MAKİNA MÜHENDİSLERİ ODASI
NEŞRİYAT NO: 34

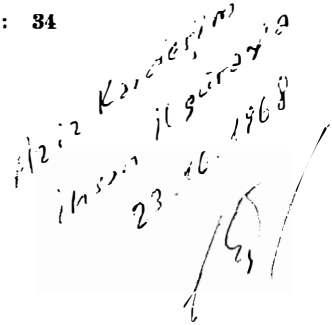
İNSAN ve MÜHENDİS

İş Hayatında İnsan, Kendisi ve Çevresi

Nüvit OSMAY

MAKİNA MÜHENDİSLERİ ODASI

NEŞRİYAT NO: 34



İNSAN ve MÜHENDİS

İş Hayatında İnsan, Kendisi ve Çevresi

Nüvit OSMAY

GÜRSOY Basımevi - 1968 - Ankara

YAZARIN ÖTEKİ ESERLERİ

IŞIKTAN DOĞANLAR	Fotoğraf, Sinema ve b.	1934
RADYO NEDİR?	Aisberg'ten çeviri	1935
TEKNİK	Yeni Adam Külliyatı No. 2	1936
KAYNAK VE KAYNAKÇI I. ...	Otojen Kaynak	1938
KAYNAK VE KAYNAKÇI II. ...	Elektrik Ark Kaynağı	1943
İŞÇİNİN MATEMATİĞİ		
İNSANLIĞIN KURTULUŞU	H.Van Loon'dan Çeviri	1945
İNSANLIĞIN VATANI	H.Van Loon'dan Çeviri	1946
MESLEĞİMİ NASIL SEÇEYİM?	Kuder Testi, Çeviri ...	1950
ÂMİRİN KİTABI	Amerikan Hava Kuvvetleri Sevki İdare El Kitabı, Çeviri	1959
KONFERANS ANA HATLARI ...	Amerikan Hava Kuvvetleri Sevki İdare Öğretmen El Kitabı. Çeviri	1962
TOPLUM ÖNÜNDE SÖZ SÖYLEME SANATI	Ankara Halkevi Yayınlarından	1964

İÇİNDEKİLER

	Sahife
Önsöz	VII
I. İnsan Çevresi ve İşi	
İnsan Mühendisliği	3
Metod Mühendisliği	7
Matematik ve Hürriyet	13
Heyecan	21
Başarma Güdüsü	25
Başarı İçin Hatasız Bir Formül	37
Bilmek, Yapmak ve Başarmak	41
Netice Alma Sanatı	45
Tolerans	49
İnsanlarla Geçinmenin Yolları	52
Dost Kazanma Sanatı	61
Düşünme Sanatı	66
Karar Verme Sanatı	75
Düşünmek Nasıl Öğrenilir?	81
Yapıcı Düşünce	86
Peşin Hüküm	90
Hayatınızdan Memnun Değilseniz, Düşüncelerinizi Değiştiriniz	94

Sahife

Düşünme, Konuşma ve Dinleme Üzerine 100
Dinlemek Sanatı 102
Konuşma Sanatı 104
Dale Carnegie'nin Sihirli Formülü 112
Okumak Üzerine 115
Kitapların Seçimi 117
Okumak Sanatı 121
Sihirli Kapının Ardında 123
Bir İnsan ve Bir Kitap 125
Dostluk Üzerine 129
Nezaket Üzerine 132
Beklemek Sanatı 135
Portre Çizme Sanatı 137
Sevgi ve Anlayış Üzerine 140
Karşılıklı Sevgi ve Saygı 144
Güzellik İhtiyacı 147
Bir Milletin Zevki Nasıl Gelişir? 151
Alışkanlıklarınızdan Nasıl Yararlanabilirsiniz? 153
Yenilme Sanatı 158
İki Mektubun Hikâyesi 161
Daha Az Tenkit, Daha Çok İş 164
Birbirimizin Hayatını Güçlendirmeyelim 167
Kişisel Özgürlüğe Giden Yedi Yol 171

II. İnsan, Âmir Rolünde

İş Yaptırma Sanatı 179

Sahife

Âmir Olmak Kolay Değildir 182
Âmir ve Memur 185
İnsan Envanteri 190
Biz Hakikaten Tembel miyiz ? 194
İşe Adam Yerine Adama İş 198
Bir Menejer Sırrı 202
İyi Bir Menejer Kulaktan Çalabilmelidir 206
Âmirleri Uyandırmanın Yolları 210
İyi Bir Âmiri Öldürmenin Yolları 218
Büyük İdarecileri Yok Eden Küçük Günâhlar 224
Verimsiz Çalışkanlık 229
İyi İşletmeciliğin Sırrı 232
İşletmecilikte Yeni Fikirler 235
Kapınızı Çalan Meseleler 238
Teşkilâtımıza Güvenmeyi Öğrenmeliyiz 241
Yeni Metodlara İhtıyacımız Vardır 249
Toplantılar ve Yönetimleri Üzerine Düşünceler 251
Parkinson : Yıllık Genel Toplantılar 257
Teşkilât, Teşkilât ve Yine Teşkılât 263

III. İnsan, Lider Rolünde

Büyük Adam 273
Liderliğin İlk Şartı Dürüstlüktür 276
Beyin Tröstü 284
Liderlik Üzerine 286
Lider Tipleri 289

Personeli Harekete Geçiren Güdüler 291
Kötü İdarecilerin Uzun Hikâyesi 293
İnsanî İlişkiler ve Liderlik Üzerine Düşünceler 299
İyi Liderlik Sanatı 315
Lider Olmak İçin Ne Lâzımdır 316
İşe Tam Adamını Bulma Sanatı 320
Liderlere Olan İhtiyaç 331

IV. İnsan ve Eğitim

İdarecilerin Eğitimi 335
Öğretme Makinası 337
Milletvekili Adaylarının Eğitimi 347
Trafik Eğitimine Olan İhtiyacımız 351

Sonsöz 356

Ö N S Ö Z

Otuz küsur yıllık meslek hayatımda bir mühendis olarak makinelerden çok insanlarla, onların eğitimi, yetişmesi, yönetimi ile uğraştım ve şu kanıya vardım ki, en ileri otomasyon, elektronik beyinler ve şu anda daha adlarını bile bilmediğimiz, fakat lâboratuvarlarda şekillenmekte olan binlerce fikir, makine ve metodlar bile insanın değerinden en ufak bir parçasını azaltamayacaktır. Filozof Spinoza'nın asırlarca önce söylediği gibi «insan için en kıymetli olan şey gene insandır» ve bu, dünyanın sonuna kadar böyle kalacaktır.

Masanın başında, tezgâhının arkasında veya deney tüpünün yanındaki insanın, mesleği, kabiliyeti, karakteri ne olursa olsun, tatmin edilmesini istediği arzu ve ihtirasları, kırılabilecek gururu, bozulabilecek sinirleri ve gerçekleşebilecek ümitleri vardır. O kendi yarattığı makinenin, âletin veya tesisin bir civata veya transistör gibi bir parçası değildir ve bütün insanî ilişkiler işte bu anlayışın bir sonucudur. Yalnız bu anlayışa varmak için insanları anlamak gerekir, onun için de onları sevmek lâzımdır, çünkü Goethe'nin dediği gibi «insan bir şeyi sevmeden anlayamaz».

İşçinin, memurun, âmirin, şef ve liderin beraberce bir takım, bir ekip halinde çalışmaları ve belirli bir amaca yönelmeleri ancak devamlı bir anlayış ve insanî problemlere psikolojik, sosyolojik, kısacası bilimsel açıdan yaklaşmakla olur. Bugünün mühendisi ast ve üst olarak beraber çalıştığı kişilerin her şeyden önce bir insan olduğunu bilmemezlikten gelemez. İşte «İnsan ve Mühendis» ona bu konuda bazı şeyleri hatırlatacaktır.

