

Kamu Yönetiminde Etik Açısından İstifa

Muhittin Tataroğlu *

Özet: İstifa etmek atanmış veya seçilmiş olsun kamu görevlileri için oldukça önemli bir etik kaynak oluşturur. Kamu görevlileri istifa etme tercihini pek fazla göz önünde bulundurmasalar da esasında istifa tercihinin bulunması kişinin ahlâki yapısını geliştirir ve sorumlulukların somutlaşmasını sağlar. İstifa tercihi bireyin kendi ahlâki bütünlüğünü koruyabilmesi için ek bir olanak sağlar. Herhangi bir kamu görevine giren birey, aynı zamanda görevinin gerektirdiği beceriyi göstereceği, verdiği sözleri tutacağı, emir ve talimatlara uyacağı, etkin ve verimli çalışacağı konularında taahhütlerde bulunmuş olur. Kamu görevlileri bu yükümlülükleri yerine getirme konusunda herhangi bir ahlâki çatışma yaşadığında, değişik tepkilerde bulunur. Bireyin içine girdiği ahlâki çatışma görevde kalmasına engel olacak noktaya geldiğinde bireyin istifa etmesi, onun ahlâki bütünlüğünü korumasını sağlar. Ancak bununla birlikte istifa etmek çok yönlü ve ağır maliyetler de getirdiğinden oldukça nadir kullanılan bir tercihtir.

Kamu görevlilerinin özellikle maliyetleri nedeniyle istifa tercihini göz önünde tutmamaları hem bireysel hem de kurumsal açıdan çeşitli ahlâki aşınmalara yol açmaktadır. Kamu yönetimi etiği açısından son derece önemli bir kaynak olan istifa tercihinin incelenmesi ve etik bir kaynak olarak yerinin tespit edilmesi gereklidir.

Anahtar Sözcükler: Etik, istifa, kamu yönetimi, bürokrasi.

Giriş

Bir kamu görevlisinin kariyeri içerisinde karşılaştığı etik çatışmalarda istifa etmek ya da görevine devam etmek tercihi arasında kalması onun yaşamında önemli bir dönüm noktası anlamına gelir. Kamu görevlilerinin aldıkları kararların çoğu alışkanlıklar, deneyimler ve profesyonel değerlerin katkısıyla belirlenir. Kamu görevlilerinin meslekleriyle ilgili kararların çok az bir kısmı ahlâki etkenlerle belirlenir. İstifa etmek, bireyler için, çalıştıkları kurumla bağlarının kötüleşmesinin son noktasını ifade eder ve oldukça ağır sonuçlar doğurabilir. Bununla birlikte farklı mevkilerde veya kurumlarda iş bulabilenler veya istifa ettikten sonra başka bir bölüm ya da kuruma tayin olma imkanına sahip olanlar açısından istifanın maliyeti görece düşük kalacaktır. Kamu görevinin güvencesi olmadan veya garantili bir başka iş olmadan istifa etmenin maliyeti, kişinin geçindirmek zorunda olduğu bir ailesi de var ise oldukça dramatik bir duruma bürünür. Bunun yanında, istifa etmek bazı durumlarda bireyin dürüst, onurlu ve iyi hizmet ettiği şeklinde algılsa da, daha çok sadakatsizlik ve takım oyuncusu olamamak şeklinde değerlendirilir. Bu tür içsel ve dışsal baskılar ise bireyin istifa etmek yerine, ahlâki sonuçlara katlanarak göreve devam etmesi yönünde baskı yaratır.

* Yrd. Doç.Dr., Muğla Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü.

Kamu yönetiminde istifayı ahlâki açıdan değerlendiren çalışmalar oldukça azdır. Var olan çalışmaların çoğu ise, yakın dönem Amerikan siyasi tarihindeki olaylara dayalıdır. Bu çalışmalarda da siyasi kişilikler ve üst düzey yöneticilerin ahlâki değerlendirmeleri, hatıralar ve beyanlar gibi dışavurumlar kaynak alınmıştır. Klasik kamu yönetimi etiği anlayışı bir kamu görevlisinin ahlâken uygun görmediği bir politikayı uygulamak yerine, açıkça muhalefet etmesini veya istifa etmesini öğütler (Katsoff, 1965: 62). Bu ahlâki öneriler gerçek yaşamda pek uygulanmaz ve istifa tercihi değerlendirilirken bir karara varmak için pek işlevsel değildir. İstifa etmenin ahlâki gerekçeleri, esasında oldukça değişkendir ve ahlâken sorunlu bir talimatın uygulanması veya politikanın gerçekleştirilmesinin ahlâki zemini, var olan klasik ahlak ilkelerinden daha fazlasını gerektirir. Bu bakımdan, istifa ile ilgili ahlâki ilkeler genellikle vasat kalmaktadır.

Kamu görevlilerinin istifa kararına dayanak olabilecek teorik ahlâki önermeler geliştirme yolunda, çalışma yaşamının ahlâki karmaşıklığı da göz önünde tutulmalıdır. Bireylerin ahlâken benimsemedikleri emir, talimat ve politikaların uygulanması söz konusu olduğunda kendi kişisel ahlâki değerleri devreye girer. Kişisel ahlak ise üç temeli olan bir sacayağından oluşur. Bunlar, bireyin söz verme ve tutabilme yönündeki ahlâki kabiliyeti, verilen görevleri yerine getirme yeteneği ile etkin ve verimli çalışmaktır. Ahlâki nedenlerle istifa etmek, bireyin kamu görevini üstlenirken verdiği sözleri yerine getireceği yönündeki varsayımaya dayanmaktadır.

Araştırmada yararlanılan örnek olayların ağırlıklı kısmı Batı, özellikle Anglosakson coğrafyadan derlenmiştir. Özellikle Amerikan yakın siyasi tarihinde Vietnam, Watergate, İrangate ve diğer skandal ve etik çatışmalar hakkında yapılan analiz, anı, açıklama, bürokratik ve yargısal süreçlerin kolay ulaşılabilir olması, aktörlerin yaşadıklarını açıkça ortaya koyabilmeleri ve iyi dökümente edilmesi; içsel ve ulaşılması hayli zor olan ahlâki yargılar konusunda başka ülkeler ve kültürlerle göre nisbi kolaylık sağlamaktadır.

İstifanın Etik Boyutu

İstifa etmek bireyin ahlâki dünyasında oldukça etkileyici bir rol oynar. İstifa öncelikle kişisel ahlakı destekler. Kişisel ahlak bireyin kendi yaşamına sahip çıkmasına ve toplumsal sorumlulukların, bireylerin yükümlülüklerini yerine getirme yeteneklerine dayanarak dağıtılmasına olanak sağlaması açısından önem taşır. Kişisel ahlak ve sosyal sorumluluk arasındaki bu ilişki Rawls'ın "tepkisel denge" (reflective balance) kavramıyla açıklanabilir (Rawls, 1971: 48-51). Bireyler rolleri ve davranışları arasında ilişki oluştururlar. Roller, bireyin eylemleri ve yükümlülükleri arasında ahenk oluşmasını sağlar. Bu tepkisel davranışlar bireyin yaşamının bütünlük ve süreklilik kazanmasına hizmet eder. Bireysel ahlak aynı zamanda bireyin kendi inançları ve değerleri doğrultusunda davranabilmesi anlamına da gelir (Carter, 1996: 3-14). Ahlâki yapıları sağlıklı olan bi-

reyler, iradelerini disipline edebildikleri ve zaafiyetlerinin üstesinden gelebildikleri için verdikleri sözleri tutarlar, kurallara uygun davranırlar. Bu bakımdan kişisel ahlak bireyin kendisine çeşitli maliyetler oluşturacak davranışları yapma yeteneğini belirleyen önemli bir etmendir. Öte yandan, kişisel ahlak, bireyin davranışları ve rolleri arasında çatışma olduğunda da düzenleyici bir rol oynar. Bireyin davranış ve rollerini yeniden düzenleyerek ahlâki uyum sağlama yollarını geliştirir. Eğer bütün bu çabalar sonuçsuz kalırsa ve rollerden biri bireyin yaşam döngüsünde önemli sıkıntılar yaratırsa, birey rolünden kopar ve görevinden istifa eder.

Bireyin ahlâki seçenekleri arasında istifanın da bulunması onun ahlâki sorumluluk duygusunu destekler. Kamu görevlileri kendi davranışlarının sorumluluğunu taşırlar. Bireysel sorumluluk dereceleri bulunulan pozisyona göre değişiklik gösterse de, özellikle üst düzey bürokratlar buldukları pozisyon gereği kurumlarının aldığı kararları etkileme gücüne sahiptirler. Buna karşın, özellikle bürokratik kesim ahlâki ikilem durumlarında, genellikle “emirleri uyguladıkları”, “başka seçenek olmaması” ve “benim yetkim yok” gibi gerekçelerle sorumluluklarını reddetme yoluna başvurur. İstifa tercihinin olması ise, kamu görevlilerinin bu tür mazeretlerle kendilerini temize çıkarmalarına engel olur (Dobel, 1988: 35-79). Bu durum, kişisel sorumluluklar ile mesleki pozisyon arasındaki ilişkiyi gerçek ve somut hale getirir.

İstifa tercihinin varlığı, bireyin başka tercih yokmuş kandırmacasına sığınaarak kendi sorumluluklarından kurtulmasına engel olur. Etik açıdan uygunsuz olan emir ve talimatlara uymak veya sorunlu politikaları uygulamak artık bir zorunluluk ya da alternatifsizlik değil; tercih meselesine dönüşür. Artık birey, ahlâken sorunlu davranışları iradi olarak gerçekleştirdiğinin farkındadır.

