbul: Bilge Kültür Sanat

Thompson, P (2003) Disconnected Capitalism Or Why Employers Can't Keep Their Side of the Bargain. *Work, Employment and Society 17. Sayı*

Thompson, Paul; Alvesson, Mats (2005) Bureaucracy at Work: Misunderstandings and Mixed Blessings, *The Values Of Bureaucracy* içinde (Editör: Paul Du Gay) Newyork: Oxford University Press

Travers, Max (2005) *The New Bureaucracy*, Great Britain, Bristol: Policy Press

Tortop, N; İsbir E.G.; Aykaç,B. (1993) *Yönetim Bilimi*, Ankara: Yargı Yayınları

Tunaboylu, Osman (2012) *Babama Anlattığım Bankacılık ve Bürokrasi Hikayeleri*, Ankara: İmge Yayınları

Tunaya, Tarık Zafer (1989) *Türkiye'de Siyasal Partiler ve İttihat ve Terakki* 3. Cilt, İstanbul: Hürriyet Vakfı Yayınları

Tunç, Ferruh (2015) Sayın Ferruh Tunç, *Maliyenin Üstatları*, İstanbul: Suadiye Yayınevi

Turgay, Ergun (2015) *Kamu Yönetimi*, Ankara: TODAİE

Türkcan, Ergun (2014) *Türkün Memuriyetle İmtihanı ya da Hayat-ı Kırtasiyem*, Ankara: Phoenix Yayınları

Ugresiç, Dubravka (2014) *Okumadığınız İçin Teşekkürler* (Çeviren: Gökçe Metin), İstanbul: Ayrıntı Yayınları

Ulutaş, Ejder (2016) *Kanaat Önderi Bir Liderlik Fenomenolojisi*, İstanbul: Açılım Kitap

Ünver, O.Can (2008) *Otuzbeşyıllık Göç ve Bürokrasi Tanıklıklarım*, Ankara: Phoenix Yayınları

Veblen, Thorstein (1904) *The Theory of the Business Enterprise*, Newyork: Schreiber

Waters Tony ve Waters Dagmar (2015) *Weber's Rationalism and Modern Society New Translations on Politics, Bureaucracy, and Social Stratification* (Çevirenler: Tony Waters and Dagmar Waters) New York: Palgrave Macmillan

Weber, Max (1986) *Sosyoloji Yazıları*, İstanbul: Hürriyet Vakfı Yayınları

Weber, Max (2014) *Bürokrasi ve Otorite*, (Çeviren: Bahadır Akın) Ankara: Adres Yayınları

Willmott, H (1993) Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations." *Journal of Management Studies*, Sayı 30 *(http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.174.3580&rep=rep1&type=pdf)*

Wilson, James Q (1996) *Bürokrasi: Kamu Kurumları Neyi, Niçin Yaparlar* (Çevirenler: Selçuk Yalçındağ, Doğan Canman, Yücel Ertekin) Ankara: TODAİE Yayınları

Yayla, Atilla (2004) *Siyasi Düşünce Sözlüğü* 2. Baskı, Ankara: Adres Yayınları

Yayla, Atilla (2014) *Karşılaştırmalı Siyasal Sistemler*. 2. Baskı Ankara: Adres Yayınları

Yayla, Atilla (2015) *Kemalizm: Liberal Açıdan Bir Tahlil*, 2. Baskı Ankara: Liberte Yayınları

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2011) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Zijderveld, Anton C. (2007) *Sahnelik Toplum Sosyolojinin Yeniden Tanımlanması* (Çeviren: Kadir Canatan) İstanbul: Pınar Yayınları