Bir eleştirici tarihci Hendrik Van Loon ve kitapları için, «o bize klâsik tarih öğretmez, belki pek bilmediğimiz yeni bir şey de öğretmez, fakat o bizi düşündürür ve bize tarihi sevdirir» der. Eğer

türlü makale serilerinden teşekkül eden «İnsan ve Mühendis» de aynı yolda ufak bir katkıda bulunursa görevini yapmış demektir.

Bu kitabın derlenmesi ve basılması bir tek şahsın teşvikile olmuştur : **Şükrü Er**'e bundan dolayı en derin teşekkürlerimi sunarken bana bu hususta takdirkâr sözlerini ve yardımlarını esirgemeyen bütün dostlarıma da ayrıca minnetlerimi bildiririm.

NÜVİT OSMAY

I. İNSAN, ÇEVRESİ ve İŞİ

İNSAN MÜHENDİSLİĞİ

Kendimizden Daha Zeki İnsanlarla Çalışma San'atı

Hikâye meşhurdur, fakat tekrarında her zaman fayda vardır ve düşündürücüdür :

Dördüncü Murat devrinde padişah rakı içilmesini yasak etmiştir ve içenler hakkında da çok sıkı takibat yaptırmaktadır :

Zamanın Şeyhülislâmını çekemeyen yüksek rütbeli bir zat bir gün padişaha Şeyhülislâm efendinin bu yasağa uymadığını gammazlayıvermiş. Dördüncü Murat da öfkelenerek güvendiği mabeyincilerinden birini akşama doğru ansızın Şeyhülislâmın evine yollamış.

Saraydan gelen bu misafire çubuk ve kahve ikram edildikten ve oradan buradan konuşulmağa başlandıktan sonra birdenbire misafir odasının kapısı açılmış ve elinde gümüşten rakı tepsisi ile arap uşak görünmüş. Mabeyncinin Şeyhülislâmla beraber olduğunun farkına varan uşak hiç bozmadan :

— Efendi hazretleri demiş, ben zat-ı âlilerine bizim ahçıbaşının gizlice rakı içtiğini söylemiştim, ama siz inanmamıştınız. İşte tepsisini getirdim ki, sözlerimin doğru olduğunu göresiniz.

Şeyhülislâm efendi tabii müthiş hiddetlenmiş, hattâ padişahın fermanını dinlemeyen böyle bir insanın kendi evinde bulunduğundan dolayı o kadar üzülmüş ki, neredeyse evini bile yakmağa kalkacakken mabeyinci teskin etmiş ve padişaha da olayı anlatarak Şeyhülislâmı kurtarmış. Ertesi sabah Şeyhülislâm efendi arap uşağı çağırmış, kendisine bir kese altın uzatarak :

— Oğlum, demiş, şunu al, ama bir taraftan da kendine başka bir kapı ara, ben kendimden daha zeki insanlarla aynı çatı altında oturmağa tahammül edemem.

Şimdi bir de gözlerimizi daha yakın zamanlara çevirelim ve meşhur çelik kralı Andrew Carnegie için söylenen şu sözleri hatırlayalım :

«Fazla zeki ve çalışkan değildi, fakat kendisinden daha zeki ve çalışkan insanları çalıştırmasını bilirdi.»

İşte bugün bütün uluslar, müesseseler, işletmeler ve fabrikalar başlarına kendisinden daha zeki, akıllı, bilgili ve tecrübeli insanları çalıştırmasını bilen insanların geçmesini bekliyorlar, çünkü bu gibi elemanlardan faydalanamayan âmirler, şefler, liderler evlerinde elektrik olduğu hâlde mum yakan ve sonra da bu hareketleri için teknik veya psikolojik bahaneler bulmağa çalışan insanlara benzerler.

Bir işletmenin verimi bütün fertlerinin verimlerinin toplamına eşittir. Her işi kendi gören, bütün yetki ve sorumluluğu tek başına elinde tutan âmir, çok iyi niyet sahibi, çok çalışkan ve çok bilgili olabilir, fakat malesef insanlardan anlamayan, insanları çalıştırmasını bilmeyen ve astlarının iyi niyet ve insiyatifini sağlayamayan bir adamdır.

Amerikan Film Endüstrisinin Genel Müdürü Johnston bu fikri şu şekilde açıklıyor.

«Ben hiçbir zaman astlarımdan birinin benim yerime yapabileceği bir işi kendim yapmam.»

21.Ocak.1941 tarihinde, o zaman Amerikan Atlantik Filosu Başkumandanı olan Amiral King 053 seri numarası ile bütün filo kumandanlarına şöyle bir genelge yayınlamıştı :

«1. Uzun yıllardanberi filo ve öteki kumandanlarımızın gittikçe çoğalmakta olan ve bugün hemen hemen gelenek hâlini almış bulunan bir eğilimleri dikkatimi çekmektedir. Onlar verdikleri her emir ve talimatta astlarına yalnız yapacakları şeylerin «ne» olduğunu bildirmekle kalmıyorlar, aynı zamanda o işin «nasıl» yapılacağını da en ufak ayrıntılarına kadar anlatıyorlar, fakat böylece de hizmet an'anesi, «kumanda'nın en esaslı unsuru olan astın insiyatifinden» yoksun edilmiş oluyor.

2. «Umumiyetle harp adı verilen» o müessir faaliyet gününe hazırlanmakta ve ona gün geçtikçe daha fazla yaklaşmaktayız. Böyle bir faaliyet ise kumanda mevkiinde bulunan bütün subayların bütün kuvvet ve kabiliyetlerinin tam mânasiyle kullanılmasına ve onlardan tamamiyle faydalanılmasına ihtiyaç gösterir. Böyle bir anda ise onlara ayrıntılı her şeyi bildirmeğe ne vakit, ne de fırsat vardır.

Bir çok hâllerde asta söylenebilecek şey yalnız işin «ne» si, belki «ne zaman» ı «nerede» si ve onların işte kafaları ile beraber olmasını sağlamak maksadiyle de «niçin» i olacaktır, fakat verilen görevin nasıl yapılacağı onların zekâ ve kabiliyetine bırakılacaktır.

3. Eğer astlar şimdi olduğu gibi - «kendi kendilerine hareket etmek» idman ve tecrübesinden yoksun bırakılırlarsa, insiyatif denilen şeyi devamlı ekzersizlerle geliştirmek imkânı sağlanmazsa, bütün teferruatı âmirlerden bekledikleri için kendi kendilerine hareket edemez veya bundan çekinir veya korkarlarsa, eğer onlar kademe sırasiyle aldıkları emirlerde kendi kendilerine düşünmeğe, hüküm ve karar vermeğe ve hareket etmeğe alıştırılmamışlarsa, o korkunç faaliyet günü geldiği vakit, ne yazık ki, artık elimizden hiçbir şey gelmez, çok güç ve ümitsiz bir durumda kalmış oluruz.

4. Bu duruma düşmemizin sebeplerini araştırırsak, bunların pek çok olduğunu görürüz. Fakat bunlardan en önemli olan dört tanesi açıklamağa değer :

Birinci sebep : Âmir mevkiinde bulunan subayların, emirleriyle yapılan her şeyin herhangi şekilde bir tenkide uğramasından korkmalarıdır.

İkinci sebep : Kurmayların daha aşağı kademelere verilmiş görevlerle çapraşan (onlara müdahale eden tâbirini kullanmak istemedim) o gayretli faaliyetleridir.

Üçüncü sebep : Herhangi bir hatâları halinde, terfilerinin tehlikeye gireceğini düşünerek kendilerine tanınmış olanlarda bile, astlarının bu insiyatiflerini kullanmaktan korkmalarıdır.

Dördüncü sebep : Bir taraftan «vasilik etmek» ve «vasilik altında çalışmak» alışkanlığı, diğer taraftan da ümididir, ki bunlar kumanda prensiplerinin ruhuna karşıt olan «emirlere itaat etmek için verilen emirlere» ve kabiliyetsizliğin bir itirafı ve karışıklığa bir vesile olan yeni «talimat taleplerine» kadar gider.