Kamu yönetiminde kurumlardan kaynaklanan sosyal ve psikolojik baskılar, bireyi grup normlarıyla yaşamaya zorladığı için kişisel ahlâki değerler bundan etkilenir (Janis, 1988). Kurum içinde karşılaşılan gündelik baskılar, bireyi istifa tercihinin gözden uzak tutmaya ve göreve devam etmeye zorlar (Jackall, 1988). Kamu kurumlarında çalışan bireyler her zaman kendi ahlâki değerlerine uygun davranma ve görüşlerini kabul ettirme imkanını bulamaz. Çoğu zaman kamu görevlileri ahlâki değerleriyle çatışan emir ve durumlarla karşılaştıklarında taviz vermek zorunda kalırlar. Yine kendi ahlâki değerleri uğruna giriştikleri mücadelelerde elde ettikleri başarılar da kusursuz olmaz. Bu gerçekler doğrultusunda, seçilmiş veya atanmış olsun, kamu görevlileri ahlâken kendi değerleriyle uyuşmayan talimatlar, kurallar ve politikalarla uzlaşmak ve uygulanmasına katılmak durumunda kalırlar (Michnik, 1987:169-199). Kişisel ahlakın kaynakları sadece masumiyet ve vicdandan oluşmaz ve bürokratlar her ilkesel çatışma durumunda istifa etmek zorunda değildir. Bunun yerine, bir yandan kendi ahlâki pusulalarını ve dürüstlüklerini korurken, öte yandan nasıl ahlâki kusurlarla birlikte yaşa-

nabileceğini de öğrenmek durumundadırlar (Ball, 1982: 424-434; Vance, 1983 : 398-413; Bailey, 1965: 283-298).

İstifa tercihi, kamu kurumlarının sorumluluklarının ortaya çıkarılmasına da yardımcı olabilir. Bir kamu kurumundan istifa edilmesi, kamuoyunun o kurumda daha derin ve ciddi sorunların olduğunun farkına varmasını sağlayabilir (Hirschmann, 1977: 46). Eğer istifanın gerekçeleri açık ve tutarlı ise kamuoyu sorun hakkında bilgi sahibi olur ve istifa edenin güvenilirliğini artırır. Ancak, her anlaşmazlık durumunda da istifanın kolayca tercih edilmesi durumunda içerde alternatif düşüncelere sahip olan kimse kalmaz ve kurumun içsel değişim yapma yeteneği kaybolur. Her anlaşmazlığa düşen kişinin mücadele etmeden bırakıp gitmesi ve istifa etmesi kurum içinde tercih alanlarını daraltır, grup düşüncesinin egemenliğine yol açar ve sağlıklı tartışma ortamı için gereken güven ve iletişim olanaklarını azaltır (Hirschman,1977; Stahl, 1974: 162-171).

Eğer bireyler çalıştıkları kuruma kendilerini hiç bir şart altında istifa etmeyecek kadar adarlarsa, bu durumda kendi kişisel ahlakları, iş verimleri ve örgütün kendisi zarar görür. Birey, ahlâken sorunlu politika, emir ve kurallar karşısında mücadelesini daha sınırlı alternatiflerle yapmak durumunda kalır. İstifa etmeyi göze almak, bireyin ahlâki değerleriyle uyuşmayan politika ve talimatları değiştirmek için mücadele gücü sağlar. Böylelikle bireyin ahlâki bütünlüğü ve sorumlulukları için önemli bir destek sağlanmış olur.

İstifa etmenin gerekli yararı sağlaması için zamanlaması da önemlidir. İstifa tercihi kamu görevlilerinin karşılaştığı etik çalışmalarda ilk başvuru değil ancak tercihlerden biri olarak yer almalıdır. Bazı durumlarda istifa etmek ahlâken benimsenmeyen bir politikanın uygulanmasının kolaylaşmasına yol açar. Bazı durumlarda ise, istifa taleplerine karşı direnmek gereklidir. Watergate skandalında Kongre tarafından olağanüstü yetkilerle görevlendirilen özel savcı Archibald Cox, Başkan Nixon'un özel görüşmelerini kaydettiği kasetler için mahkeme celbi çıkarttığında, oldukça yoğun baskı gördü. Baskılar nihayetinde görevden istifasının istenmesine kadar vardı. Cox, içinde bulunduğu durumda istifa etmeyi görevden kaçmak olarak değerlendirdi ve her şeye karşın görevini devam ettirdi (Warren, 2001: 139; Van Loon, 1999: 607). Onun görevde kalmakta ısrar etmesi başarılı olmasını sağladı. Nixon, Cox'u görevden almak zorunda kaldı ve Watergate skandalının gün yüzüne çıkmasına yol açtı. Kamu görevlileri çalıştıkları kurumları korumak ve eylemler meşru ve açıklanabilir olduğu sürece ahlâken katılmadıkları politikalarla da çalışmak zorundadırlar. Bazı durumlarda ise, kamu görevlisinin istifa etmek yerine görevde kalmayı tercih etmesi ahlâken daha uygun sonuçlar yaratır. Kurum içinde yapılan muhalefet, sorunların düzeltilmesini ve politikaların değiştirilmesini beklemek veya kendisiyle benzer düşüncede olanları muhalefet için seferber etmek gibi makul stratejiler bu şekilde uygulanmaya konulabilir.

Kamu Görevinin Ahlâki Gereklere

Bir kamu görevlisiyle çalıştığı kurum arasındaki ahlâki ilişkiyi en somut ortaya koyan süreç, bireyin çalışmaya başlarken kurumun sorumluluklarını yerine getireceğine dair verdiği taahhütler veya yemindir (Cooper, 1989: 165). Kamu görevine girerken verilen bu sözler, kişisel ahlak ve sorumluluklarla kurumsal yükümlülükleri birbirine bağlar. Bireyin sorumlulukları kanunlara uymak, yetkinliklerini geliştirmek, davranışlarını kurumsal ve yasal kurallar çerçevesinde gerçekleştirmek, yüklendiği sorumluluklarını kabul etmek ve kurumun iç işleyişiyle uyumlu olmaktır. Bu bakımdan hangi tür olursa olsun bir kamu görevi üstlenilirken verilen sözler ve üstlenilen yükümlülükler özünde pek değişmez. Bazı temel varsayımlara dayanan bu yükümlülüklerin ihlal edilmesi istifa etmek yolunda oldukça güçlü gerekçeler sağlar.

Özellikle üst düzey bürokratlar siyasi iktidarla daha yakın ilişki içindedirler ve demokratik sorumluluk mekanizması içinde hem kendi üstlerini hem de iktidarı destekleme ve koruma yükümlülüğündedirler. Siyasi iktidarın politikalarının ve temel tercihlerinin dışına çıkmamak ve üstlerinin zarar görmelerini önlemek şeklinde tanımlanmış yükümlülükler de üstlenmişlerdir. Üst düzey bürokratların görev üstlenirken yükümlülüklerini ifade eden sözler ve yeminler karmaşıktır ve bu yüzden sorumluluk alanları ve bu alanı belirleyen hatlar da oldukça karmaşık ve belirsizdir.

Kamu görevlileri kanunlar, kurallar ve prosedürler tarafından şekillenen beklentiler ağına uygun davranmaya istekli olmalıdır. Özellikle üst düzey kamu görevlileri açısından takdir yetkisinin alanı ve sorumluluğun odak noktaları farklılıklar gösterse de sorumluluğun ana hatları aynı kalır. Kurumsal faaliyetleri düzenleyen kanunlar, kurumun hedefleri ile genellikle işin teknik ve siyasi boyutunu belirler (Burka, 1988: 39). Kamu görevlisinin içinde bulunduğu siyasal çevre ve süreçler hem sorumluluk şartlarını hem de vatandaşlar, üstler ve astlar ile olan ilişki yapılarını biçimlendirir.

Kamu görevlilerinin etkin ve verimli bir performansla görevlerini yapmaları görev ahlakının doğal gereği olmakla birlikte, bireyin görevini yapmasına engel olan ahlâki etmenler açısından başka motivasyonlar devreye girmektedir. Kamu görevlisinin görevini etkin ve verimli bir şekilde yapma olanağı kalmadığında “kalma tercihi” genellikle kurum ve işi ile güçlü ekonomik bağlar oluşmuş ise kullanılır (Whitney ve Cooper, 1989). Etik sorunlar karşısında göreve devam etmek, aynı zamanda istifa etmek açısından caydırıcı, itiraz etme açısından ise cesaretlendirici etkide bulunur (Konstant, 1999).

Ahlâki Bir Sefalet Olarak İtaat ve Sadakat

Sadakat ve itaat Weberyen modern bürokrasinin temel özelliklerindedir. Bürokratlar üstlerinin verdiği emir ve talimatları yerine getirme yükümlülüğün-

dedirler ve bu yükümlülük, bürokrasi etiğinin temel şartlarından sayılır. İlke olarak bu yükümlülük genel kabul görse de kanunlara aykırılık gösteren emirler ve meşruluğu olmayan talimatlar karşısında kamu görevlilerinin emirlere uymama tercihleri de vardır. Kamu görevlileri politikaları ve talimatları uygularken aynı zamanda kendi özel kişisel ahlâki değerlerinden de yararlanırlar. Kurumsal değerlerle kişisel değerlerin çatışması, kamusal yaşamda oldukça sık rastlanan durumlardır ve bu çatışmanın çözümü için üretilen öneriler her zaman işlerlik taşımaz. Bununla birlikte bürokratlar ahlâken sorunlu emir ve politika uygulamalarında kişisel ahlâki değerleriyle çatışma olması halinde istifa tercihini nadiren kullanırlar.

