



**Hayati DEMİR**  
**Gümrük Müdür Yardımcısı**  
**Denizli Gümrük Müdürlüğü**

## **KİFAYETSİZ MUHTERİS..!**

Hızla küreselleşen ve küçülen dünyada kurumlar, artan belirsizlik ve karmaşıklığa rağmen, faaliyetlerini sürdürme mecburiyeti ile karşı karşıyadırlar. Bu mecburiyet, verimli çalışabilmeleri, rekabetçi avantajların elde edilmesi ve insan kaynaklarından daha iyi faydalanılması amacıyla, kurumların insan merkezli yaklaşımlara yönelmelerini bir gereklilik haline getirmiştir.

Ülkemizin dünyaya açılan kapısı olması açısından her zaman önemli bir fonksiyona sahip olan Gümrük İdaresinin, gelişmelere ayak uydurabilmesi ve riskleri yönetebilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için; dış ticarete ilişkin kararlarda söz sahibi, hızlı ve kararlı hareket eden, yararlanıcı odaklı hizmet anlayışına sahip, bilgi üretebilen ve yönetebilen, risk analizine dayalı yönetim modelini uygulayan, kamu ve yararlanıcı dengesini gözetken, nicelik ve nitelik olarak yeterli düzeyde uzman personelle uluslararası gümrük camiasında çağdaş, profesyonel çalışma ilkeleri ve yaklaşımı ile yeni nesil bir gümrük idaresi olmak durumundadır.

Bugün çalışma hayatının vazgeçilmez unsuru insandır. Kurumların çalışma hayatında başarıya ulaşılabilmesi, çalışan sayısının çokluğundan ziyade çalışanın nitelikli, donanımlı olmasına ve verimli çalışmasına bağlıdır.

Günümüz taşra gümrük idaresinin en büyük problemlerinden biri, her kademedeki nitelikli ve yetişmiş personel eksikliğidir. 2011 yılında yürürlüğe giren 640 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Bakanlık olarak yeniden yapılandırılan gümrük teşkilatının, yıllar itibarıyla personel eksikliği nicelik olarak giderilmiş ancak artan personel sayısına paralel olarak nitelikli personel istihdamında ne yazık ki beklenen hedefe ulaşamamıştır.

Çalışan sayısının fazlalığına rağmen, nitelikli personel sayısının azlığı, yapılan işlerden gereken verimin alınmasını zorlaştırmakta, çalışma barışını bozmakta, çalışanların taşra gümrük idareleri arasında dengesiz dağılımı nedeniyle bazı idarelerde gereğinden fazla personel istihdam edilirken bazı idarelerde personel eksikliği yaşanmaktadır.

Nitelikli personel; kişisel gelişimini tamamlamış, analiz etme yeteneğine sahip, işini en iyi şekilde yapmaya gayret eden, üretken, yenilik ve gelişmelere açık, sorumluluk almaktan kaçınmayan, inisiyatif kullanabilen ve iş ahlakına sahip olan kişidir.

Bugün gümrük idaresinde, gümrük mevzuatı konusunda kendisini geliştirmiş, işinin ehli, verilen görevi bihakkın yerine getirmeye çaba gösteren, sorumluluk sahibi az sayıda

personel yanında, henüz meslek hayatının başında olmasına rağmen kolay ve çabuk öğrenen, gelecek ve umut vaadeden, teknoloji ile barışık, gümrüğe ilişkin bilgisayar sistemlerini kullanabilen, öğrenmeye ve çalışmaya hevesli, genç ve dinamik personel de vardır.

Ancak bu yazımızın asıl konusunu Dunning-Kruger Sendromu<sup>1</sup> olarak da bilinen, Dunning-Kruger Etkisi veya “Kifayetsiz Muhteris” olarak adlandırabileceğimiz çalışanlar oluşturmaktadır.

Peki, nedir Dunning-Kruger Sendromu? Justin Kruger ve David Dunning isimli iki psikiyatri uzmanı yaptıkları bilimsel araştırmalara dayanarak bir teori geliştirirler. Bu teoriye göre cahil ve niteliksiz insanların, kendilerinden daha bilgili, kültürlü ve nitelikli insanlardan daha çok kendilerine güvendiklerini, kendilerini toplumsal yaşamda daha öne çıkardıklarını ileri sürerler. Geliştirdikleri teoriyi deneysel olarak doğrulamak amacıyla üniversite öğrencileri arasında bir deney yaparlar. Bir sınav sonrasında bütün deneklere sınavın nasıl geçtiğini sorarlar ve aldıkları cevaplar ile sınav sonuçları arasındaki çelişki tam da iki uzmanın tahmin ettikleri gibi çıkar.