5. Hakikatleri görelim : Deniz altında çalışan ve daima umulmadık olaylar karşısında kalan ve doğru hüküm, karar ve harekete ihtiyaç gösteren deniz altıları düşünelim. Her zaman kendilerinden doğru hareket etmeleri beklenen tek başlarına veya filo hâlindeki uçakları düşünelim. Limanlardan açılan, karaya yanaşan sisli havalarda işleyen harp gemilerini düşünelim. Onlar da tek başlarına ve-

ya filo hâlinde manevra yaparken her türlü güç durumlarla karşılaşabilirler. Bununla beraber daha yüksek bir makamdan gelen herhangi bir emir ve talimatı almadan bu gibi işleri beceren bu insanlar, gerek yaşları ve gerek tecrübeleri ilerlediği ve yüksek mevkilere geçtikleri zaman, kendi emirlerindeki insanlardan tamamiyle faydalanmak istemezler, halbuki bu rütbeler sırf kumanda görev ve yükünü azaltmak ve hafifletmek için öngörülmüştür.

6. Kumanda mevkilerinde bulunanların, verdikleri kumanda ve yaptıkları işlerde astlarının insiyatifinden faydalanmayı öğreninceye kadar bu prensiplerin üzerinde durmaları ve onları uygulamaları lâzımdır. Bundan sonra hepimiz gerek idarî ve gerek amelî sahada bu prensiplerin kullanılmasına çalışmalı ve astlarımıza daima ne yapacaklarını söylemek isteğini yenerek işlerin nasıl yapılacağını onlara bırakmalıyız. Ancak bu sayede onları geleceğin tehlikeli anları için yetiştirmiş ve memlekete olan en büyük görevimizi yapmış oluruz.»

Yepyeni bir devrin başlangıcındayız. Yapacak bir çok işlerimiz vardır. Bunları yalnız başına hiç kimse başaramaz. Teknik ve idarî işletmelerde; takım halinde çalışmayı, hepimizin iyi niyetinden, insiyatifinden ve bilgisinden faydalanmayı sağlamayı bilen insanların başa geçmesini temenni etmeliyiz.

METOD MÜHENDİSLİĞİ

1911 senesinde idi. Amerikanın en büyük demiryol şirketleri yolcu ücretlerinde yapılan arttırmadan cesaret alarak yük tarifelerinin de arttırılmasını istiyorlardı. Fakat nakliyeciler buna çok şiddetle karşı koyuyorlardı.

Her iki tarafın da kuvvetli sebepleri vardı. 20 avukat nakliyecileri, 50 avukat da demiryol şirketini savunmağa hazırlanıyorlardı. Ortada dönen para muazzamdı. Bir çok prensipler çarpışıyor, atılacak her hangi bir adımın memleketin gelişiminde çok önemli rolü olacağı kabul ediliyordu.

Nakliyecilerin savunduğu tez şuydu : Eğer demiryolları daha verimli çalışsalardı, iktisat edebilecekleri para, tarifeleri yükseltmekle elde edeceklerinden çok daha fazla olacak ve bu sayede lüzumsuz yüksek tarifelerle memlekette hayatı pahalılatmak hatasına da düşmiyeceklerdi.

Dâvanın en heyecanlı dönemine girilmiş bulunuluyordu ve savunma avukatı en son koz olarak H. Emerson adında bir mühendisin tanıklığına baş vurdu. Bu mühendis o zamana kadar kimsenin ağzına almamış olduğu bir rakamla herkesi susturdu : O demiryollarının «ilmî sevki idare prensiplerine» göre çalıştığı takdirde günde iktisat edeceği miktarın tam bir milyon dolar olacağını olumlu delillerle ispat etti. Herkes hayret içinde idi. Milyon kelimesi o zamanın insanlarına milyarlara alışan bizlere hiç bir sayının yapamayacağı bir etki yapmıştı.

Birden bire bütün Amerika gazeteleri «ilmî sevkü idare» kelimesini puntolarının en büyükleri ile dizdiler. Herkes artık ondan bahsediyordu. Bu prensiplerin babası addedilen Taylor adında bir adam birden bire günün kahramanı olmuştu.

Güzel fikirler ve yeni buluşlar bütün insanlara hizmet ederler, yalnız onlar nadide tohumlar gibi iyi gübrelenmiş, rutubeti ve güneşi bol ortamlarda büyürler ve ancak oralarda renkli çiçekleri ve tatlı meyvalarını verirler.

Taylor'un ortaya attığı ilk fikirler de sanayide ilerlemiş bir çok memleketler tarafından ele alındı ve yüksek üretim devrinin müjdecisi oldular.

Bu yüzden bugün Amerika'da ücretler yüksek, fakat maliyet düşüktür. Haftada 40 saat çalışan ve ayda 240 dolar kazanan kalifiye bir işçi 25 saatlik emeğine mukabil bir kat elbise, 7 saat çalışarak iyi cinsten bir çift ayakkabı alabilir. Bir kilo et için bir saat 10 dakika, bir kilo ekmek için ise yalnız 10 dakika çalışması kâfidir. Aldığı paranın % 20 sini ev kirasına verir, bunda kalorifer ve buz dolabı da dahildir. Özel bir otomobili vardır ve bir litre benzinin fiyatı üç dakikalık emeğine eşittir.

İşte ilmî sevkü idare prensiplerinden doğan Metot Mühendisliği aslında bütün mühendislik işlerini sıkı bir mantık süzgecinden geçirmekten başka bir şey değildir.

Başka bir deyimle Metot Mühendisliği, mühendislik alanında mantıkî düşüncenin, insan, malzeme, tezgâh ve takımlardan en verimli şekilde faydalanabilmek uğrunda kullanılması sanatıdır.

Kısacası Metod Mühendisliği teknik alanda yapılan bütün işlerin en ufak ayrıntılarına kadar bir çok mantıkî sorularla bombardıman edilmesidir. Eğer bu soru bombardımanından sonra hedef, yani ele alınan iş, sağlam yerinde durabilirse, işte o zaman o iş doğrudur, mantıkîdir ve yapılacak işlerin elde mevcut imkânlar içinde en uygunudur ve yapılması gerekir.

Her hangi bir işletmede yapılmakta olan bir işin, ameliyenin veya yeni yapılması düşünülen bir tesisin projesinin önüne geçen Metod Mühendisi şu şekilde sorular sormağa başlar :

Bu işten maksat nedir?
Hiç yapılmasa olur mu?
Bu iş daha iyi ve basit yapılabilir mi?
Bu işin yeri, zamanı uygun mudur?
Bundan önce yapılacak daha lüzumlu işler var mıdır?
Buraya sarfedilecek parayı daha verimli bir işte kullanmak doğru olmaz mı?
Eldeki imkânlarla bu işin en iyi yapılış şekli bu mudur?
Bu işi yapan kişi bu işin tam adamı mıdır?
Onu biraz daha yetiştirmenin faydası olur mu?
Bu iş için kullanılan tezgâh ve takım uygun mudur?
Acaba eldeki daha ucuz tezgâh ve takımlarla aynı iş görülebilir mi?
Acaba daha az bilgili ve daha az ücret alan işçilere bu iş yaptırılamaz mı?

Bu işte çalışanların sayısı hiç birini boş bırakmıyacak şekilde önceden hesaplanmış mıdır?

Acaba bu işi yapan adamın daha fazla ve daha severek çalışması ne ile sağlanabilir? v.b.

Görüyorsunuz ki, böyle muazzam bir soru yağmuru altında ele aldığımız işin ıslanmamış hiç bir tarafı kalmaz. Bütün bu sorulara cevap arayan Metod Mühendisi de bir dakika boş durmaz, sistematik soru sormağa alışmış olduğu için en mantıkî bir şekilde sıraladığı bu soruların cevaplarını öğrenmek amacile havadis toplayan bir gazeteci gibi, herkese baş vurur, her şeyden faydalanır. Fabrika Müdüründen en ufak çırağa kadar herkesin yardımını sağlamağa çalışır, çünki bilir ki, kimsenin elinde bilginin tekeli yoktur. İşte bu, işin insanî yönüdür ve bu yüzden ona **insan mühendisliği** de denilebilir.