Modern bürokrasinin temel şartlarından olan sadakat ve itaat, bazı durumlarda büyük etik dışı sonuçlara, hatta insanlık dramlarına da yol açabilir. İnsanlık dışı sonuçlar ortaya çıksa bile, bürokratlar çarpıcı bir şekilde itiraz veya istifa etmemek için çeşitli meşruluk kaynakları bulabilirler. Bunlardan en bilinenleri “emirler böyle”, “başka seçeneğim yok”, “mevzuat bunu gerektiriyor” şeklinde seslendirilenlerdir. Nazi Almanya’sında katliam emirlerini gerçekleştiren bürokratlar, meslek etiğinin “itaat” ve “sadakat” ilkeleri ardına saklanmışlardır (Hilberg, 1989: 112).

Bürokraside sadakatin yol açtığı en büyük trajedilerden biri, İkinci Dünya Savaşı’nda Yahudi soykırımı karşısında Nazi bürokrasisinin tutumudur. Auschwitz ve diğer toplama kamplarındaki toplu soykırımlar, patolojik ve kriminal bir toplum kesimi tarafından değil; görevlerini titizlikle yerine getiren ve talimatları uygulayan normal bürokratlar tarafından gerçekleştirilmiştir. İnsanlığın en büyük felaketi sosyal düzenin çökmesiyle değil; aksine bürokratik müesseselerin mükemmel ve kusursuz biçimde işlemesiyle ortaya çıkmıştır (Bauman: 1989: 142). Bu felaket, sapkın ve itaatsiz halk kitleleri tarafından değil; sadık, disiplinli, yazılı kuralları ve talimatları izleyen üniforma içindeki bürokratlar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Dönemin Alman bürokrasisindeki kişiler üniformalarını çıkardıklarında normal insanların sahip olduğu insani değerlere ve ahlak anlayışına sahiptiler. Eşlerini seven, çocuklarına düşkün ve başka insanlara zarar vermeyi düşünmeyen kişilerdi. Ancak resmi üniformalarını giydiklerinde, anne-babaları ve çocuklarını gaz odasına veya idama göndermek için çalışıyorlardı. (Bauman: 1989: 143). “Kötü” uygulama ve politikaları gerçekleştirenler yasal ve meşru otoriteler ise, bürokratlar için çok fazla meşru direniş imkanları kalmaz. Ahlâki alt-üst oluş dönemlerinde, uygun bir şekilde görevlendirilmiş otoriteler ahlâki yönden olumsuz alanlara yöneldiğinde kamu yönetimi etiği bürokratlara tatmin edici yanıtlar sağlayamaz (Brecht, 1944: 24).

Hannah Arendt, bürokratik nitelikler ile soykırım arasında oldukça anlamlı ilişkiler kurmuştur (Arendt, 1994). Adolf Eichman, sıradan bir Nazi subayıdır

ve Yahudilerin Avrupa'nın çeşitli yerlerinden toplama kamplarına gönderilmeleri gibi karmaşık bir ulaştırma organizasyonunu gerçekleştirmek amacıyla görevlendirilmiştir. O, bu görevi teknik bir nakliye sorunu olarak görmüş; işinin yol açtığı insanlık dışı sonuçları görmek için kişisel ahlâki değerlerini kullanmamıştır. Eichman, yargılanırken sadece işini yaptığını ve sonuçlarıyla ilgilenmediğini söylemiştir. Bir bürokrat olarak amirlerine itaat etmesinin ve talimatları yerine getirmesinin görev ahlakının gereği olduğunu iddia etmiştir. Yaptığı işin yol açtığı sonuçlarla kişisel ahlakı ve vicdanı arasında bir bağ kurmayı reddetmiştir. Verilen talimatları sorgulamayı reddetmiş, itiraz ya da istifa etmeyi ise hiç düşünmemiştir. Weberyen kurama göre memur tanımına uygun olarak bürokratin şahsen benimsemediği ve rahatsız olduğu talimatları ve kendisine verilen sorumlulukları yerine getirmesi, meslek ahlakı açısından gereklidir. Eichman, Yahudileri katliama gönderirken Yahudi nefretiyle davranmamıştır.

Eichmann savunmasında Kant'ın "kategorik imperativ"ine (Akarsu, 1999: 92-99) atıfta bulunmuştur. Onun görev ahlakı anlayışı, emirlere ve kanunlara uymayı emretmektedir. Kendi kişisel değerlerini işe karıştırmamalıdır. Verilen emirlerin ve kanunların uygulanmasının sonuçları onu ilgilendirmez. Bununla birlikte, Eichmann, yaptıklarının sonuçlarının neler olduğunun farkına varabilecek bilinçtedir. Ortalama bir insan olarak Eichmann, yaptıklarının büyük bir insanlık suçunda işbirliği olduğunun farkına varabilir. Eichmann bilişsel olarak emirleri ve kanunları insanlık dışı olarak tanımlamasına yol açacak ahlâki muhakemeye girişmemiş; emirlere ve talimatlara karşı gelmeyi, itaatsizliği ve istifayı gerektirecek kişisel yargılama yapmayı reddetmiştir.

Milgram deneyi, insanlar kendilerine meşruluk kaynakları sağlandığında ve sosyal sorumluluktan kurtulma imkanları bulunduğu anda, en insanlık dışı talimatlara bile itaat edeceğini göstermektedir (Milgram, 1975). Deneyde resmi bir araştırma amacıyla karşısındaki kimseye en öldürücü derecede elektrik şoku vermesi emredildiğinde deneklerin önemli bir çoğunluğu sorumlu tutulmayacaklarına dair güvenceyi teyit ettikten sonra amirlerinin emirlerine itaat etmişler, karşısındaki kurbanının can çekişmesine rağmen öldürücü şoku vermişlerdir. Bu noktada, deneklerin deneyden istedikleri an çekilebileceklerini ve kendilerine ödenen cüzi katılım parasının da geri istenmeyeceğini bilmeleri, insanların kötülüğe yol açan itaat eğilimlerini açığa çıkarması açısından ilginçtir. Milgram deneyi insanların özünde iyi oldukları ve istisnalar ve patolojik tipler hariç sebepsiz yere başkalarına kötülük yapmaktan çekincekleri hipotezini temelden sarsmıştır. İnsanın bu içsel eğilimi istifa ve itiraz tercihlerinin ahlâki önemini daha da artırmaktadır.

İstifanın Ahlâki Gereçekleri

Kamusal ahlak sacayağını bireysel ahlâki yetenekler, kurumsal sorumluluklar ve verimlilik oluşturur (Behn, 1991; Dobel, 1999). Kamusal ahlak, birey ile

örgüt arasında ahlâken uygun olan değerlerin uzlaşmasını sağlar. Bireyler doğru eylemi bulabilmek için bu üçgen içinde dolaşır. Üç ayağın her biri, birbiriyle bağdaştırıldığında ve sacayağı tamamlanacak şekilde birbirinin desteklenmesi sağlandığında kamu görevlisinin sorumluluklarını ve becerilerini tutarlı, enerjik ve kendine özgü bir biçimde gerçekleştirmesini mümkün kılan ahlâki bir sinerji ortaya çıkar. Bu süreç başarıldıktan sonra güven zemini sağlanır; yasal ve idari istekler karşılanır, kurumsal ve siyasi boyutların örgütü desteklemesi sağlanır. Öte yandan, istifa etmeyi gerektirecek ahlâki gerekçeler de bu ayaklardan her birinden kaynaklanabilir.

Bireysel Ahlak

Kamu görevlilerinin iş yaşamlarına disiplin, konsantrasyon ve sezgilerini de eklemeleri, onların ahlâki yapılarıyla ilgilidir. Kişisel ahlak, kamu görevlisinin davranışlarının sorumluluğunu kavrayacak şekilde eylemleri arasında ilişki kurabilmesini sağlar. Kişisel yetenekler, bireyin, iş yaşamındaki monotonlukla, çekişmelerle, örgütten kaynaklanan fiziksel ve ruhsal gerilimlerle baş edilebilmesinde önemli rol oynar. Yine aynı şekilde, kişisel ahlak yasal ve kurumsal talimat ve emirlerin bireysel ahlâki değerlerle çatışması durumunda bireyin sığılabileceği ahlâki sığınak işlevini görür (Sherman, 1989).

Kurum içinde ahlâki tartışmaların önemsenmediği veya göz ardı edildiği iş yaşamından kaynaklanan gündelik gerilimlerin bireyin fiziksel ve mental sağlığına ve dayanıklılığına zarar vermesi ahlâki aşınma sonucunu da doğurur (Dobel, 1999:116). Bireyin kurumsal sorumluluklarını yerine getirirken adil bir şekilde düşünebilmek için duygusal ve fiziksel kapasiteye sahip olması gerektiği, genellikle görmezlikten gelinmekle birlikte önem taşır. Bireyler, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, sağlıklı yargılarda bulunabilmek için, duygusal ve fiziksel güce sahip olmalıdır.

