

YENİ ŞEF

NIKLAS LUHMANN

VakıfBank Kùltür Yayınları: 0128
Kesifimler: 006

YENİ ŞEF:
BÜROKRATİK TUTUCULUK VE LİDERLİK
NIKLAS LUHMANN

Özgün adı
Der neue Chef

Türkçesi
Mustafa Şahin Garipbaş

Kapak ve Sayfa Uygulama
Faruk Özcan

Kitap Editörü
Hande Kayhan

Son Okuma
Dr. Mehmet Yılmaz Akbulut

VakıfBank Kùltür Yayınları
Büyükdere Caddesi
No: 97 – Kat 4
ŐiŐli 34394 İstanbul
Telefon: 0 212 354 5730
www.vbky.com.tr – info@vbky.com.tr
Sertifika No: 40141

© Vakıf Pazarlama San. ve Tic. A.Ş., 2021
© Suhrkamp Verlag Berlin, 2016

ISBN 978-625-7447-19-5

Kitabın Türkçe yayın hakları VakıfBank Kùltür Yayınları'na aittir. Tanıtım amacıyla, kaynak göstermek şartıyla yapılacak sınırlı alıntılar dışında, yayıncının yazılı izni olmaksızın hiçbir elektronik veya mekanik araçla çoğaltılamaz. Eser sahiplerinin manevi ve mali hakları saklıdır.

Baskı
Turkuvaz Haberleşme ve Yay. A. Ő.
Güzeltepe Mahallesi Mareşal Fevzi
Çakmak Caddesi B Blok No: 29/1/1
Eyüpsultan İstanbul
Telefon: 0212 354 3000
Sertifika No: 46403

1. Baskı: Aralık 2021

YENİ ŞEF
BÜROKRATİK TUTUCULUK VE
LİDERLİK

NIKLAS LUHMANN

TÜRKÇESİ
MUSTAFA ŞAHİN GARİPBAŞ



NIKLAS LUHMANN (1927-1998)

Bielefeld Üniversitesi'nde sosyoloji profesörü olarak çalışmıştır. Suhrkamp yayımları tarafından yayınlanan son eserleri: *Aşk, Bir Deneme* (2008), *Politik Sosyoloji* (2010), *Sistemdeki Güç ile Olasılık ve Hukuk* (2012). *Disiplinler arası Bağlamda Hukuk Teorisi* (2013).

JÜRGEN KAUBE

1962 doğumlu olan Kaube, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*'un yardımcı editörüdür. Gazetecilik çalışmaları için 2012'de *Swift Ekonomik Hiciv Ödülü*'ne ve 2015'te *Ludwig Börne Ödülü*'ne layık görülmüştür.

M. ŞAHİN GARİPBAŞ

1986 yılında İstanbul'da doğdu. 2003 yılında Yeni Levent Lisesi'nden mezun olmuş, 2011 yılında Almanya'nın Beuth Berlin Teknik Üniversitesi'nde Makine Mühendisliği Bölümünü bitirmiştir. Yüksek Lisans derecesini Hacettepe Üniversitesi'nde ilgi alanı olan Siyaset Bilimi dalında tamamlamıştır. Çalışma hayatında çeşitli sektörlerde mühendislik ve idari görevler yürüten çevirmen, aynı zamanda Alman edebiyatının önde gelen eserlerinden çeviriler yapmaktadır. Hâlen özel sektörde görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.

İÇİNDEKİLER

Sunuş: Jürgen Kaube	9
Yeni Şef	15
Sosyal Düzenin Doğaçlama Oluşumu	37
Gözetim veya Üstleri Yönetme Sanatı	63
Kanıtlar	73
Kaynakça	75
Dizin	77

Jürgen Kaube tarafından düzenlenmiştir.

SUNUŞ

Mesele makam ise yönetici makamının etnografisi neredeyse hiç geliştirilmemiştir. Yönetim kurulu toplantılarının, kriz içindeki telefon görüşmelerinin ve idari büronun sosyolojisi yoktur. Gerçi sanayi yönetimleri, orta düzey yöneticiler, borsa-cılar ve hatta patronların yaşadığı evlerin kapıcıları hakkında çok şey biliyoruz.¹ Seçkinler üzerine yürütülen araştırmalar *seçkin* terimini çoğunlukla ekonominin kaptanlarıyla sınırlasa da kilise, mahkeme, spor dernekleri veya bölgesel meclis başkanlarını görmezden gelse bile, bu araştırmalarda seçkinlerin sosyal kökenlerinin bilindiği varsayılır. Hiyerarşilerin işlevi, güç ve yönetim hakkında, yani şeflerin söz konusu olduğu yapılar hakkında çok şey biliyoruz. Bununla birlikte katılımcı görgü tanıklarının, kurgulanan senaryonun dışında piyasaya verdiği röportajlar, biyografiler veya raporların dışında katılımcı bir gözlem eksikliği nedeniyle organizasyonların tepesindeki davranış sorunları hakkında çok az şey biliyoruz.² Ayrıca şefler kendi rollerini nadiren araştırırlar. Gerçi başka yöneticileri gözlemlemek için de çok fazla zaman harcarlar. Ancak burada,

1. Dalton. M., *Man Who Manage. Fusions of Feeling and Theory in Administration*, New York, 1959; Watson T., *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*, Londra, 1994; Ho K. Z., *Liquidated. An Ethnography of Wall Street*, Durham, 2009; Bearman P., *Doormen*, Chicago, 2005.