Ford'un meşhur bir sözü vardır : Ufak parçalarına ayırabildiğiniz takdirde, en güç meseleyi bile kolaylıkla çözebilirsiniz. «İşte Metod Mühendisi karşısına çıkan karışık meselelerde bundan faydalanır ve her işi veya ameliyeyi en ufak parçalarına, hareketlerine ayırır, bir kimyagerin yaptığı gibi onları tahlil eder. En mantıkî metot ve yollarını bulur. Bunları iş modelleri denilen talimatnamelerinde tespit eder ve bu işleri yapacak olan kimselere yeni usulleri öğretir. Bu sayede de bir çok lüzumsuz vakit, malzeme ve insan emeği israfının önüne geçilmiş, yani maliyet azalmış olur.

Metod mühendisliğine uzun müddet karşı koyanlar şöyle bir mantık yolu kullanmışlardır : İstihsalin artması, diyorlardı, aynı işi daha az insanla yapmağa imkân veren metodların uygulanması yüzünden olacağı için, işsizliğe sebep olur. İşsizlik ise, bir çok insanların satınalma kabiliyetinin azalması ve piyasanın satılmayan mallarla dolması demektir, bu da üretimin durmasını sonuçlar ve böylece de kısırdöngü (fasit daire) tamamlanır.

Buna ilk cevabı veren Taylor olmuştu. 1912 yılında Amerikan Kongresinin özel bir komitesi önünde kendisini «savunmak» üzere çağrılan Taylor o zaman şöyle demişti : «Bundan 100 yıl önce İngiltere'de dokuma tezgâhlarının buharla çalıştırılmasının kendilerini işsiz bırakacağını zanneden işçiler bu tezgâhları parçalamışlardı. Fakat terakkiyi durduramadılar. Bir kaç sene sonra buharlı tezgâhlar her tarafa yayılmağa başladı. Bundan önce her işçi günde bir yarda kumaş işliyebiliyordu ve üretim de bir yarda idi. Makinelerin yardımile günde her işçi on yarda dokumağa başladı, çok geçmeden bu

ucuz malın tüketimi otuz yardaya çıktı, yani eskiden çalışan işçilerin üç katını çalıştırmak gerekti, çünkü hemen hemen herkes bu kumaşları alabilecek duruma girmişti.»

Şimdi bir misâlle Metod Mühendisliğinin ana prensiplerini açıklamağa çalışayım :

Askerlikte bir topun erleri emir verilir verilmez, toplarını en büyük bir hızla mevzie sokar, nişangâhı ayarlar, topu ateşe hazır bir duruma sokar ve ateş emri gelince de hedefe mermilerini yağdırmağa başlarlar. Aslında bu kadar çabuk yapılan ve hatta basit gibi görünen bu iş uzun bir etüd, yetiştirme ve çalışmanın sonucudur.

Her er görevini uzun talimlerle öğrenmiş, herkes bir takım halinde beraber çalışmağa alıştırılmıştır. Fakat, buraya bilhassa dikkatinizi rica ederim, topun mevzie girişini, her ere düşen ayrı ayrı görevleri, onlardan hangisini önce ve hangisini daha sonra yapacağını, hangi elle merminin öne doğru verileceğini, namlının kapağının kimin tarafından hiç unutulmadan açılıp kovanın çıkarılacağını etüd eden ne o işi yapan erlerdir, ne de onlara o emri veren veya onları talim ettiren subaydır.

Bu Genel Kurmay tarafından etüd ettirilmiş ve talimatnamelerle noktası noktasına tespit edilmiştir.

İşte Metod Mühendisleri böyle bir kurmay kuruludur. Onlar her işi en ince noktasına kadar incelerler, iş modeli denilen talimatnamelerini hazırlarlar ve bunların uygulanmasını izlerler, fakat asıl talimi yaptıran subayın işine karışmazlar.

Şimdi en büyük işletmelerimizden bir örnek vermek için Demiryollarına dönelim ve atelye veya depolarda yapılan işlerden birini, meselâ bir lokomotifin demontesini ele alalım.

Konunun daha iyi anlaşılması için durumu biraz mübalağa ile anlatalım : Demonte olacak makineye doğru gidiyoruz. Etrafındaki kalabalıktan orada önemli işler yapıldığını derhal görürsünüz; postabaşı ve işçileri oradadır ve anlamadığınız bir şey beklerler, beklenen vinçtir, eğer tesadüfen vinç işçilerden önce oraya gelmek fedakârlığını göstermişse, muhakkak kancaya takılacak halat hazır değildir. Hepsi tamamlandıktan sonra kancanın geleceği, ineceği yer vinççiye işaret edilir. Bir çok borular, somunlar ve saçlar çıkarılır, kimi sağa kimi sola konur, bu arada sağa giden vincin sola gelmesi gerekir.

vinçci ile postabaşı arasında ufaktan bir tartışma olur, fakat çabuk tatlıya bağlanır, çünkü gürültü her sözün iyice anlaşılmasına manidir. Bir taraftan da keskici şalümosile işe girişir. Bu esnada yanlış anahtar getirdiğinden doğrusunu almak için takımhaneye koşan işçiler görünür, halat kısa gelmiştir, onu bulmağa başka biri koşturulur, nihayet saçlar sökülmüş ve yere indirilmiştir, bu seferde diğer parçaları sökmek için işçiler bunların üzerinden güçlükle atlarlar ve nihayet iş biter demonte tamam olur, kazan kazanhaneye, şase, şase postasına verilir.

Bu esnada muhakkak olan bir şey varsa, o da herkesin vazifesini yapmış ve hatta fazlasiyle yorulmuş olduğudur. Fakat bir topun ateşe hazır olması ile, böyle bir demonte arasında bir benzeyiş aramak istersek bulabilir miyiz? Orada ses seda çıkmadan herkes işin başından sonuna kadar ne yapacağını biliyor, her şeyin yeri tesbit edilmiş, her ameliye tamamiyle incelenmiş ve aylarca erler sabahtan akşama kadar bu işi talim etmiş, öğrenmişlerdir.

Şimdi bir Metod Mühendisi bu demonte işini ele alsa acaba ne yapar ve sonuç ne olur?

İlk önce Metod Mühendisi ve yardımcıları yapılan işi tahlil ederler. Bu iş için hazırlanmış özel iş tahlil modelleri vardır. Buraya o işin bütün kademelerinin en ufak ayrıntıları geçirilir, bunlar ne kadar zamanda ve hangi zaman fasılaları ile kaç kişi tarafından yapılmaktadır, tespit edilir. Ondan sonra Metod Mühendisi eline soru mermili makineli tüfeğini alır ve bütün bu demonte işi ve ameliyelerini bombardıman etmeğe başlar. Cevabını bulamadığı suallerin tatmin edici ve mantıki karşılıklarını öğreninceye kadar koşar ve didinir, herkesten sorar, kitap açar, okur, gerekirse tecrübeler yapar. Kısacası demonte işini en mantıkî düzen ve intizama sokar. Herkese işini, ne yapacağını, nasıl yapacağını, ne zaman yapacağını iş modelleri denilen iş plânlarına göre öğretir ve herkesin beraber bir takım olarak çalışmasını sağlar. Böylece iş boş zaman israfından, beklemelerden anlaşmazlıktan kurtulur ve hem tam, hem de çabuk yapılır, yani maliyet düşer.