Her kamusal görev, mesleki bilgi ve beceriler yanında belirli ölçüde temel fiziksel ve zihni yetenekler gerektirir. Bireyin fiziksel kapasitesi ile zihinsel kapasitesi arasında doğrusal orantı vardır. Zihinsel faaliyetler de oldukça yüksek fiziksel kondisyon gerektirmektedir. Özellikle üst düzey bürokratlar ve sorumlulukları ağır olan icrai makamlardaki siyasilerin çalışma tempoları oldukça yorucudur. Uykuya ayrılan vakit az; gündelik faaliyetler de oldukça yorucu toplantı, seyahat ve görüşmeler gerektirir. Bu bakımdan kritik görevlerin yerine getirilmesinde yaş ve fiziksel sağlık unsurları belirleyici olmaktadır. Çoğu meslekte azami bir çalışma yaşı benimsenmiştir. Belli bir yaştan sonra ise bireyin o mesleğe dair becerileri yaşı nedeniyle hakkıyla yerine getiremeyeceği düşünüldüğünden zorunlu emeklilik uygulanır. Bazı yıpratıcı mesleklerde ise bu emeklilik yaşı daha da düşük belirlenmiştir. Siyasette belirli bir üst yaş sınırı yoktur ve siyasetçilerden bir sağlık raporu istenmez. Özellikle yaşlı politikacıların geçmişlerinin sağladığı itibar ve ağırlıkları tekrar seçilmelerinde etken olur. Bu-

nun yanında, partileri tarafından aday gösterilirken o anki yetenekleri ve kapasiteleri ile değil de, geçmişleriyle değerlendirilirler. Bu durumda siyaset sahnesinde çok önemli icrai mevkilerde yaşlılık ve hastalıklardan dolayı fiziksel ve zihni yeteneklerini yitirmiş olan politikacılara oldukça sık rastlanır. Bu kişiler, bazı durumlarda doğal insani eğilimler nedeniyle yaşlandıklarını ve kapasitelerini yitirdiklerini kabullenmezler; dolayısıyla da görevlerinin gerektirdiği performansa sahip olup olmadıklarını sorgulama yönünde bir ahlâki davranıştan kaçınırlar.

Rusya eski devlet başkanı Boris Yeltsin, 1999'un son günü istifasını açıklarken benzer gerekçelerle davranmıştır. Uzun yıllar süren alkol alışkanlığı, kalp ve diğer rahatsızlıkları onu görevinin gerektirdiği fiziksel ve mental yeteneklerden yoksun bırakmıştır. İlerleyen yaşı, performansını daha da düşürmüştür. Parlamento'ya karşı girişilen askeri darbeye karşı tek başına önderlik ederek başarılı olmuş ve ülkenin demokratikleşmesinde büyük mesafe kat etmiştir. Buna rağmen hâlâ çözülmesi gereken büyük sorunlar vardır ve ülke ekonomik krizindedir (Shevstsova, 1999: 233). Rusya'nın içinde bulunduğu sorunlar ve yaşanan sıkıntılar aynı zamanda önemli muhalefet hareketlerine de yol açmaktadır. İktidara gelirken önemli ekonomik ve sosyal sorunları altı ay gibi bir sürede çözeceğini vaat etmiştir. Ama bu süre çok aşılmasına rağmen özellikle ekonomik sorunlarda başarılı olamamıştır. Kendisini ülkenin sorunlarıyla baş edebilecek kadar güçlü hissetmemektedir. İktidarda kalmaya devam etmek hem onun şöhretini aşındıracak, hem de ülkenin çözüm bekleyen sorunlarına çare bulamayacaktır. İstifa konusunda ahlâki değerlendirmesini kendi vicdanında yaparak vardığı kararı açıklar; istifa edecektir (Yeltsin, 2001: 3). Yeltsin'in istifa kararı iki ahlâki kaynaktan beslenmektedir. İlki göreve gelirken verdiği sözleri gerçekleştirmemiştir; ikinci olarak görevini devam ettirmek için gereken fiziksel ve mental sağlığa sahip olmadığına inanmaktadır.

Bürokrasi de aynı sorun bir başka mekanizma ile ortaya çıkmaktadır. Bürokraside terfi ve kariyer gelişiminde en önemli faktör kıdemdir. Bürokratların çalıştığı süre, yani kıdemleri arttıkça sorumluluk ve yetkisi daha fazla olan üst mevkilere atanır. Sorumlulukları ve yetkileri yüksek olan üst düzey pozisyonlarda, artık fiziksel ve zihni kapasiteleri azalmış, enerjilerini kaybetmiş olan yaşlı bürokratlar yer alır. Bu bürokratlar da zihni ve fiziksel yeteneklerinin bulunduğu görevin gereklerini karşılayacak düzeyde olup olmadığını değerlendirme yönünde ahlâki yükümlülükten genellikle kaçınırlar. Mises'in de vurguladığı gibi, üst düzey bürokraside değişimden rahatsız olan, statükocu, reform taleplerini rahatlarını kaçırarak öneriler olarak gören anlayış, oldukça yaygındır (Von Mises, 1999: 26).

Bazı durumlarda bireyler, işe karşı olan duygusal bağlarını yitirebilirler. İşe karşı hissedilen duygusal bağlılık, kurumun ağır yükümlülüklerinin taşınmasında önemli bir unsurdur. Örgüte dair istek ve arzusunu yitiren bireyler için o ku-

rumda çalışmak artık bir külfet ve eziyet haline gelir. Birey görünüm olarak işi- ni yapsa da, rutin görevlerini yerine getiriyor görünse de verimlilik ve etkinliği çok azalır. Sorunların çözümüne aktif olarak katılmaz. Çalışma sırasında gerektiğinde ekstra zaman ayırmaz, işlerin vasatın üzerinde yapılması için gereken çabayı harcamaz. Yeni inisiyatifler üstlenmez ve ahlâki problemlerin çözüm- lenmesi için çalışmaz. İş arkadaşlarını ya da amirlerini ikna etmek gerektiğinde bu yönde çaba harcamaz. İsteksizlikle birlikte çalışmaya devam etmek bürokrati- nin performansını düşürür. Dahası ahlâki aşındıran düşük kaliteli ve düşük de- ğerli eylemlerin modeli haline gelir. Böyle bir durum istifa etmek için ahlâki bir gerekçe sağlar.

Örgüt içinde ahlâki çatışmalara düşmek, bireylerin ahlâki sorumluluklarını reddetmelerine yol açarak ahlâki yeteneklerin aşınmasına yol açabilir. Ahlâken uygun bulmadıkları politikaya katılmak durumunda olan kamu görevlileri, du- rumun bilincinde olmakla birlikte, görevde kalmayı tercih edebilirler. Bu du- rum, anlaşmazlığa düştükleri konuların görece düşük ahlâki çatışmalar olmasın- dan veya ahlâken uygun buldukları diğer politikaların dengeyi sağlamasından kaynaklanabilir. Bazı durumlarda da bürokrat ahlâken uygun bulmadığı politi- kanın zamanla değişeceğini düşünebilir. Özellikle kariyer memurları kurumları- nın yeterliliğini savunmak zorunda olmalarının yanında, ahlâki çatışma durum- larında örgütte kalmak ve politikalarda meşru değişiklikler yapmaya çalışmak konusunda daha güçlü ve özgün ahlâki yükümlülüklerle sahiptirler (Burke, 1988: 56).

Bahsedilen bu alternatifler örgüt içindeki ahlâki ikilemlere mantıklı ve anla- şılabilir yaklaşımları ifade ederler. Birbirine zıt iki ahlâki yükümlülükle karşıla- şan birey algısal bir uyumsuzluk yaşar. Bu uyumsuzluk bir şekilde çözümlen- mesi gereken ahlâki ve duygusal sancıları ortaya çıkarır. Genellikle bireyin ilk olarak başvurduğu yöntem, sorunları görmezden gelmek veya ahlâki çatışmayı yok sayacak şekilde gerçekleri çarpıtmaktır. Uyumsuzluk devam ettikçe bireyin ahlâki değerleri aşınır ve ahlâki ikilemlerle birlikte yaşamasını sağlamak ama- cıyla kendini kandırma olgusuna yol açar. Ahlâken katılmadığı bir politika ile karşılaşan bazı bireyler, kendi geliştirdikleri argümanlarla diğerlerini ikna et-meye çabalarırken, bazı bireyler de bilinçsiz tepkiler göstermeye devam ederek zaman içinde kendi ahlâki pozisyonunun da aşınmasını kabullenir.

Bürokratik örgütlerin yapıları, kamu görevlilerine kurum içinde onlar için kabul edilemez gidişat veya durumlar için mazeret ya da meşrulaştırma imkân- ları sağlayarak bu zaafiyetlerin daha da derinleşmesine yol açabilir. Hatalı uy- gulamalar kolayca rutin uygulamalara dönüşebilir. Sorunlu politikaların uygu- lamasına katılmak, “kişinin tek başına hiçbir şey yapamayacağı” mazeretiyle kabullenilebilir (Jackall, 1988: 101-134). Bu tür mazeretler bireyin işinde kal- masını sağladığından, kurumun güvenilirliğinin sürdürülmesi gerekçelerine da- ha fazla başvurulur (Dobel, 1982: 162). Neticede bürokratlar hâlâ politikaya ka-

ılmaktadırlar, ancak politikada değişiklik yapamamışlar ve nüfuzlarını yitirmişlerdir. Bu durumda ortaya çıkan ikilem, bireyin istifa etmesini gerektirir. Birey bu pozisyonda devam etmekte ısrar ederse, hor görülen ve dışlanan biri olabilir (Fingarette, 1969: 54).