2. Bu konuda en güncel için bkz. Münk K., *Und morgen bringe ich ihn um! : Als Chefsekretärin im Top-Management*, Frankfurt, 2006.

kişisel ilerlemeye dair bakış açıları baskındır.³ “*What Do Bosses Do?*”⁴ [Patronlar ne yapar?] sorusu bu nedenle hâlâ büyük ölçüde çözümlenmemiş bir alana gider.

Niklas Luhmann bir şef değildi. Başka nasıl bir eser ortaya çıkarabilirdi? Bu kitabın makalelerinden birinde, entelektüel yaşamının en uzun evresini, “bir üste sahip olunmayan varoluşun özel bir durumu” olarak tanımlıyor. Üniversite, şef sosyolojisini anlamanın önüne ilave engeller çıkarmaktadır; orada, en azından sosyal bilimlerde, bu olgudan neredeyse hiç bahsedilmemektedir.

Bununla birlikte hiç kimse, Luhmann’ın söz konusu makalelerini ampirik arka planın varlığını hissetmeksizin okuyamaz. Tıpkı 1964’te, ortaya çıktığı çevrede organizasyon sosyolojisi okumasının muazzam bir iş yükünden daha fazlasını gerektiren büyük kitabı *Resmî Organizasyonun İşlev ve Etkileri*’nde [Funktionen und Folgen formaler Organisation] olduğu gibi. Ayrıca Luhmann’ın, 1954’ten itibaren sekiz yıl, Aşağı Saksonya’da bir bakanlık görevlisi olarak edindiği ve onu sosyolojik teoriye başlamak üzere tecrübeleri de böylece bir araya getirdiği söylenebilir. Gözetim tekniklerini şöyle derleyebiliriz: şef değişikliği yaklaşırken yönetimin gerginliği; memurun çalışmasının kişisel olarak kendisine atfedilmesinden kaynaklanan taktiksel davranış eğilimi; şefin astlarına “meslektaş” olarak hitap etmesinde eşitliği ifade ederek eşitsizliğin gösterilmesi; karar verme durumlarında karmaşık mesajlar yoluyla itirazı önleme ya da saygısızlığın sınırında iken umursamaz bir yüz ifadesiyle iletişim kurma seçeneği...

3. Yönetici katı sosyolojisi hakkında istisnai bir çalışma için bkz., Jackall R., *Moral Maze: The World of Corporate Managers*, Oxford, 1988.

4. Marglin S., “What Do Bosses Do? The Origin and Function of Hierarchy in Capitalist Production”, *Review of Radical Political Economics*, 1974, sy. 6, s. 60-112 ve a.g.e., sy. 7, 1975, s. 20-37.

Luhmann, bu tür izlenimleri yalnızca bir araya getirdi; onları modern organizasyonların rolleri kapsamında bir el falı biçimine sokmadı. Astlar için açıkça yardım ve alttan bir tür iş tavsiyesi niteliği taşıyan “üstleri yönetme sanatı” üzerine kaleme aldığı ders notlarını tamamlamadı. Bu notlar, burada ilk kez yayımlanacaktır. Luhmann’ın endüstriyel işletmelere kıyasla bir yandan idarelerin özelliklerine dair atıfları; öte yandan şef rolünün hâkim olduğu organizasyona ilişkin yapılarla kıyasla münferit durumlara dair atıfları, şefler ve ilgililer için somut reçeteler sunmaz.

Burada sunulan bulgulardan pratik sonuçlar çıkarmak istiyorsanız, Luhmann’ın sunduğu terimleri kullanarak kendi durumunuzun özelliklerini belirlemek akıllıca olacaktır. Luhmann organizasyonlarda kendini ifade etmenin önemine ilişkin, iletişimin baskın olduğu alanlar ile manuel işlerin yürütüldüğü alanlar arasındaki farka dikkat çekmektedir. Bugün ayrıca, kamuoyunun önünde olan organizasyonlar ve şefler ile medyayla daha az ilgilenenler arasında da bir ayırım yapılmalıdır. Öte yandan, mevzuat yoğunluğunun fazla olduğu kuruluşlar, üstler ve çalışanlar arasında başka etkileşim biçimleri önerirler. Bu iletişim biçimlerinde öngörülemezlik, istenen katkıların bir özelliğidir. Bu duruma örnek olarak reklam ajansları, tiyatrolar veya gazeteler düşünülebilir. Sanat icrası veya siyasi parti liderliği gibi bireysel temsilin role dâhil olduğu yerlerde, şefler ve karizmaları üzerinde durulması gereken hususlar, esnaf veya vergi dairelerindeki durumlardan daha farklıdır.