Amerikada bir boyacı ustası ölür, karısı sigortadan aldığı para ile ufak bir ev yapmağa kalkar, badanacı ve boyacı loncası kocası ölen arkadaşlarının karısına bir yardım olmak üzere ahşap olan evin dış boyasını beraberce yapmağa karar verirler. İşi etüd ettirirler, tam

80 boyacı müştereken iskele kurar evi boyamağa başlarlar, film operatörleri ve gazetecilerin de izlediği bu iş tam 18 1/2 dakikada biter. 80 boyacı aynı zamanda bir birlerinin işini bozmadan evin dört tarafını birlikte boyarlar. Sinemaya alınan ve seyri çok eğlenceli olan bu boya işi metod etüdlerinin ve işbirliğinin en basit, fakat en parlak misâllerinden biridir.

Prensipleri böylece açıklanan Metod İstihsal Mühendisliği bizde ilk önce nasıl kuruldu ve elemanları nasıl yetiştirildi?

1949 yılında Devlet Demiryol İdaresinin daveti üzerine Amerika'dan gelen iki uzman Demiryollarımızın istihsal kaynağı olan atelyeleri dolaştılar, elemanlarımızla konuştular ve sonra uzunca bir rapor verdiler :

Atelyeleriniz var, mühendisleriniz var, ustalarınız, tezgâh ve takımlarınız var ve bunlar sanayide ileri gitmiş memleketlerin hiç birinden aşağı değil. Hangi teknik problem münakaşa edilse, ondan anlayan ve en mantıkî yolu gören personeliniz var. Fakat sanayi, James Watt buhar makinesini bulalıdan beri bir çok ileri adımlar atmış ve yeni metodlar ortaya çıkmıştır: Bu da sanayiin teknik yön ile olan ilgisi kadar mantıkla da büyük bir ilgisi olduğudur.

İşte istihsali arttırmak, maliyetleri düşürmek için yeni çalışma metodlarının uygulanması şarttır. Bu iki şekilde olur: Birincisi bu işten anlayan bir çok uzmanın Türkiye'ye gelerek bu metodları atelyelerde tatbik etmesi ve belirli bir verim elde edildikten sonra memleketlerine dönmesi. İkincisi sizin elemanlarınızdan bir grubun yetişrilmesi ve onlar bir taraftan daha gençleri yetiştirirken diğer taraftan bu usulleri kendi kendilerine tatbik etmeleri.

İşte ilk olarak İzmir'de açılan Metod Mühendisliği kursuna iştirak eden elemanlar bu ikinci şekle göre yetiştirildiler ve bir sene sonra da bu usulleri ilkönce Halkapınar atölyesinin vagon tamir işlerinde başarile uyguladılar.

Fakat bu kursu öğretmenin ders verir vermez, dışarı çıktığı ve öğrencilerin de kitaplarına gömüldükleri bir üniversite kursu sanmayınız. Burada öğretmen herkese kendi kafasının inkişafına imkân verecek şahsi vazifeler vermiş ve herkesin herşeyi kendi kendine yapabilmesi için en doğru yolu göstermiştir. Çünkü amaç her hangi bir bilginin ezberlenmesi değil, araştırılıp bulunması ve kullanılmasıdır.

MATEMATİK VE HÜRRİYET

Morris KLİNE'dan

Zamanımızda nükleer silâhların, balestik füzelerin, tepkili uçakların ve daha bir sürü modern savaş araçlarının bulunuşunda matematiğin ne kadar büyük bir rol oynadığını bilmeyen hemen hemen kimse yoktur. Fakat, onun bugün bu silâhlarla savunmağa uğraştığımız hürriyet ve demokrasinin doğuş ve gelişiminde, dolaylı da olsa, aynı derecede önemli bir rol oynadığı pek hatırımıza gelmez.

Tarihin çok eski zamanlarından beri gökle ilgili tabiat olayları, güneşin doğup batması, ay ve yıldızların gözükme ve kaybolması, güneş ve ayın tutulması insanları düşündürmüş ve bu hareketlerin şekil ve kurallarını meydana çıkarmak için bir çok bilginler kafalarını yormuşlardır.

Tarihin kaydettiği ilk başarılı buluş bundan 2000 sene önce Yunan astronomlarından Hiparshus ile Ptoleme'ye aittir. Ptoleme teorisi adını taşıyan bu düşünüşe göre dünya hareketsizdir ve gezegenler sistemimizin ortasındadır. Gök yüzündeki gezegenler bir daire üzerinde dolaşırlar ve bu dairede bir bütün olarak başka bir dairenin etrafında döner. Bu sonucu dairenin de tam ortasında dünyamız bulunur. Ptoleme buna inanıyordu.

Bu matematik şema görünüşte başıboş gibi gelen hareketlerinin anlaşılmasına ve bir birile şimdiye kadar ilgisi ve bağlantısı bulunamıyan gözetlemelere imkân ve fırsat verdi. Böylece de güneşin, ayın ve gezegenlerin yerleri oldukca kesin bir şekilde önceden kestirilebildi.

Ptoleme teorisi hayret verici bir başarıya ulaştı ve çok iyi karşılandı ve ondan çok daha esaslı bir buluşla çürütülünceye kadar tam 15 asır geçti. Ellerinde, eskisine nazaran daha fazla veri olmamasına

rağmen aynı tabiat olaylarile uğraşan Köpernig ve Kepler, bütün bu gökyüzü hareketlerinin şekil ve düzeninde iki önemli değişiklik yaparak bunları basitleştirebileceklerinin farkına vardılar.

Onlar bütün bu yıldızlar sisteminin ortasına güneşi oturttular ve dünyayı öteki gezegenler gibi eliptik bir yörünge üzerinde güneşin etrafında döndürmeye başladılar. 15 asrın düşünüş tarzındaki bu değişiklik astronomide büyük bir devrim demekti.

İnsanların gökyüzü anlayışına bu teorinin yapmış olduğu etki muazzamdır. Yunanlılar ve ortaçağ insanları basit, statik ve dar çerçevelenmiş bir dünyaya ait terimlerle düşünüyorlardı. Yeni teori ise bilhassa hareket fikrini belirtiyor ve gökyüzünün muazzam genişliğini ortaya koyuyordu.

Birden bire astronomi herkesin ilgilendiği bir konu oldu. 17. ci asrın başında teleskopun bulunması üzerine de Galile aydaki dağları, Venüs'ün dönemlerini, Jüpiter'in dört uydusunu ve samanyolunun yıldızlı kompozisyonunu gözetlemek suretile bu genel ilgiyi büsbütün canlandırdı.

Fakat, asıl bundan sonra atılan adım çok etkili oldu.

İsaac Newton gökyüzünün, Köpernig, Kepler ve Galile tarafından çizilen bu resminden hiç hoşlanmadı, çünkü dünya üzerindeki cisimlerle gökyüzündeki yıldızların hareket kanunları arasındaki ilişki eksikdi.

1665 senesinde, 22 yaşında olan Newton Londra'da çıkan veba salgınından kaçmak amacile Cambridge Üniversitesini bıraktı ve köyüne döndü. Orada kaldığı o sâkin iki yıl içinde yerin çekimini matematiksel bir şekilde formüle etmeği başardı. Aynı kanunun gezegenlerin hareketlerile dünyanın yüzeyine yakın cisimlerin hareketlerini hesaplamakda da kullanılabileceğini meydana çıkardı. Böylece Newton; insanların gözetledikleri bütün hareketlerin matematiksel bir şekilde çekim kanununun basit prensiplerinin yardımı ile hesaplanabileceğini göstermiş oluyordu.

Bilhassa, gezegenlerin hareketlerine ait olan Kepler kanunlarının büyük çapta bir şemanın yalnız bir parçası olduğu Newton'un bu çalışmaları sayesinde meydana çıkmış oldu.

Lagrange Laplace tarafından genişletilmiş şekilde Newton teorisinin matematik prensipleri sayesinde Neptun gezegeninin varlığı ve

yeri bulununca bu nazariyenin doğruluğu büsbütün teyid edilmiş oldu.

Newton mekaniğinin bu başdöndürücü başarısı tabiatın her sahasında matematik kanunların bulunduğu fikrini kuvvetlendirdi ve bunların meydana çıkarılması için hareketli çalışmaların başlamasına sebep oldu.