Sınav sorularının % 10’una bile cevap veremeyen, başarısız öğrenciler soruların en az %60 ‘ını doğru cevapladıklarını hatta %70 ‘e varan oranlarda başarılı olduklarını ileri sürerler. Buna karşılık sınıfın en başarılı ve %90 üzerinde doğru cevap veren öğrencilerde soruların yaklaşık %70’ini bildiklerini düşünürler.

Kısacası en başarılılar sonuç tahmininde oldukça ihtiyatlı davranırken, sınıfın en başarısızlarının kendilerine aşırı derecede güvendikleri doğrulanmış olur. Dunning-Kruger ikilisi yaptıkları bütün araştırma ve deneylere dayanarak kendi isimleri ile anılan teorilerini yayınladılar.

Bu teoriye göre;

\*Niteliksiz insanlar ne ölçüde niteliksiz olduklarını fark edemezler.

\*Niteliksiz insanlar, niteliklerini abartma eğilimindedirler.

\*Niteliksiz insanlar, gerçekten nitelikli insanların niteliklerini görüp anlamaktan da acizdirler.

\*Eğer nitelikleri belli bir eğitimle artırılsa, aynı niteliksiz insanlar, niteliksizliklerinin farkına varmaya başlarlar.

Tüm sonuçların değerlendirilmesi sonrası Dunning-Kruger Sendromu yazılır. İşinde çok iyi olduğuna yürekten inanan yetersiz kişi, kendini ve yaptıklarını övmekten, her işte öne çıkmaktan ve asla yapamayacağı işlere talip olmaktan hiçbir rahatsızlık duymamakta, aksine her şeyin kendi hakkı olduğunu düşünmektedir.

Sonuç olarak dilimizdeki tabiri ile “kifayetsiz muhterisler” hızla yükselmekte ve ön plana çıkmakta, gerçekten bilgili ve yetenekli insanlarımız ise fazla alçak gönüllü davranarak bazı görevlere talip olmaktan sıkıntı çekmekte veya başkalarının onu değerlendirmesini beklemektedirler.

Peki, kimdir bu çalışanlar?

Hem işini layıkıyla yapamayacak kadar cahil ve beceriksiz hemde kendini dünyanın en süper insanıymış gibi pazarlayan, çalışan,

---

<sup>1</sup> Dunning Kruger Sendromu; Öğrenilmiş Çaresizliğin Dunning Kruger Sendromu ile İlişkisi  
<http://www.ijbemp.com/~ijbemp/uploads/makale14.pdf>

Yetenekleri sınırlı olan fakat bunun farkında olmaksızın gerektiğinden fazla hırs sahibi olan çalışan,

Ne olursa olsun, hazırlıklıymış, olacakları önceden biliyormuş gibi davranan ama aslında bilmeyen, en kötüsü de bilmediğini bilmeyen, çalışan,

Çağın gerektirdiği teknolojik gelişmelere ayak uyduramamış, gümrüğe dair bilgisayar sistemlerini kullanmaktan uzak, mevzuatla ilgili bir konuyu analiz edip görüş oluşturma ya da yazı yazma becerisinden yoksun, idari olarak sadece kayıt memurluğunda istihdam edilebilecek, okumayan, yazamayan, araştırmayan, çalışan,

Teknoloji ile barışık ancak gümrük mevzuatına yabancı, öğrenmeye hevesi ve gayreti olmayan, bilgi sahibi olmadan fikir sahibi olan, en yakın arkadaşı akıllı cep telefonu olan ve kendisini hala üniversite öğrencisi zanneden, çalışan,

İşi nasıl yapacağını öğrenmeden önce ne kadar mesai ve yolluk alacağını merak eden, parayı, bilgiye tercih eden, günümüzde Y Kuşağı diye tabir edilen, Türkiye örneğinde ise aşırı özgüven ve tembelliğin harman olduğu çalışan,