Politika yapımı sürecine katılım dürüstlük, sorumluluk ve ahlâki yetenekler arasında bir ilişki kurulmasını gerektirir. Politika yapımına katılan uzman bürokratlarda özellikle maharet, sorumluluk ve sır saklama gibi değerler ön plana çıkmalıdır (Weimer ve Vining, 1992: 87). Siyasi karar alma süreçleri, teorik çerçevenin aksine, uygulama aşamasında belirsiz sınırlara sahiptir ve çoğu zaman geri dönüşüm (feed-back) yoluyla tekrar politikaları şekillendirir. Bürokratlar ahlâken uygun gördükleri ve benimsedikleri politikalar söz konusu olduğunda, politikanın, içeriğine katkı yapmak veya daha mükemmel hale getirmek amacıyla daha istekli davranırlar. Hatalı ya da noksan gördükleri konularda ise itirazlarını seslendirirler; uzmanlıkları ve fikirlerini sunarlar ve kararların düzeltilmesi için çalışırlar. Bu aktif katılım, bilgi verme, danışma ve görüş bildirme gibi resmi faaliyetler olabileceği gibi, ittifaklar geliştirme ve ayaküstü koridor sohbetleri gibi informal yöntemler de olabilir. Kamu görevlileri benimsedikleri politikaların uygulanmasında daha istekli ve güvenli davranırlar. Buna karşılık, bürokratların nötr yaklaştığı politikaların uygulanması sırasında takdir yetkileri ve sadakat duyguları ön plana çıkmaktadır. Bürokratların politikaları etkilemeye çalışması ve kendi fikirlerini ifade etme şansları olmalarına karşın nihai olarak üstlerinin vereceği kararlara uyma yükümlülükleri vardır. Bu şartlar altında birey nihai noktada politikalarda anlaşmazlığa düştüğünde istifa etmeyi seçebilir.

Bu duruma uygun bir örneği eski Yugoslavya iç savaşında Sırların, Boşnaklara uyguladığı etnik temizlik hareketi sırasında Amerikan dışişlerinde ilgili masalarda çalışan dışişleri mensubu üç bürokratin istifa süreçleri oluşturmaktadır (Keney, 1992). Bosna savaşı esnasında George Keney, Yugoslavya; Marshall Harris, Bosna; Stephen Walker ise Hırvatistan ile ilgili masalarda çalışıyorlardı. Bu bürokratlar Boşnak soykırımını önleyemeyen politikaları ahlâken eleştiriyor ve etnik temizlik hareketini sona erdirecek etkin politikaların geliştirilmesini istiyorlardı. Halihazırda geliştirilen ve uygulanan politikalar katliamı önlemiyor, aksine Sırlara uluslararası alanda oldukça geniş olanaklar sağlıyordu. Her üç bürokrat da farklı derecelerde bu politikaları değiştirmeye çalıştı. Neticede seslerinin duyulmadığını; üstlerinin kendilerini dinlemediklerine karar verdiler. Her üçü de kendilerini benimsemedikleri, eleştirdikleri, ahlâken tamamen karşı oldukları politikaları uygulamakta olduklarını gördüler. Onlar politikaya tesir edemiyorlardı ve onların fikir ayrılıkları politikayı ve uygulanmasını değiştiremiyorlardı. Başka bir pozisyon veya birime atanmak ise ahlâki çatışmadan kurtarmayacaktı. Amerika'nın soykırımcılığa ve insan hakları ihlallerine çanak tutan politikası ile olan ahlâki uzlaşmazlıkları azalmayacaktı.

Bu durumda bazı yazarlar tarafından önerildiği gibi başka bir yere tayin edilmeyi istemek ahlâki çatışmaları gidermek de önerilen çözümlerden biridir (Weimer ve Vining, 1992: 45). Bununla birlikte istifa etmelerinde dahi politika değişmeden ve onlarsız uygulanmaya devam edecek, hem de istifaları onların dayanıksız ve metanetsiz oldukları şeklinde de yorumlanabilecekti. Ancak bu bürokratlar, nüfuz kaybından daha fazla alanı kapsayan bir ahlâki hesaplasmaya girdiler. Amirlerine olan güvenlerini yitirmişlerdi ve daha da önemlisi onlar kendi sorumlulukları üzerinde duruyorlardı. Kendileri politikayı değiştiremeseler de, politika onlarsız uygulanmaya devam etse de, başka tercih olmaması veya elden bir şey gelmediği gibi bahanelerin arkasına saklanarak ahlâken yanlış olduğuna inandıkları politikanın uygulanmasında pasif de olsa rol oynamak istemiyorlardı. Kendi ahlâki bütünlüklerinin selameti uğruna yanlış olduğuna inandıkları politika ile ilişkili olmak istemiyorlardı. Değiştiremeseler ve seyretmek zorunda kalsalar da kendilerini politikanın bir parçası olarak görüyorlardı ve bu durumda ahlâken çalışmaya devam edemeyecekleri kararını verdiler.

Her üç bürokrat da istifa etti ve istifa gerekçelerini kamuoyuna açıkladılar. Çoğu istifa gibi ilk anda pek bir etki yaratmadı. Bu bürokratlar ahlâken benimsemedikleri ve kendi vicdanlarını rahatsız eden bu politikayı değiştiremedikleri için hayal kırıklığına uğramışlardı. İstifalarının kurumda karşı oldukları politikanın sorgulanmasına yol açacak bir hareketlenme yaratacağını ummuşlardı. Bu örnek ahlâki sacayağı varsayımının desteklerinin dinamik etkileşimine uygun bir süreç sunmaktadır. Bürokratların ahlâki yetenekleri onları, vicdanlarını rahatsız eden politikanın uygulanması karşısında ahlâki değerleriyle sorumlulukları arasında bir bağ kurmaya itmiştir. Bu örnekte bürokratların kurum içindeki nüfuzları ve kurumu etkileyebilme yetenekleri aşınmıştır ve onlar artık mesleklerini yapamaz duruma gelmişlerdir. Katılmaları istenen politikaya ve amirlerine olan güvenlerini kaybetmişler; ahlâken benimsemedikleri amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda güvenmedikleri amirlerle çalışmak ve saygınlığı aşınmış bir kurumda bulunmak yerine, kalmak ya da istifa etmek tercihleri temelinde sorumluluklarıyla yüzleşmeyi tercih etmişlerdir.

İstifa etmek yerine kurumda kalmanın ahlâki bütünlük açısından anlamlı olabilmesi için örgütün önceden kabul edilmiş temel doğrularındaki ahlâki yükümlülüklerle karşıt üç şartın olması gerekir. Bunlardan ilki, bireyin kendi inançlarını karşı görüşlerin yarattığı gerilim ortamında bozulmadan koruyabilmesi ya da inançlarında meydana gelecek değişimlerin bilinçli olmasıdır. İkinci olarak karşı olduğu politikada kısmen de olsa bazı değişimler gerçekleştirebilmesi veya diğer önemli alanlarda anlamlı başarılar elde etmesi gereklidir. Üçüncü olarak ise bürokratların (çatıştıkları politikayı hem değiştirmek hem de uygulamak zorunda olsalar da) ahlâken hatalı uygulama ya da politikalara karşı uyanık ve tedbirli olmaları, onların kurum içinde tepkisel bir denge sağlamalarına imkan verir. İlkel veya etik öneriler, genellikle istifa etme tercihinin ne-

rede ve nasıl kullanılacağına dair rehberlik sunmaz. Politikanın karmaşık dünyasında ilkeler uğruna zorlu mücadelelere girişmek yerine zamanla anlamlı değişiklikler yaratmaya çalışmak daha sık rastlanılan davranış biçimidir. Bu yaklaşım, istifaya direnmek yolunda bürokratlara oldukça güçlü ahlâki yükümlülükler sağlayabilir.

Etkinlik

Kamusal ahlaki destekleyen ahlâki sacayağının bir parçası da yasal ve mesleki yükümlülüklerin ötesinde sağduyusal boyutları içerir (Hausken, 1996: 36). Kamu bürokrasisinde çalışanların “etkin” ve “verimli” çalışması artık standart yükümlülükler olarak anılmaktadır (Balıcı, 2003; Nohutçu, 2003). Kurumun gerektirdiği bütün becerilerin uygulanması durumunda dahi, işler nadiren istenen şekilde ve zamanında gerçekleşir. Yeni bir vizyonu uygulamak, çalkantılı ortamlarda örgütü korumak, iktidar mücadeleleri sırasında gelen saldırıları püskürtmek ve politika yapımı süreçlerini etkileyebilmek için bürokratlar iki başka beceri setine gereksinim duyar. Bunlar; siyasi destek ve itibar sağlama yeteneği ile iletişim kurma ve kararları etkileyebileceğine dair güvendir.

Kamu görevlisinin etkinliği, siyasi çevreden gelen saldırılarla zarar görebilir. Bireyin özel yaşantısındaki rezaletler, siyasi hataları, kurumun istismar edilmesi, verimsizlik gibi etkenler, medya ve siyasi saldırılara yol açabilir. Bu tür saldırı ve ithamlar, bürokratin zamanını ve çabasını bunları cevaplamak, savuşturmak ya da itiraz etmek için harcamasına yol açar. Örgütte çalışan bireylerden birinin özel yaşamından ve kişiliğinden kaynaklanan saldırı ve eleştiriler, kurumun verimliliğini, etkinliğini ve şöhretini olumsuz yönde etkiler. Örgüt zamanının ve enerjisinin önemli bir kısmını asli görevi olan işleri yapmak yerine saldırıları savuşturmak için kullanır ve önemli ölçüde etkinlik ve verimlilik kaybına uğrar. Birey kendisinden kaynaklanan sebeplerle kurum ve amirlerinin olumsuz etkilenmelerine yol açtığını değerlendirip ahlâki bir karar vermekle karşı karşıya kalabilir. Kurumun verimliliğinin düşmesi ve adının olumsuz etkilenmesi, istifa konusunda ahlâken meşruluk kaynağı sağlar.