Bundan çıkan sonuç bütün evrenin belirli ve değişmez matematik kanunlara tâbi olduğu ve hareket düzeninin tamamile onlar tarafından tayin edildiği idi. Newton parlak gençliğinin eseri olan «Tabiat Felsefesinin Matematik Prensipleri» veya kısaca «Prencipia» adlı o anıtsal klâsiğinin önsözünde insanlığın geleceğe ait çalışma programını şöyle formüle eder :

«Tabiatın geri kalan bütün olaylarını da aynı cins bir mantık sayesinde mekanik prensiplerle izah edebilmeyi ne kadar arzu ederdim! Çünki ben, türlü nedenlerden dolayı, onların hepsinin, cisimlerin parçacıklarının - şimdiye kadar bilmediğimiz sebeplerden dolayı - birbirini çekmesine, itmesine veya bir birlerinden kaçmasına sebep olan belirli kuvvetlere tâbi olduklarından ve bu kuvvetlerin de belirli sayılarla birbirlerile ilişkisi bulunduklarından şüphe etmekteyim.»

Dik bir tepeden aşağı yuvarlanan bir kaya gibi, ana matematik kanunlar meydana çıkarma ve bunların sonuçlarından faydalanma arzusu gün geçtikçe hızlandı ve sonunda muazzam bir çığ halini aldı. Bu araştırmanın başarısı astronomi alanının çok daha ötelerine sıçradı. Aradan çok geçmeden sıvıların hareketleri, sesin doğuş ve yayılması, matematiksel fiziğin geniş ve güçlü birer kolları oldular. Lavoisier, Cavendish ve Dalton kimyasal birleşimlerin kanunlarını geliştirdiler.

Hales fizyolojide de kan basıncının ölçülmesi ile ilgili etüdler yapmaya başladı. Matematiksel araştırmalar bir taraftan da botanik alanına kadar uzandı. Böylece bitkilerin aldıkları ve verdikleri su miktarı ölçülebildi.

Aradan çok geçmeden enerjinin muhafazası gibi ilmin türlü kollarını birbirile bağlıyan kanunlar bulundu.

Aynı zamanda Newton çağının hayret verici ve muazzam matematik başarılarının yarattığı gerçekçi ve bilimsel ruh, sosyal ilimlere de yayıldı.

Tabiatın apaçık kanun ve kurallara tâbi bulunduğu hakikati politika nazariyecilerini ve iktisatçıları da etkiledi. Gezegenler belirli yörüngelerinde ve hiç bir zaman onlardan dışarı çıkmadan seyahatlerine devam ediyorlardı. Halbuki dünyadaki insanların hareketleri; kuvvetlinin zayıfa hükmetmesi ufak bir azınlığın lüks içinde yaşamasına karşılık büyük bir çoğunluğun sefalet içinde ıstırap çekmesi, harpler, ahlâksızlıklar, tamahkârlıklar ve insanların köleleştirilmesi gibi politik adaletsizliklerle damgalanmıştı.

Tabiatın bu kanunî düzeni karşısında şaşıran aydınlar insanî faaliyetlerin bu nizamsızlığını bir izaha bağlamanın lüzum ve önemini farkettiler.

Bunun cevabı 18. ci asırda verildi.

İnsanî faaliyetlerdeki bu keşmekeş insanın tabiî kanunlarla hemahenk olabilecek davranış düzenleri bulamamış ve kuramamış olmasından, öteki taraftan da cemiyetin dokusunu tarihsel olayların çizmesine müsaade edilmesinden, ileri geldiği hakikati ortaya çıktı.

Bu keşmekeşin tedavisine yarıyacak ilâcı filozof John Hobbes bir asır önce bulmuştu. Bu da şu idi :

Politika tam ve kesin bir bilim haline getirilmeli idi. Böylece aydınlar, bir Kepler veya bir Newton'un çıkarak cemiyet ilmini meydana getirmesi gerektiğinde birleştiler.

Bununla beraber Jean Jaques Rousseau'ın işaret ettiği gibi, bu ilmin deneysel bir şekilde incelenmesine imkân yoktur. Çünki bu deneyleri düşünebilmek için en büyük bir filozofa ve bunları uygulamak için de en büyük bir hükümdara ihtiyaç olacaktı. Fakat çok şükür ki, bu gibi deneylere lüzum yoktu, çünki, hakikat mantık yolu ile ana prensiplerden pek güzel meydana çıkarılabilirdi.

Böylece insanlar hükûmet idaresi, iktisat ve ahlâk üzerine düşünüş sistemleri kurmağa başladılar. Onlar öyle aksiyomlar ortaya koydular ki, bunlar da Euckid Geometrisinin teoremleri, hareket ve çekim kanunu gibi üniversel şeylerdi. Bunlardan da, insanlara en iyi hükûmet idare şeklini, en ideal iktisadî sistemi veyahut doğruyu eğriden nasıl ayırabileceklerini gösterecek teoremler elde etmeği ümit ettiler. Eskiden matematiksel analizlere hiç uymıyacağı zannedilen ve onlarla en ufak bir ilgisi bile bulunacağı kabul edilmeyen fikir alanları, hakikî ilmî sahalarda elde edilen sonuçların karşısında aynı şe-

kilde onlardan faydalanmak amacile, yeniden sıkı bir incelemeye tâbi tutuldular. Hattâ şarap, kadın ve şarkı bile, bunlardan zevk alabilmek için lüzumlu olan servetle beraber, matematik incelemelere konu oldular.

Matematik esaslara tâbî hakikatlerin meydana çıkarılması adeta altına hücum manzarasını andıran bir şekil aldı. İnsan tabiat ve mizacını, basit ana prensiplerini meydana çıkarmak gayesile, tahlile tâbi tutan büyük eserlerin geçit resimleri uzun zaman bir birini izledi.

Bu konuyu ele alan 17. ci ve 18. ci asır klâsikleri içinde Locke'un «İnsan İdrakine Dair Deneme» si, Berkley'in «Beşeri Bilginin Prensiplerine Dair Bir İnceleme» si, Hume'in «İnsan Tabiatının İncelenmesi ve İnsan İdrakine Dair bir Araştırma» sı ve Bendham'ın «Ahlâk ve Kanun Yapmak Prensiplerine Giriş» i vardır.

Bunlardan hiç olmazsa ikisi zamanımız için, başka hiç bir şeyle kıyaslanmıyacak kadar önemlidir. Locke ve Bendham'ın eserleri.

Locke'un, hükûmetlerin mevcudiyeti için gerekli tabiî esaslara dair olan iddiası, onun meşhur bilgi nazariyesinden bir doktrinle başlar. Bütün insanlar kafaları boş olarak doğarlar. Karakterleri ve bilgileri tecrübe sayesinde elde edilir. Bundan dolayı insanlar arasındaki esas farklar, çevrelerinin başka başka olmasından ileri gelmektedir. Şu halde bütün insanların eşit olarak doğduklarını söylemek doğrudur.

İnsanlığın kurmuş olduğu var sayılan en eski devlette bütün insanların hürriyet gibi tabiî ve devredilmez hakları vardı. Ve onlar basit mantık kanunlarile sevk ve idare edilirlerdi. Hayatın, hürriyetin ve mülkün korunması için insan içtimaî bir mukavele, sosyal kontrat yaparak hükûmete, cemiyete karşı işlenen suçları tesbit etmek ve cezalandırmak yetkisini verdi.

Locke'un hükûmet idaresi hakkındaki felsefesi ve bunun rasyonalist bir görüşle ele alınması, hiç bir yerde 18. ci asra ait o meşhur matematik dökümandaki kadar kısa ve açık olarak ifade edilmemiştir. Buradaki cümlelerin çoğu aynen Locke'dan alınmıştır.