Her sabah mesaiye geç gelmeyi alışkanlık haline getiren ve bu konuda kendisine tolerans tanınmasını bekleyen ancak mesai bitiş saatine muntazaman riayet eden, starta, 100 metre koşucusu atlet hassasiyetiyle hazırlanan ve mümkün olan en kısa sürede çalışma yerini terk eden, çalışan,

Mesai bitiş saatine gösterdiği hassasiyeti sabah mesai başlangıcına göstermeyen, sorumlulukları kendisine hatırlatıldığında ise başka kötü örnekleri emsal göstererek kendi özüne, başkalarını şikâyet etmek suretiyle savunma sistemi geliştiren, çalışan,

Tüm özel işlerini mesai saatleri dâhilinde yapmayı alışkanlık edinmiş, özel işlerini çalışma saatlerine göre değil de, mesaisini, özel işlerine göre ayarlayan, çalışan,

“Sui misal emsal olmaz” prensibini unutup iyiyi, güzeli, doğruyu kendisine örnek almak yerine kötüyü, yanlış kendisine örnek alan çalışan,

Memuriyete dair kurallara itaatsizliği kendince maharet sayan, bu kuralların gereksizliğini haklı çıkarabilecek ya da bu itaatsizliğini tolere edebilecek bir özelliğe ya da yeteneğe sahip olmayan, memur olmasa hayatta hiçbir şey olamayacak, hayal gücü yeteneklerinin ötesinde olan, çalışan,

Sadi Şirazi: *“Kusuru kendisine söylenmeyen adam, ayıbını hüner zanneder”* demiş. Bu sözde ifade edildiği gibi memuriyete dair sorumlulukları kendisine hatırlatıldığında, kendi kusurunu görmeyip, sanki sorumluluklarının kendisine hatırlatılması abesmiş gibi tavır takınıp alınganlık gösteren, çalışan,

Taşıdığı ünvanın gerektirdiği mevzuat bilgisi, tecrübe, donanım ve koordine etme yeteneğine sahip olmadığı halde, sırf ünvanından dolayı kendisine paye verilmesini bekleyen ve ünvanın arkasına sığınan, çalışan,

Henüz mevcut pozisyonunun gereklerini dahi yerine getiremez iken, sırf kişisel egosunun tatmini ve kendince bir şeyler ispat etmek adına, liyakaten gelemeyeceği makamları siyaseten işgal eden bunu da kendince başarı sayan kifayetsiz muhteris... Çünkü bu kişiler için başarılı olduğunu bilmek değil, başarılı olduğuna inanmak önemlidir.

Oysa: “Emeksiz elde edilen hiçbir sonuç ya da kazanım herhangi bir başarı öyküsüne konu edilemez.” Kişi itibarını, ünvanı ya da işgal ettiği makamlarla değil, bilgisi, kabiliyeti ve liyakatiyle kazanmalıdır. Çünkü makamlar ünvanla değil bilgi ile donatıldığı zaman anlam kazanır.

Bugün kamu idaresinde çalışanları yoran işlerin yoğunluğu değil, çalışanlar arası insani ve idari ilişkilerin zorluğudur.

Nitelikli personel sayısının yetersizliğinden dolayı ne yazık ki gümrük idareleri olması gereken kapasitenin altında, verimsiz çalışmaktadır. Mevcut iş ve işlemler daha az sayıda ancak daha nitelikli personel ile yürütülebilecek düzeydedir.

Mesai kavramı işe geliş ve çıkış saatleri arasında kalan bir zaman diliminden ibaret değildir. Mesainin; o zaman diliminde iş yerinde mevcut olmak, iş yerinde bulunmanın ya da orada görünmenin yeterli olması, bunun bir görev sorumluluğu değilde zorunluluk gibi algılanması ve uygulanması yüzünden maalesef mesai kavramının içi boşaltılmıştır.

Mesai, kaliteli hizmet üretebilmek, yapılan işe kendinden bir değer katabilmektir. Mesai, kamu hizmetini ideal sayıda personel ile kaliteli, etkin ve hızlı bir şekilde sunabilmektir. Mesai, kamunun haklarını ve kamu yararını korurken, hizmet alanların da hakkını gözetebilmektir. Mesai, kamunun imkânlarını ve kaynaklarını etkin kullanmak ama israf etmemektir. Mesai, çalışan verimliliği, etkinliği, kaliteli ve nitelikli hizmet sunması, çalışan motivasyonu yanında kamu hizmeti alanların memnuniyetidir.