Kurumsal Sorumluluk

Kamu görevlileri örgütün işlevlerini yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu yükümlülükler ise, kanun ve kurallarla sağlanmıştır ve kesin ve açık teknik işlemlerden, geniş takdir yetkisine kadar oldukça geniş bir alanı kapsar (Per Patton, 1946: 58). Bu bağlamda, örgütün başarısı, kurumun bağlı olduğu ve onu denetleyen siyasi çevrenin bakış açısından değerlendirilir. Örgütte belli rasyonel ve rutin değerlerin yanında, sofistike değer yargıları ve takdir yetkisinin de olması gerekir. Bu bakımdan bürokratlar hem hizmet ettikleri vatandaş kesimine hem de üstlerine karşı kurumsal gerekleri yerine getirecek becerilere sahip olduklarını ve gerekli çabayı gösterdiklerini kanıtlamalıdır. Bu nedenle, çoğu

üst düzey yönetici kendi davranışlarının bu yönde algılanması için önemli derecede çaba sarf eder.

Kurumun yükümlülüklerini yerine getirmekten kaynaklanan istifa gerekçeleri iki başlık altında tasnif edilebilir (Ross, 1930: 18-20). İlk grupta, bürokratların pozisyonlarının gerektirdiği temel yeterliliklerde başarısız olma durumları yer alır. İkinci grup ise, kamu görevlilerinin kurumun temel ahlâki şartlarını veya yasal ve mesleki normları ihlal edecek taleplerle karşılaşmalarını kapsar. Bu durumlarla karşılaşan kamu görevlileri bir takım tercihlere sahiptirler. İstifa kararlarının çoğu bireyin farklı yükümlülüklerinin çatışmasından, özellikle bireyin ahlâki yetenekler ve görevin yükümlülükleri bağlamında önceliklerini sıralama ihtiyacından kaynaklanır. Esasen bürokratların ahlâki eksikliklerle dolu bir dünyada yaşamak da sorumluluklarından birini oluşturmaktadır.

Kamu görevlilerinin sorumluluklarını yeterince yerine getirememelerinin çeşitli nedenleri vardır. Bazı durumlarda kamu görevlileri hatalı politika veya programları yerine getirmekle görevlendirilebilirler. Politikalar umulan hedeflere ulaşmakta yetersiz kalabilir veya kötü yönetim yüzünden siyasi desteğini yitirebilir. Bu bağlamda İngiltere’de bakanların hatalı politika veya programların ardından istifa etmeleri geleneği örnek gösterilebilir (Alderman ve Cros, 1967). Bu gelenek sorumluluğu somutlaştırır; siyasi ve ahlâki sorumluların belirlenmesini sağlayarak yönetimin meşruiyetini destekler. Amerika’da ise sorumluluk hatları ve siyasi disiplin daha yaygın ve dağınık bir görünüm sunar. Kamu görevlileri daha karmaşık sorumluluklarla karşılaşır ve tek bir amire karşı sorumlu olsalar da çok sayıda siyasi destek kaynağına bağlıdırlar. Bürokratlar çoğulcu ve çatışan sorumluluk hatlarıyla da karşılaşabilirler. İdeolojik netliğin bulunmadığı ve tek parti iktidarı yerine koalisyon hükümetleri gibi sorumluluğun belli bir partide olmadığı parlamenter rejimlerde, politika veya program hataları her zaman istifa sonucunu getirmez. Bürokratlar yaptıkları hatalara ve hatta bu hataların oldukça büyük maliyetler doğurmalarına rağmen, istifa tercihiyle karşılaşmazlar. Genellikle birden fazla sorumlu oldukları kurum vardır ki zamanla hataları telafi etme yolları bulabilirler.

Kamu görevlilerinin kurum için gerekli olan yeterliliğe sahip olmadıklarının farkına varmaları da istifa için meşru kaynak sağlar. Bu durumdaki kamu görevlileri kurullarla belirlenen yeterlilikleri yitirirler. Teknik uygulamalarda devamlı olarak hatalar yapılmaya başlanır. Örgütün sağladığı bilgi ve hizmete bağlı olan vatandaş kesimi onları artık çok yavaş ve yetersiz görmeye başlar. Örgüt içi süreçler ve sorumluluklar karmaşık hale gelir. Çoğu pozisyonda, işin gerekleriyle şekli, zaman içinde değişebilir. Önceleri işin gereklerine sahip olan bürokratlar, yeni ortaya çıkan beceri gerekleri karşısında yetersiz kaldıklarını görebilirler. Artık değişen görevlerde ve kurumda performansları azalır ve yeterli gelmez. Benzer şekilde değişen üst kadro ve siyasi çevre de onların uyum sağladıkları veya benimsedikleri politikaların değişmesine yol açabilir. Gerekli becerilere

hâlâ sahip olmalarına rağmen iyi bir sistem olarak kabullendikleri politika ve uygulama tarzı ile birlikte çalıştıkları arkadaşlarını terk etmekte isteksiz olabilirler.

Özellikle üst düzey yöneticiler, siyasi idareye sadakat yükümlülüğündedir. Atanmış kavramı, işe ve amirlere karşı sorumluluk alanını da kapsar. Bunlar bir işi profesyonel ve kifayetli şekilde yapmanın en temel şartıdır. Bu şartlar politikalarda kökten değişim yapma süreçlerinde hayal kırıklığı ve fiyaskoya sebep olmamak için temel gereklerdir. Genellikle bu tür kişisel ve siyasi sadakat çakışmaları demokratik yönetim sorumluluklarıyla çatışan patoloji biçimleri olarak algılanır (bkz: Weisband ve Franck, 1975). Bu sadakat çakışmaları genellikle bürokratların sessiz kalmasına yol açar ve kişinin diğer yükümlülüklerini aşındıran kaynaklar haline dönüşür. Bürokraside sadakat alanında bu tür çatışma olasılıkları varsa da etkin bir sorumluluğun sağlanmasında sadakat oldukça önemli bir rol oynar. Bürokratik yapılarda üstlere duyulan sadakatin güçlü olması, özellikle köklü politika değişikliklerinin başarılması ve meşruluk kazanmasında önemlidir. Amirlere karşı gösterilen sadakat ve paylaşılan vizyon ağı, bürokratik atalet ve çıkarıcılık ilişkilerine karşı mücadelede gerekli unsurlardır.

Diğer bir ahlâki sorun alanı ise örgütün sorumluluklarını yerine getirmede yetersizliğin daha zararlı ahlâki sorunlar yaratmasıdır. Bazı durumlarda üst düzey yöneticiler, astlarına illegal davranışları yapmaları ya da görmezden gelmeleri, verileri çarpıtmaları, bilgileri saklamaları veya siyasi destekçilerine menfaat sağlama yolunda baskılar yapabilirler. Amirlerin kanunlar ve mesleki yeterlilik ile ilişkili olan yükümlülükleri ihlal etmesini istemeleri, sadakat ilişkisinin ahlâki ve meşru sınırları dışına taşmaya zorlanması olarak tanımlanır. Bazı durumlarda da bürokratlar yukarıdan gelen bu tür talepleri atlatma imkanı bulabilirler. Bu tür bir imkan bulunmadığında veya karşı çıkmak çok yüksek maliyetler getirecekse ve illegal talepler oldukça aşırı nitelikteyse, meşru istifa gerekçeleri ortaya çıkar.

Etik Bir Araç Olarak İstifa

İstifa sadece bu yola başvuran birey için değil, aynı zamanda geride kalan insanlar ve örgüt için de oldukça önemli sonuçlar doğurur. Örgüt, yetenekli ve değerli bir elemanını kaybettiğinde, eylem ve düşünme yeteneğinde önemli ölçüde eksilme olur. Çünkü kurumsal faaliyet ve karar süreçlerine katkı yapan değerli bir personelini yitirmiştir. İstifa, kamuoyu tarafından kurumun geliştirdiği veya uyguladığı politikanın istifa eden tarafından şiddetli bir eleştirisi olarak algılanabilir. Medya da istifayı örgüt içinde anlaşmazlık çıktığı şeklinde yorumlayabilir. İstifa, iktidar mücadelesi ve ahlâki belirsizlikler dünyasında önemli bir araç haline gelebilir. İstifayı düşünmeye başlayan bir kişi amir veya kurumunun geliştirdiği ya da uyguladığı bir politikayı ya değiştirmeye çalışıyordur ya da direnme durumundadır. Bu kişiler istifa derecesine geldiklerinden artık kendileri-

ni kuşatılmış hissederler. İstifa durumu anlaşmazlıklar ve bireyin nüfuz kaybından kaynaklanıyor ise bazı durumlarda kayıplar ustaca güç oyunları ile telafi edilebilir. İstifa tehdidi veya önerisi bazen bireye serbesti sağlar veya dürüstlük sacayağının tekrar oluşturulmasına yardımcı olur.