«Biz bütün insanların eşit yaratıldıklarını ve onların yaratıcısı tarafından bazı belirli ve devredilmez haklara mazhar kılındıklarını ve yaşama, hürriyet ve mutlu olmanın bunların arasında bulunduğu hakikatinin izah ve ispata ihtiyaç göstermiyecek kadar açık olduğuna

inanıyoruz. İşte bu hakları emniyet altına almak için insanların arasında, hakkanî ve âdil kudretlerini idare edilenlerin rızasından alan hükûmetler kurulmuştur.»

Amerikan İstiklâl Beyannamesinin 2. ci maddesinden alınan bu iddia, görüldüğü gibi malûm ve münakaşa kabul etmeyen ana hakikatlerle başlamaktadır ki, bunlar bütün matematik sistemlerin, teorilerin temelini teşkil eden aksiyomların tamamile aynıdır.

Bundan sonra aynı döküman kralın millete, hükûmetlerin emniyet altına almakla mükellef oldukları hakları vermekte âciz gösterdiğini ispat eden olaylar sayıyordu.

Böylece, aksiyomlardan başka biri vasıtasile, milletin, bu hükûmeti hükümsüz ilân etmeğe ve yeni bir hükûmet kurmaya hakkı olduğu ispat edilmekte idi.

Bu suretle rasyonalizm, hükûmet idaresinde yeni bir felsefe ortaya çıkarmış ve insanların adaletsizliğe karşı isyana hakları olduğu prensibini büyük bir kesinlikle onlara aşılamıştır.

İşte Amerikan ihtilâlinin sebebi aslında zannedildiği gibi, damga resmî kanununun çıkarılması veya çaydan alınacak gümrük resmî değil, geniş bir halk kütlesince kabul edilmeye başlanmış olan bu siyasî felsefe idi.

Tabiî hakların bu doktrini 19. cu asra tamamile uymuyordu. İsyanın liderlerinden bir çoğu kütlelerin haklarından ziyade şahsî mülklerinin korunması ile alâkalanıyorlardı. Bundan başka hürriyet fikrinin savunucularından bir çokları bunu, tabiî haklarla birlikte olan ve daha fazla para kazanmak için hükûmet murakabe ve müdahalesinden uzak kalmak isteyen tüccar sınıfının çıkarlarile bir tutuyorlardı. Bir taraftan da bu doktrini yalnız hür insanların tabiî hakları şeklinde tefsir ediyorlar ve böylece de köleliğin devamına lüzum olduğuna inanıyorlardı.

Bu sebeplerden dolayı doktrin perestijini kaybetti ve iyi karşılanmadı. Bunun bir sonucu olarak da hükûmetin kudretlerini idare edilenlerin oylarından aldığını ifade eden demokrasi prensibi nazarî temelinden yoksun kaldı ve az kalsın demokrasinin uygulama alanına girmesi gecikecekti. Çok şükür ki, modern demokrasinin felsefesi Bendham tarafından bulunarak yeniden ortaya atıldı. O mantığının hiç bir yönden tartışılamıyacağına Locke'dan bile fazla inanıyordu.

Bu yeni felsefenin ismi Ütilitarianism'di.

Eğer matematik kafa diye bir şey mevcutsa muhakkak ki, Jeremy Bendham (1748 - 1823) buna sahipti. O daimî bir surette bütün bilgileri tasnif etmeğe, fikirleri uygun mantikî ilişkiler içinde sıralamaya çalışıyor, meselâ özel ve yan fikirleri genellerin altına koyuyor ve bütün ana fikirleri onları teşkil eden parçalara ayırıyordu. Ona tam manasile yaşıyan bir tasnif makinesi denilebilirdi.

Bilhassa aşk sahasında kendisini tamamile mantığa vermiş olmasından bazı eksik tarafları vardı. 57 sene kadın cemiyetinden tamamile uzak kaldıktan sonra evlenmeğe karar verdi. Ve yapacağı seçimi ondan beklenen şekilde tam bir mantıkla hazırladı. 16 seneden beri görmediği bir kadına evlenme teklif etti ve reddedildi. Bununla beraber o teklifinin mantığını hiç bir şekilde değiştirmedi ve aradan 22 sene daha geçtikten, bu süre içinde bu işte herhangi bir günâh olup olmadığını büyük bir itina ile inceledikten sonra, aynı kadına yeniden müracaat etti. Bu arada kadının da biraz matematik öğrenmiş olacağını ve davasının kuvvetli olduğunu teslim edeceğini tahmin ediyordu. Galiba kadın da kendi mantığını veya iç güdüsünü doğru bulmuş olacak ki tekrar reddetti.

Bendham'ın insan tabiatına ait aksiyomu insanî hareketlerin tabiî olduğu ve onları tesbit ve tayin eden realitelerin sevinç ve acı olduğu idi. İnsan daimî surette saadeti arar ve acıdan kaçınır. (Sevinç ve acı kelimeleri tabiatile en geniş ölçüde alınmıştı. Meselâ fenalık etmek bazı insanları sevindirir, bu yüzden sevinçler arasına girmelidir.)

Bundan dolayı insan tabiatile hemahenk olacak ve ona ait bilgilerden çıkarılacak bir ahlâk sistemi, sevinç ve acı motifleri üzerine bina edilmelidir. Böylece Bendham insanların saadetini arttıran hareketlerin doğru ve bunları azaltan hareketlerin de yanlış olduğu sonucunu çıkarıyordu. Herhangi özel bir hareket bazı insanları sevindirebileceği ve bazılarını da zarara sokabileceği için Bendham, «Doğru ve yanlışın ölçüsü en büyük sayıda insana yapılacak en büyük çapta iyilik olmalıdır» diye ilâve ediyordu. İşte Ütilitarianizmin temel prensibi bu idi.

Bir hareketin kıymeti şu şekilde hesap edilir : Verdiği zevk veya sevincin objektif miktarı, ilgili şahısların sevinç ve acıya olan hassasiyeti ile çarpılır ve sonra bu çarpımlar toplanır. Bu suretle elde edilen sayı pozitif sayılır. Sonra aynı hareketin verdiği acı veya ıs-

dırap da aynı şekilde hesap edilir ve elde edilen sayı negatif sayılır. Hareketin kıymeti bu pozitif negatif sayıların toplamına eşittir. Bu felsefî entegral sayesinde biz yalnız herhangi bir hareketin kıymetini bulmakla kalmıyor, aynı zamanda iki türlü hareket tarzını bir birile mukayese etmek imkânına da sahip olmuş oluyoruz.

Bendham tabiî haklar ve Allahın iradesi doktrinlerini bir tarafa bıraktı ve hükûmet idaresi için tamamile mantıkî temeller aradı.

Ona göre politik alanda temel aksiyom bir hükûmetin en büyük sayıda bir halk topluluğuna en büyük çapta bir saadet sağlaması olmalı idi. Motiflerini değil. Çünki, yalnız hareketlerin cemiyetin saade-

Adalet aslında bir gaye değil, saadetin genel toplamını arttıracak bir vasıta idi. Kanun hareketlerin neticelerini nazarı itibara almalı idi. Motiflerini değil. Çünki, yalnız hareketlerin cemyetin saadeti üzerine olan etkisi önemlidir.

Kanun saadeti azaltan hareketleri önlemelidir.

Bendham görünüşte paradoks olan şu fikir üzerinde kafasını yoruyordu :

Hükûmdarlar tabiatile kendi saadetlerini ararlar, fakat hükûmetler en büyük sayıda bir halk topluluğunun en büyük çapta saadetini aramalıdırlar. Bu birbirinin tamamile aksi olan menfaatler nasıl bağdaşabilir. Bu ise hükûmet idarecilerile idare edilenlerin menfaatlerinin birleşmesini sağlamakla kabildir. Bu ancak iktidarın herkesin malı olmasile başarılabilir ki, bu da bütün hükûmet şekillerinin en tercihe şayanı olanı demokrasi demektir. İddiasını tevsik etmek maksadile Bendham Birleşik Devletlerin yapmış olduğu o devamlı ve ünlü deneyi ileri sürüyor, bu memlekette Büyük Britanya'daki kötülüklerden hiçbiri kalmamış diyordu. Ne korropsiyon, ne de gelir kaynaklarının lüzumsuz yerlere sarfı.