Luhmann’ın da belirttiği gibi güç, çatışma şeklinde değil; iş birliği şeklinde kullanılabilirse kısa hiyerarşik yapıların yönetici rolü için uzun resmî kanallardan daha farklı sonuçlar olacaktır. Kısa olanlarda egemen, daha fazla uzlaşmazlıkla karşılaşır. Buna mukabil, diğer her şeyi örten istisnai durumları tercih edebilir.

Zira bu ona, organizasyonun normal durumunu ve gerçek gerilim testlerini unutturur. Hiyerarşi mertebesinin bir başka farklılaştırıcı etkisi terfi fırsatlarıyla ilgilidir ve üstler ile rakiplerinin hareket alanını ve hırslarının mali koşullarını şekillendirir.⁵ Ya da Luhmann'ın hiç öngörmediği veya tasavvur etmediği bir yapıyı ele alalım: Fikir birliği, kayıtsızlık ve değişim yoluyla sadece kendi sorumluluklarını değil, herkesi ilgilendiren şeylere karar veren birden fazla aynı statüde şefin olduğu bir yapıyı farz edelim.

Bunun gibi örnekler bu kitabı oluşturan bölümlerin pratik getirisinin, bazı gözlemlerin uygulanmasından çok, bakış açısı kazandırmak olduğunu açıkça göstermektedir. Ele aldığımız bakış açısı, Luhmann'ın fikirlerinin Amerikan'ın altın çağında sosyolojinin temel kavramlarına, özellikle de “rol”, “gayriresmî iletişim” ve “hiyerarşi” gibi temel kavramlarına yansımından kaynaklanmaktadır. “Şefin” bir rol olduğu, ancak onun da pratik olarak düşünülmüş bir kişi olduğu önemsiz gerçeği, hiyerarşik iletişimin her iki tarafında yer alan kişileri birçok kısa devreden kurtarabilir. Üstlere genellikle kişisel bir nitelik olarak atfedilen şey –esneklik, kendisiyle çelişme, değişken ruh hâli– sadece oynadığı rolün getirdiği bir görüntüdür. Luhmann, şeflerin erişilemeyen saatlerle değişen “erişilebilir saatleri”nden bahsederken bunu ima etmektedir. Öte yandan, *yeni şefi* uzun süredir tanıyanlar bile onun yeni rolü hakkında şüpheye düştüklerinde, şef, yeni rolünde eski benliğiyle kalmanın kendisine yardımcı olmayacağını öğrenir. Bilakis, kıdemli bir bakanlık yetkilisinin bir zamanlar ifade ettiği gibi, üst düzey makamlar yalnızca sahiplerinin çok özel kişilik özelliklerini geliştirme eğilimindedirler. Şayet bu yansıtılamazsa gerekenden daha mesafeli olmaya ve kibre

5. Çok karmaşık ancak hiç olmamasındansa bkz. Pereg G., *Über die Kunst, seinen Chef anzusprechen und ihn um eine Gehaltserhöhung zu bitten*, Stuttgart, 2010.

yol açar. Birbiriniz hakkında ne düşüneceğinizi zaten bildiğiniz için, bir meslektaştan şefe bir rol değişiminde çatışmaların hayatta kalıp kalmayacağı, sırayla, her iki tarafın da kişisel olarak bir şeyler alma eğilimine bağlıdır. Bu bağlamda Luhmann'ın en önemli fikri, doğaçlama eylem için geçerlidir. Luhmann, kişinin eyleminin kabul görmesi için endişelenmek zorunda olmadığını ve eyleminin sonucunda ortaya çıkan resmî görmezden gelmeyi bilmesi gerektiğini varsayar. Bu da ancak, eylemi gözlemleyen ve yanlış yapıldığında bunu kişisel algılamayanların temel bilişsel tutumu tarafından kendini utandırma tehlikesi ortadan kaldırılırsa mümkündür. Luhmann'ın tekrar tekrar değindiği nezaket, öz disiplin, duyguları saklı tutma ve meslektaş davranışının unsurları olarak karşılıklı saygı, organizasyonlarda olgusal ve onun belirttiği gibi, “sosyal olarak istenmeyen” iletişime dair gerekli koşulları da etkilemektedir. Bu tür bir iletişim, şefin katılımıyla pek mümkün değildir. Zira *şefle olan ilişkilerde ihtiyatlı olunması tavsiye edilir*. Bununla birlikte, doğaçlama eylemin mümkün kılınması, çoğu organizasyonun çıkarına olduğundan, şefler belki bir yandan vazgeçilmez oldukları ve diğer yandan rahatsız edici oldukları paradoksuyla uzlaşabilirler.

Jürgen Kaube, 2016