

KİTAP TAHLİLİ

Mir Naseem Mahmood ve Dr. Mrs. Satnam Mahmud. **The Case Method and Cases in Pakistan Administration** (Pakistan Administrative Staff College, Shara-e-Quaid-e-Azam, Lahore, 1968), VII+126 sayfa. (Fiyatı 5 rupi, 2 ABD \$).

«Örnekolay Yöntemi ve Pakistan Yönetiminde Örnekolaylar» başlığını taşıyan bu kitap, Pakistan'da yüksek yöneticilerin eğitimi amacıyla kurulmuş bulunan «Pakistan Yüksek Yöneticilik Koleji» tarafından yayınlanmıştır. Bağımsızlığına yakın bir geçmişte kavuşan Pakistan, yöneticilerin yetiştirilmesini kendisinden çok daha eski birçok devletlerden daha ileri bir düzene kavuşturmayı başaramamıştır. Benzerleri başka ülkelerde de bulunan ve Pakistan'da oldukça yüksek bir itibar gören kurumlararası «yönetici sınıf» a sıkı bir yarışma sınavı sonucunda alınan çeşitli alanlarda yüksek öğrenim görmüş gençler, Lahor'daki «Yöneticilik Akademisi» nde eğitim görürler. Çeşitli kurumlarda görevli yöneticiler meslek hayatlarının orta kademelerine geldikleri zaman, Lahor, Karaçi ve Dakka'da bulunan üç Ulusal Kamu Yönetimi Enstitüsü'nden birinde eğitilirler. Yüksek kademe yöneticilerinin eğitimi ise, bu amaçla üç ay süreli programlar düzenleyen Pakistan Yüksek Yöneticilik Koleji tarafından sağlanır.

Bu Kolej'in bir iki ay önce yayınladığı ve bir nüshasını tanıtılmak üzere bu satırların yazarına göndermek lütfunda bulunduğu söz konusu kitap esas itibariyle iki kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısımda örnekolay yöntemi ile ilgili makaleler yer almakta, ikinci kısımda ise Pakistan yönetiminden derlenmiş örnekolaylar bulunmaktadır.

Kitabın birinci kısmını meydana getiren makaleler sırasıyla «Yönetimde İnsan İlişkilerinin İncelenmesinde Örnekolay Yöntemi», «Bana Göre Örnekolay Yöntemi», «Bugünkü Pakistan'da Memur ve Halk» ve «Gelişen Ülkelerde İnsan İlişkileri» başlıklarını taşımaktadır. İlk iki yazı örnekolay yöntemini açıklamakta, yö-

netimde halkla ilişkiler konusuyla ilgili bir grup tartışması şeklinde kaleme alınmış olan üçüncü yazı Pakistan'da yurttaşların devlet memurlarına karşı olan olumsuz tutumlarına ilişkin bazı sorunlara dikkati çekmekte, insan ilişkileri alanında yapılmış araştırmalardan elde edilen sonuçların bir sentezini veren son yazıda ise, okuyucuya kitapta yer alan örnekolayların tartışılmasına elverişli bir görüş açısının kazandırılması amacı güdülmektedir. Yukarıda sayılan makalelerden ikincisi hariç diğerleri ya daha önce yayınlanmış, ya da yazarların değişik tarihlerde başka vesilelerle yaptıkları konuşmalara dayanılarak hazırlanmışlardır.

Kitabın ana tema'sı «yöneticilerin eğitiminde örnekolay yöntemi» dir. Hukukta davaların, tıpta vak'aların eğitim amacıyla kullanılması örnekolay yönteminin eski ve bilinen uygulamalarıdır. Yöneticilik eğitiminde bu yöntemden yararlanılması ise oldukça yenidir. Birleşik Amerika'da Harvard Üniversitesi İşletmecilik Fakültesi tarafından yoğun bir şekilde uygulanan bu yöntem sadece Yeni Dünya'da değil, öbür ülkelerde de ilgiyle karşılanmıştır. Kitabın, biri Harvard Üniversitesinde eğitim görmüş, öbürü Amerika'da bu konu üzerinde özel bir inceleme yapmış olan yazarlarından öğrendiğimize göre, yöneticilerin eğitiminde «grup çalışması» (syndicate) usulünü uygulayan Pakistan Yüksek Yöneticilik Koleji'nde bu usulün tek başına uygulanmasının bazı sakıncaları görülmüş ve «insan ilişkileri» konusundaki eğitimde ayrıca örnekolay yönteminin de kullanılması yoluna gidilmiştir.