Nasıl ki öğle saatinde işi bırakıyor, dinlenme saati bitmeden işe başlamıyor ve mesai bittiğinde işyerinden ayrılarak kendi haklarınızı koruyup gözetiyorsak; mesai saatleri dâhilinde kamunun hakkını da koruyup gözetmeliyiz.

Bizden beklenen kamu hizmetini etkin, kaliteli ve hızlı bir şekilde sunabilmektedir. Başka bir resmi kuruma gittiğimizde, nasıl hizmet almak istiyorsak, bizden hizmet bekleyenlerle empati kurarak aynı şekilde hizmet verebilmeliyiz.

Kamu kurumları, gün içerisinde hiçbir iş yapmadan, yapmış gibi görünerek, hiçbir şey üretmeden, mesai saatinin dolmasını beklerken iş arkadaşlarıyla çay kahve içip, sohbet edilecek yerler değildir.

Unutmamak gerekir ki “Yalnızca kürek çekmeyenlerin kayığı sallamaya vakti vardır.”

Başarı bir takım işidir. Takımdaki her bireyin takıma olan katkısı başarıyı anlamlı kılar. Başarıya ulaşmanın yolu ise eğitilmiş nitelikli çalışandan geçmektedir. Bir takımın üyesi olmak, alınan kararlara ortak olmak, birlikte üretip birlikte başarmak, başarıyı paylaşmak gerekmektedir. Çoğu insan tek başına başarmak ister, ama başarı bir takım işidir. Her büyük hayal gerçekleşmek için güçlü bir takım bekler.

Her yönetici, nitelikli personellerden oluşan iyi bir kadro ile çalışmak ister. Çünkü başarı, yöneticiye ayak uydurabilecek iyi bir kadro ile mümkündür. Ancak mevcut durumda bu pek mümkün görünmemektedir. Sosyal medyada iyi bir yöneticide bulunması gereken özelliklere dair pek çok yazı okumuşsunuzdur ancak bir çalışanda bulunması gereken özelliklere dair yazıya pek rastlayamazsınız.

Taşra gümrük idaresinde sayıları her geçen gün artan, çalışmalarından verim alınamayan, işinde verimli olmak için gayret göstermeyen, kendini geliştirme çabasında olmayan niteliksiz çalışanların, gerek gümrük mevzuatına hâkimiyet, analiz, yorum ve uygulama kabiliyetinin geliştirilmesi gerek kamu kurumu içerisinde ve gerekse hizmet alanlarla münasebetlerinde daha dikkatli, kamu çalışanı vasfına yakışır şekilde tutum ve davranış içinde bulunması için işbaşı ve hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Biz yöneticiler olarak, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için sürekli bir öğrenme ortamı oluşturulmalıyız. Bu sürece yönetici olarak kendinizi de eklemeyi unutmamalıyız. Hem bireysel hedeflere hem de kurum tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için yeni yöntemler

denemekten ve çalışanlara kulak vermekten çekinmemeliyiz. Yeni ve yenilikçi fikirler hem önemsenmeli hem de ödüllendirilmelidir.

Y Kuşağının çalışma hayatına girmesiyle yöneticilere olan bakış da beklenti de değişmiştir. İş yerinde hem huzuru ve uyumu yakalamak hem de başarıya ve hedeflere ulaşmak için çalışanlar kadar yöneticilerin de kendilerini yenilemesi, çalışanlarla olan iletişimlerine dikkat etmesi gerekiyor.

Daha iyi bir yönetim tarzı elbette her zaman mümkündür. Ancak kendi kifayetsizliğinizden dolayı yöneticinizi beğenmiyor ve daha iyi yönetebileceğinizi düşünüyorsanız; yeteneklerinizi göstermek için kurumun görevde yükselme sınavları herkese açıktır.

Yazımı Bertrand Russel 'in bir sözüyle bitirmek istiyorum; “Dünyanın sorunu, akıllılar hep kuşku içindeyken, aptalların küstahça kendilerinden emin olmalarıdır.”