Birey istifa tercihi sayesinde ahlâki dünyasında, bozulmamış, doğru ve iyi alanlarının sınırlarını çizer ve bu alanı aşmamak için istifadan bir araç olarak yararlanır. Örneğin Başkan Roosevelt, II Dünya Savaşı'nda cephede savaşan askerlere giden dergilerden kendisini eleştiren haberleri sansürleyerek göndermeyi denemiştir. General George Marshall, bu talimata karşı gelerek bu emrin yazılı olarak verilmesi halinde derhal istifa edeceğini söylemiştir. Marshall'ın davranışı açık bir tavır ve net bir sınır belirlemiştir. Marshall'ın, bu tutumu bundan sonra bir daha hiç böyle bir emir almamasını sağlamıştır (Acheson, 1996: 735-736). Ayrıca Marshall bu tutumuyla kendi kişiliğinin ahlâki karakteri hakkında çevresinde bir algılama biçimi yaratmıştır.

İstifa bazı durumlarda güç elde etmek ve etkinliği artırmak amacıyla kullanılabilir. New York, Triborough Bridge yönetiminin başkanı olan Robert Moses, New York kentinde oldukça geniş nüfuza sahipti. Yüksek yönetim becerileri, siyasal sorumluluk konusunda ona bağımsızlık sağlıyordu. Belediye Başkanları ve valiler onun gücünü dizginlemeye çalıştıklarında devamlı olarak istifa tehdidinde bulunuyordu. Bu istifa tehditleri karşısında belediye Başkanları ve valiler hep geri adım atmaktaydılar. Hedeflerinin gerçekleştirilmesi için Moses'in yardımına ihtiyaç duymaktaydılar. Moses'in istifa tehditleri pek çok şeyin tanımlanmasına yardımcı oldu. Moses'in gücünün derecesi ve alanının sınırlarını belirledi ve diğerlerinin Moses'e olan ihtiyaçlarını somut olarak ortaya koydu. Moses'in başarılı istifa tehditleri onun iktidarını sağlamlaştırmaktaydı. Ancak, bu süreç sonsuza kadar tekrar etmedi. 1963 yılında Moses yıllarca başarıyla uyguladığı tekniği Cumhuriyetçi Vali Nelson Rockefeller'a da uyguladı ve bu defa Rockefeller onun istifasını kabul etti. Moses diğer görevlerine devam etse de artık gücü hiç bir zaman eskisi gibi olmadı (Caro, 1975: 313-316). Moses, istifa tehdidini uzun yıllar boyunca gücünü artırmak ve korumak amacıyla başarıyla uygulamıştı. Bununla birlikte, onun verimliliği ve etkinliği konusunda bir ölçü işlevi gören istifa tehdidi, vazgeçilmez bir bürokrat olduğunu ortaya koymuştur. Bu sayede doğru bildiği uygulama ve politikalarda ısrar etmesi mümkün olmuştur. Amirleri bu resti gördüğünde ise görevinden olmuştur.

Ahlâki bir nedenle istifa riskinin göze alınması bireyin kamusal dürüstlüğü-nü tanımlaması anlamına gelir. Bireyin göreve başladığında sorumluluk ve yükümlülük şartlarını yeniden kazanmasına da yardımcı olabilir. Ancak istifa tehdidi ya da önerisinin işlev görebilmesi için bazı şartların oluşması da gereklidir. Belirli şartları taşımayan istifa tehditleri bazen geri tepebilir ve durumu daha da kötüleştirebilir. İstifa tehdidinde bulunan bürokratin inanılır bir kişiliğe sahip olması gerekir. Birey saygın bir bürokratsa ve ihtiyaç duyuluyorsa, istifanın

gerçekleşmesi amirlerine yüksek kamusal maliyet getirecekse, tehdit açık ve net meseleler üzerinde odaklanmışsa, başarılı olur. Bürokrat güvenilir bir kişi değilse veya çalışmalarına veya yeteneklerine ihtiyaç duyulmuyorsa istifanın kabul edilme riski yüksektir. Yine istifa nedeni olan meseleler karmaşık ve sisli ise karşı tarafa istifayı reddetmesini sağlayacak açık gerekçeler de sağlamaz.

Türkiye’de İstifa Etiği

Türkiye’de siyasi ve bürokratik gelenekler incelendiğinde siyasi ve bürokratik etiğin gelişmemiş olduğu söylenebilir (Heper, 1993). Türk siyasal kültüründe yozlaşma, rüşvet, kayırmacılık, verimsizlik gibi olumsuz etik özellikler daha fazla gözlenmektedir. Bu durum, kamu yönetiminde istifa etiğine de tesir etmektedir. İstifa tercihinin, bireyler tarafından ahlâki özgürlüklerini korumak için kullanılması birçok bakımdan mümkün olmamaktadır.

Türkiye’de etik istifa uygulamaları oldukça nadir gözlenmektedir. Üçüncü Ecevit hükümeti döneminde İçişleri bakanı Hasan Fehmi Güneş, bir sinema sanatçısı ile olan gönül ilişkisi nedeniyle istifa etmek zorunda bırakılmıştır. Aynı nedenlerle Demirel hükümeti din işlerinden sorumlu devlet bakanlarından olan Muhammet Kelleci, istifa ettirilmiştir (Cumhuriyet Ansiklopedisi, 2003: 497, 531). Birinci Özal hükümeti bakanlarından olan İsmail Özdağlar ise yolsuzluk yaptığı için istifaya zorlanmış ve akabinde mahkum olmuştur. Türk parlamento tarihinde milletvekillerinin kendi etik tercihleri nedeniyle istifa etmesi çok nadir gözlenen bir olgudur.

Koalisyonlarda hükümetteki partilerin arasındaki rekabet yüzünden gensoru söz konusu olduğunda, düşürülmeden istifa eden bakanlar olmuştur. Koalisyon hükümetleri döneminde ANAP’tan Cumhur Ersümer (Hürriyet, 2001) ve MHP’den Koray Aydın, koalisyonu oluşturan partiler arasındaki rekabet nedeniyle yolsuzlukla ilgili gensoru konusu olmuşlar ve istifa etmek zorunda kalmışlardır (Barlas, 2001).

Türkiye’de etik değerlere dayanan istifa örnekleri az da olsa vardır. 1980 öncesinde diplomat kökenli Hasan Esat Işık, Başbakan Ecevit’le ilkesel bir konuda ters düştüğü için istifa etmiştir (Cumhuriyet Ansiklopedisi, 2003: 489). M. Ali İrtemçelik, Devlet Bakanlığı’ndan Avrupa Birliği konusunda ayrılığa düştüğü ve hükümetin toplumda güvenilirliğini yitirdiği gerekçeleriyle istifa etmiştir. İrtemçelik, istifa açıklamasında toplumun güvenini yitirmiş ve icraat yeteneği kalmamış bir hükümetin toplum için oldukça büyük tahribat yaratacağına dikkat çekerek, bu durumda görevde kalmanın siyasi etiğe uygun olmayacağını vurgulamıştır (Barlas, 2001a). Bu iki bakan da tipik Türk politikacısı niteliklerinden uzak görünmektedir.

Türk siyasi yaşamında tükenmişlik, enerji azalması, görevini yerine getirmekte yetersizlik hissi, hatalı kararların sorumluluğunu üstlenme gibi etik de-

ğerlere dayalı istifa örnekleri pek yoktur. Bunun nedeni demokrasi kültürünün ve “siyasal etik” değerlerinin gelişmemiş olmasıdır (Alkan, 1993).

Bürokraside etik değerlere dayalı bireyin vicdani hesaplaşmasıyla oluşan istifa tercihi, sosyal, ekonomik ve siyasi bakımlardan çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Türkiye’de memurluk mesleği hemen hemen en güvenceli mesleklerden biridir. Ortalama kişi başı gelire göre görece yüksek ve istikrarlı olan memur maaşları, mesleğin sağladığı iş, sağlık ve diğer sosyal güvenceler, memurluk mesleğinin toplumsal itibar piramidinde yüksek yerlerde bulunması, bu meslekten vazgeçmenin maliyetlerini oldukça ağırlaştırmaktadır. Uzun yıllarını devlet memuru olarak geçirmiş bir bireyin istifa tercihi, memurluktan ayrılmasını gerektiriyor ise çok büyük sorunlar yaratır. Özel sektörde çalışma temposu ve sorumluluk anlayışı memurun hiç alışmadığı derecede zor olacaktır. Bunun karşılığında sosyal güvence ve maaş ise oldukça düşük kalmaktadır. Bürokratin ailesini geçindirme sorumluluğu var ise, istifa tercihinin sınırlarını oldukça esnetmek zorundadır.

Öte yandan, istifa tercihi sonucu emeklilik hakkına ulaşmış veya bir başka pozisyona geçme hakkına sahip olan bürokratlar için de durum çok kolay değildir. Bürokrat çalışırken maaşıyla oluşturduğu aile ve yaşam düzeni, emeklilik nedeniyle maaşının oldukça düşmesi karşısında zorlanacaktır. Emeklilik sonrası özel sektörde çalışmak, o ana kadar alışmadığı çalışma zorluklarıyla yüzleşmesini gerektirmektedir. Eğer başka bir göreve veya bölgeye tayin olma şansı olsa da görev değişikliğinin yaratacağı huzursuzluk ve çevre, okul vs değiştirmek oldukça külfetli olacaktır. Geçimsiz ve çalışılması zor olarak tanınmak da pek istenmeyen bir durumdur.

Türkiye’de bürokratik kültürde bireyin ahlâki değerlerine uymayan kamu politikaları ve emirlerin uygulanmasında kamu görevlilerinin sığınabileceği “benim işim değil”, “yetkim yok”, “kurallar-talimatlar”, “ailemi düşünmem gerekli” gibi pek çok sorumluluktan kaçınma alanları vardır. Kamu görevlilerinin yanlış gördüğü politikaları eleştirmesi “itaatsizlik” olarak algılanır ve itaatsizliğin bizatihi kendisi önemli etik kusurlardan biri olarak sayılır. Bunun yanında ahlâki gerekçelerle politika ve talimatlara karşı gelip istifa etmek ahlaklı-erdemli bir davranış yerine sıklıkla “düşüncesizlik” olarak tanımlanır.