«Örnekolay», içinde bir ya da daha fazla sorun bulunan, yönetim hayatından alınmış bir durumun hikâyesidir. Örnekolayın incelenmesi sırasında durum eğitime katılanlarca ortaklaşa görüşülüp açıklığa kavuşturulur ve söz konusu sorunların gerektirdiği çözümler tartışma konusu yapılır. Bir bakıma «yaparak öğrenme» yöntemine yaklaşan bu yöntemde amaç, ortaklaşa düşünme ve karar verme alışkanlıklarını geliştirmek, eğitime katılanların tavır ve davranışlarında değişiklikler yapmaktır. Çok çeşitli durumların tartışılıp sonunda bir karara varılması, eğitime katılanlarda karar verme ustalığını geliştirir, meselelere çok değişik yönlerden bakılabileceği ve başkalarının da konunun hiç akla gelmeyen bazı yönlerine ışık tutabilecekleri gerçeğini ortaya koyar. Eğitime katılanlar kendi görüşlerini düzenli bir biçimde sunmayı, aykırı fikirlere karşı onları savunmayı, başkalarının görüşlerini dinleyerek kendi görüşlerinde gerekli değişiklik ve ayarlamaları yapmayı, baş-

kalarının ve bizzat kendilerinin önyargı ve tepkilerine karşı daha duyarlı olmayı öğrenirler.

Kitapta örnekolay yönteminin ne olduğu ve ne olmadığı, eğitimde kullanılacak örnekolayların seçimi, tartışmayı yönetenin rolü, örnekolayların nasıl derlenip kaleme alınacağı ve örnekolay yönteminin sınırlılıkları üzerinde bilgi verilmekte, bütün bu konularda tecrübeye dayanan ilgi çekici gözlemlerde bulunulmaktadır.

Kitaptan öğrendiğimiz ilginç bir gerçek, yöneticilik eğitiminde örnekolay yöntemi gibi çok belirli ve teknik bir konunun Pakistan'ın beş yıllık kalkınma planlarında bile yer almış olmasıdır. Gerçekten, üçüncü beş yıllık kalkınma plânının «Kamu Yönetimi ve Plan Uygulaması» başlıklı bölümünde şu cümleler bulunmaktadır : «Eğitim programlarının çeşitli personel kategorilerinin ihtiyaçlarına ve devletin girişmiş bulunduğu faaliyetlerin gereklerine daha fazla uydurulması için çaba harcanmalı ve eğitim malzemesi ona göre hazırlanmalıdır. Eğitim programlarında ileri yönetim tekniklerine özellikle önem verilmelidir. Eğitimde örnekolaylardan daha geniş ölçüde yararlanılmalı ve çeşitli alanlarda tipik örnekolay incelemeleri hazırlanması için gerekli tedbirler alınmalıdır». Kitapta, planda yer alan bu amacın gerçekleştirilmesi için başlıca eğitim kurumlarında ve üniversitelerde örnekolay araştırması birimleri kurulması temenni edilmektedir. Kitapta ayrıca, eğitimde yararlanılabilecek yeter sayıda örnekolaylar hazırlanması ihtiyacına değinilmekte, özel ve kamusal örgütlerin bu yöntemin faydasına inandırılmaları ve örnekolaylara esas olabilecek malzemeyi sağlamaya teşvik edilmeleri gerektiği belirtilmektedir.

Kitapta, örnekolaylar için malzeme toplanmasına ve örnekolayların kaleme alınmasına ilişkin olarak yer alan aşağıdaki tavsiyeler, konuyla ilgilenenler için yararlı olabilir :

(1) Örnekolaylar seçilirken, olağanüstü durumlar genellikle bir kenara bırakılmalı, daha çok yönetimde sık sık rastlanan tipik durumların tespitine çalışılmalıdır. (2) Örnekolaylar için gerekli malzeme kayıtlar ve basılı kaynaklar incelenerek ya da mülâkat yoluyla toplanabilir. (3) Örnekolayı hazırlayan kişi, bilgi toplarken gizlilikten kaçınmalı, yöneticiler ve öbür ilgililerle görüşerek işbirliği sağlamalıdır. (4) Kişilerin ve örgütlerin adları ve kimlikleri gizli tutulmalı ve bu amaçla hikâyede gereken değişiklikler yapılmalıdır. (5) Örnekolayların kaleme alınmasında belirli bir edebî seviye gerekli olmakla birlikte açıklığa daha büyük

bir önem verilmelidir. (6) Örnekolayın başlangıç kısmı yazarının üslûbuna ve durumun niteliğine göre değişir. Örnekolay söz konusu durum ya da örgüt hakkında verilecek açıklayıcı bilgilerle başlayabileceği gibi, başlıca sorunun açıklanmasıyla yahut söz konusu buhranın anlatılmasıyla da başlayabilir. Önemli olan, hikâyenin bundan sonraki kısmının tam olarak anlatılmasıdır. (7) Olayın geçtiği yer, söylenen sözler, toplantı tutanakları, emirler vb, örnekolay metninde mümkün olduğu kadar ayrıntılı olarak verilmelidir. (8) Hikâyeyi kesintiye uğratacak bilgiler ve malzeme eklerde yer almalıdır. (9) Gerçeğe ilişkin bilgiler tarih sırasına göre verilmelidir. Son kararın örnekolayda verilmesi de mümkündür. Verildiği takdirde doğruluğu ya da yanlışlığı hakkında herhangi bir imada bulunulmamalıdır. (10) Örnekolayın uzunluğu eğitime tabi tutulanların tecrübe ve sorumluluklarına ve örnekolayın amacına göre değişir. (11) Bazı eğitim programlarında örnekolaylar «rol oynama» şeklinde kullanılabilir. Bu bakımdan iyi bir örnekolayda rollerin belirgin bir şekilde ortaya konmuş bulunması gerekir.

Kitabın ikinci kısmında 15 örnekolay yer almaktadır. Örnekolaylardan en kısa olan ikisi 1.5, en uzununu ise 9 sayfa tutmaktadır. Ortalama uzunluk 4, medyan uzunluk 3 sayfadır. Örnekolayların önemli bir kısmı -yedisi- öğretim ve eğitim kurumlarından alınmıştır. Büyük çoğunluğu «yönetimde insan ilişkileri» ile ilgili olan ve genellikle güzel bir üslûpla kaleme alınmış bulunan bu örnekolayların hepsinde tartışma konusu yapılabilecek belirgin bir ya da birkaç sorun bulunmakta, fakat genellikle kavranması kolay, nispeten basit yönetsel durumlar ele alınmaktadır. Pakistan'ın yerli şartlarını yansıtan bu örnekolayları bir yabancı olarak ilgiyle okuduk ve çeşitli ülkelerin yönetimlerindeki insan davranışları arasında var olan benzerliklerin farklılıklardan çok daha fazla olduğu yolundaki inancımız bu vesileyle de güç kazandı.

Yöneticilerin eğitiminde örnekolay yöntemi Türkiye'de sadece Harvard Üniversitesi'nin işbirliği ile kurulmuş olan İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesine bağlı İşletme İktisadı Enstitüsü'nde geniş ölçüde kullanılmaktadır. Örnekolay yöntemi bu satırların yazarı tarafından da Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü ile Siyasal Bilgiler Fakültesinde sınırlı bir ölçüde uygulanmış ve daha çok yukarıda sözü geçen İşletme İktisadı Enstitüsü tarafından derlenmiş «yönetimde insan ilişkileri» ile ilgili örnekolaylardan (orada bu yönteme «vak'a metodu» deniyor) yararlanılmış.

tır. Yurdumuzda bugüne kadar kamu yönetiminden örnek olaylar derlenmemiş, eğitim metodu bakımından çok lüzumlu olan bu çalışmalara yazık ki henüz sıra gelmemiştir.

Burada konusu ve kapsamı hakkında bir fikir vermeye çalıştığımız bu kitabı, Türkiye'de aynı alanda çalışmalar yapmak isteyenler için yararlı bir kaynak teşkil edeceğine inanıyoruz.

Prof. Dr. Cemal MIHÇIOĞLU