Sonuç

Bürokraside istifa tercihi genellikle pek kullanılmayan bir uygulamadır. İstifa tercihi kamu görevlisine oldukça ağır bedeller getirmektedir. Özellikle bireyin yapacak başka bir işi yoksa, emekliliğini hak edemiyorsa, başka bir göreve veya makama tayin edilmesiyle sonuçlanmayacaksa bireyin yaşamı oldukça kötü etkilenir. Kamu görevlileri genellikle bu ağır bedellerle yüzleşmekten kaçınırlar ve ahlâki bütünlüklerinden tavizler vererek görevde kalmayı seçerler. Bunu yaparken seçeneksizlik, emirlerin gereği, insiyatifsizlik gibi meşruluk kay-

nakları ararlar. İstifayı göze alamamak bireyin ahlâki ilkelerini de çarpıtmasına yol açabilir.

İstifayı çevreleyen ahlâki alan, ilkeler uğruna yapılan klasik istifa aksiyonlarına göre daha karmaşık bir görünüm sergiler. Örnek durumlar, biyografiler, anılar ve mülakatlar, tükenmişlikten, amirleri ve kurumu korumaya kadar uzanan alanda sağlam istifa gerekçelerine sahip bir ahlâki teori ortaya koymakta kullanılacak kaynaklardır. Tatmin edici bir istifa ahlâki yaklaşımı, bireyle kurum arasındaki ahlâki ilişki anlayışına dayalı olmalıdır. Kamu görevlilerinin işe girerken verdikleri sözler ve yükümlülükler, onların ahlâki bütünlüklerini koruyacakları, kurumsal sorumluluklarını yerine getireceği ve etkin ve verimli çalışacakları varsayımına dayalıdır.

Kamu yönetiminde çalışanların ahlâki alanlarında istifa tercihlerinin bulunması, onların ahlâki kişiliklerinin korunmasında oldukça önemli katkı yapar. Gerçekleşen bir istifanın çoğunlukla ağır bedelleri vardır ve bu yüzden de genellikle bir tercih olarak göz önünde tutulmazlar. Ancak bu durum istifa tercihinin varlığının hem birey hem de kurumu ahlâki açıdan yükselteceği gerçeğini değiştirmez.

İstifa tercihi bireyin, kurumun ve amirlerin korunmasında rol oynayabilir. Her zaman mutlaka gerçekleştirilmesi de gerekmez. Bazı durumlarda öneri, bazen ise tehdit olarak da kullanılabilir. Birey kendi kişisel ahlâki hatalarının kurumu ve amirlerini olumsuz etkileyebileceğini düşündüğü durumlarda istifayı bir öneri olarak kullanabilir. Bunun yanında bazı durumlarda ahlâki açıdan bireyin istifa etmek yerine görevde kalması gerekebilir. Birey, ahlâken doğru olmadığına inandığı politikalar uygulayan kurumda ilk tercih olarak kurumda kalıp, yanlış gördüğü politikayı değiştirmeye çalışmalıdır. Bu mücadelesinde başarısız olduğu takdirde istifa tercihinin düşünebilir. Birey istifa etmek, itiraz etmek ve susmak tercihlerinde bulunurken, ahlâki değerlerini referans almalıdır. Ancak bu durumlarda çoğu kez açık ve net tercihler yerine zor ve karmaşık ahlâki karar süreçleriyle karşı karşıya kalır. Öte yandan, kötü politikaları ve talimatları uygulamak durumunda kalan kamu görevlileri, bu politikaların hem kurbanları hem de gönüllü suç ortakları olurlar.

Kaynakça

Acheson, D. (1969), *President at Creation: My Years in the State Department*, Norton, New York.

Akarsu, Bedia. (1999), *Ahlak Felsefesi*, İnkılap Yayınları, İstanbul.

Alderman, R. K., ve Cross, J. A. (1967), *The Tactics of Resignation*, Routledge, London.

Alkan, Türker. (1993), *Siyasal Ahlak ve Siyasal Ahlaksızlık*, Bilgi Yayınevi, Ankara.

- Arendt, Hannah. (1994), *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil*, Penguin, London.
- Bailey, S. (1965), "Ethics and Public Service", *Administration and Democracy*, R. C. Martin (Ed.), Syracuse University Press, Syracuse: 283-298.
- Balcı, Asım (2003), "Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı", *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Asım Balcı vd (Ed.), Seçkin Yayınları, Ankara. s. 115-134.
- Ball, G. (1982), *The Past has Another Pattern*, W. W. Norton, New York.
- Bardach, E. (1977), *The Implementation Game: What Happens after a Bill Becomes a Law*, MIT Press, Massachusetts.
- Barlas, Mehmet (2001), "Bu Kadar Onur Mide Bulandırır", *Yeni Şafak*, 09.06 2001
- Barlas, Mehmet (2001a), "Ecevit Belki de Esenliğe Ulaştı", *Yeni Şafak*, 5 Ekim 2001.
- Bauman, Zygmund (1999), *Modernite ve Holocaust*, Sarmal Yayınları, İstanbul.
- Behn, R. D. (1991), *Leadership Counts: Lessons for Public Managers from the Massachusetts Welfare, Training, and Employment Program*, Harvard University Press, Cambridge.
- Brecht, A. (1944), *Prelude to Silence*, Oxford University Press, New York.
- Burke, J. (1988), *Bureaucratic Responsibility*, John's Hopkins University Press, Baltimore.
- Caro, Robert A. (1975), *The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York*, Vintage Books, New York.
- Carter, S. (1996), *Integrity*, Basic Books, New York.
- Cooper, Terry L. (1989), *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role*, John Wiley & Sons, New York.
- Cumhuriyet Ansiklopesi*, (2003).
- Dobel, J. P. (1982), "Doing Good By Staying In", *Public Personnel Management*, 11 (2): 36-47.
- Dobel, J. P. (1988), "Personel Responsibility and Public Integrity", *Michigan Law Rewiev*, May, 86 (6): 1450-1465.
- Dobel, J. P. (1999), *Public Integrity*, John Hopkins University Pres, Baltimore.
- Fingarette, H. (1969), *Self Deception*, Routledge, London.
- Hausken, Kjell (1996), "Ethics and Efficiency in Organizations", *International Journal of Social Economics*, Vol: 23/9: 15-40.
- Heper, Metin (1993), "Türkiye'de Siyasal Ahlakın Tarihsel Boyutları", *Siyasal Ahlak ve Siyasal Ahlaksızlık*, (Der. Türker Alkan), Bilgi Yayınevi, Ankara, s. 369-372.
- Hilberg, R. (1989), "The Bureaucracy of Annihilation", *Unanswered Question Plague*, F. Furet (Ed.), New York.
- Hirschman, A. (1977), *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press, Cambridge.
- Hürriyet Gazetesi*, (2005), "Tantan Yılmaz Şifreli Savaşı", 5 Ocak 2005.

- Janis, I. (1988), *Groupthink*, Houghton-Mifflin Company, Boston.
- Jackall, R. (1988), *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, Oxford.
- Katsoff, L.O. (1965), *Making Moral Decisions*, Hague, New York.
- Keney, G. (1992), "On Dissent: My Resignation from the Foreign Service", *Foreign Service Journal*, S: 69, 20-22.
- Konstant, P.C. (1999), "Exit, Voice and Loyalty in the Course of Corporate Governance and Counsel's Changing Role", *Journal of Socio-Economics*, 28, s. 203-246.
- Milliyet Gazetesi*, (2001), "Çifte İstifa Sürprizi", 2001.09.06.
- Nohutçu, Ahmet (2003), "Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi için TKY", *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Asım Balcı vd (Ed.), Seçkin Yayınları, Ankara, s. 231-264.
- Per Patton, G.W. (1946), *Jurisprudence*, Clarendon Press, Oxford.
- Ross, W.D. (1930), *The Right and the Good*, Clarendon Press: Oxford.
- Milgram, Stanley. (1975), *Obedience to Authority*, Harper & Roe, New York.
- Sherman, N. (1989), *The Fabric of Character*, Oxford University Press, Oxford.
- Shevtsova, Lilia. (1999), *Yeltsin's Russia: The Myths and Reality*, Carnegie Endowment, Washington.
- Van Loon, Hendrik W. (1999), *The Story of Mankind*, Liveright, New York.
- Vance, C. (1983), *Hard Choice: Critical Years in America's Foreign Policy*, Simon and Schuster, New York.
- Von Mises, Ludwig. (1999), *Bürokrasi*, Liberte Yayınları, Ankara.
- Yeltsin, Boris. (2001), *Geceyarısı Günlükleri*, (Çev: Ahmet Fehmi), İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Warren, Earl. (2001), *Justice for All*, Oxford University Press, New York.
- Weimer, D. L. ve Vining, A. R. (1992), *Policy Analysis: Concepts and Practice*, Englewood Cliffs New Jersey.
- White, G. (1998), "Shorter Measures: The Changing Ministerial Career in Canada", *Canadian Public Administration*, S. 41, s. 369-388.
- Whitney, M, J. ve Cooper, W. H. (1989). "Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect", *Administrative Science Quarterly*, S. 34, s. 521-539.