İşte böylece 17. ci asrın Matematik ve Astronomi alanlarındaki o muhteşem buluşlarının 18. ci asır rasyonalizmini nasıl meydana getirdiğini ve bunun da Amerikan İhtilâlini nasıl desteklediğini ve çoğunluk idaresi için ne şekilde felsefî bir temel sağlamış olduğunu görmüş olduk. Hakikaten Amerikan hükûmet şekli istikrar ve başarısının büyük bir kısmını İstiklâl Beyannamesinde doğrudan doğruya ifade edilen ve Amerikan Anayasasını yapanların düşünüşlerini etkileyen bu matematiksel mantığa borçludur.

HEYECAN

Batı ile Doğu arasındaki düşünüş farklarını inceleyenler Doğuda eksik olan şeyler arasında şunları sayarlar :

Ölçü, fikrî tecessüs ve yaşama heyecanı. Doğunun bir lokma bir hırka felsefesi insanları adam sendeci, neme lâzımcı yapmakta büyük bir rol oynamış, din kavramının sömürülmesi ve yanlış anlaşılması, Doğu insanlarının ilgilerini bu dünyadan ziyade öteki dünyaya çevirmiştir.

Halbuki Batı, büyük bir yaşama heyecanı ile insanları bu dünyanın nimetlerinden faydalanmağa sevketmekte ve tâ Romalılardan beri bilinen «yaşa ve yaşat» kuralına büyük bir içtenlikle inanmaktadır.

Eskilerin daha fazla «şevk ve heyecan» la ifade ettikleri bu büyülü kuvvetin Avrupa dilindeki karşılığı «Enthousiasme» dir ve eski Yunanca tanrı anlamına gelen «Theos» kelimesinden doğmuştur ki, biraz genişçe bir tercümesi «içimizdeki ilâhi kuvvet» demektir.

Devrimizin en tanınmış psikologlarından biri olan William James, insanlar enerjilerinin ortalama olarak, onda birinden bile tam faydalanmaktan âcizdirler, der.

Halbuki böyle az verimli bir makineyi kimse kullanmak istemez. Şu halde bir insanın büyük işler başarabilmesi, başka bir deyimle, verimli bir şekilde çalışabilmesi ancak «içindeki heyecan denilen o ilâhî kuvvetten» faydalanabilmesi sayesinde kabildir.

Son seneler içerisinde ölen büyük orkestra şefi Arturo Toscanini, Newyork'ta Beethoven'in senfonilerinden birinin son provasını idare ediyor, orkestradaki bütün o birinci sınıf çalgıcılar maestronun çatık yüzünü biraz gülümsetmek için ellerinden gelen her şeyi yapıyorlar ve hakikaten de bir tek falso yapmadıkları kanısındalar. Prova bitiyor : Evet, diyor maestro hatasız çaldınız, fakat ne yazık ki o ateş yok, Beethoven'in sizlerden beklediği o ateşten yoksunsunuz.

Evet, o ilâhî ateş, heyecan. «Dost kazanma» kitabının yazarı Dale Carnegie insanların heyecan denilen o ateşe sahip olabilmesi için şu dört noktaya dikkat etmeleri gerektiğini söyler.

1. Yapacağımız şeyi sevmek ve ona tam manasıyla inanmak,
2. Kendi kendimize cesaret ve heyecan telkin etmek,
3. Heyecanlı insanlarla beraber olmak ve onlarla konuşmak,
4. Kafamızda kuvvet ve heyecan düşünceleri yaratmak.

Korku, şüphe, vesvese ve tereddüt heyecanı öldüren en tesirli zehirlerdir. Amerikan Cumhur Başkanlarından Abraham Lincoln'un şu sözleri bunu ne kadar güzel ifade eder :

«Ben yapacağım her şeyi vicdanıma danışır ve sonra da tereddütsüz harekete geçerim. Eğer muvaffak olursam, zaten kimse birşey söyleyemez. Muvaffak olamazsam, o zaman da gökten bütün melekler yere inseler, yine beni müdafaa edemezler».

Bundan dolayı her şeyden önce yapacağımız şeye tam mânâsile inanmamız, bunun kendimiz için, cemiyet için, insanlar için iyi ve lüzumlu olduğuna kanaat getirmemiz lâzımdır. Basit, küçük ve hileli işlerde heyecan olamıyacağı da böylece meydana çıkar, çünki kötü, aşağı ve âdi işlerde iyiliğin ve doğrunun nuru, ilâhî ateşi yoktur.

Heyecan sâridir, onun için heyecanlı, cesur ve olumlu düşünceli insanlarla dost olmağa çalışınız. O ilâhî kuvvete sahip olmak istiyorsanız, adam sendecilerden, geri fikirlilerden şüpheci ve kararsız insanlardan kaçınız.

Bundan 1700 sene kadar önce Roma İmparatoru olan Marcus Aurelius adında bir filozof vardı. Bu hakîm zat düşüncelerini «Tefekkürat» diye bir kitapta topladı ve sonsuzluğa bıraktı. İşte o der ki :

«Düşünceleriniz ne ise hayatınız da odur. Hayatınızın gidişini değiştirmek istiyorsanız, düşüncelerinizi değiştiriniz».

Düşüncelerimiz hareketlerimizi, hareketlerimiz alışkanlıklarımızı, alışkanlıklarımız huylarımızı, huylarımız da karakterlerimizi meydana getirir, ve karekterimiz de mukadderatımızı etkiler.

İkinci Cihan Harbinin en ateşli ve korkunç anlarında Avam Kamarasında «Sizlere kan, ter ve göz yaşından başka birşey söyleye-

meyeceğim» diyen Sir Winston Churchill başka bir gün enerji ve karakterinin ne kadar kuvvetli olduğunu ve zafere olan sönmez inancının derecesini göstermek için yine Avam Kamarasında Şair Rudyard Kippling'in meşhur (If=Eğer) şiirini okumuştur. Heyecanınızı kaybettiğiniz, şüphe, tereddüt, korku ve kararsızlık içinde kaldığınız, hayatı yaşamağa değer bulmadığınız anlarda siz de onu bir tecrübe ediniz :

«Etrafında herkes şaşkına dönmüş, yollarını şaşırmış ve bundan seni mes'ul tutarken, sen kendi tuttuğun yoldan ayrılmaz ve başını dik tutabilirsen,

Eğer beklemeyi bilir ve beklemekten yorulmazsan

Başkaları seni aldatırken, sen yalanla iş görmezsen veya onlar senden nefret ederken, sen nefret etmeğe yanaşmazsan ve bütün bunlara rağmen fazlasile iyi görünmez ve fazlasile hâkimâne konuşmazsan,

Rüyâ görebilirsen, fakat rüyâlarının kölesi olmazsan,

Düşünebilirsen, fakat düşüncelerini hayatının esas gayesi yapmazsan,

Eğer zafer ve yenilgile karşılaşabilir ve bu iki boş şeye karşı aynı şekilde kayıtsızca hareket edebilirsen,

Söylediğin hakikatlerin reziller tarafından akılsızları aldatmak için değiştirilerek kullanıldığını işitmeye tahammül edebilirsen,

Veya yapmak için bütün hayatını verdiğin şeylerin bir an içinde yıkıldığını görür de tekrar eğilir, yorgun vücudun ve yıpranmış âletlerinle onları yeniden yapabilirsen,

Hayatta elde ettiğin bütün kazanç ve başarıları bir yığın yapar ve hepsini bir yazı - tuğra bahsi için feda edebilirsen ve kaybeder, sonra da baştan başlayabilirsen ve bütün talihsizliklerini unutup kimseye ondan bahsetmezsen,

Eğer kalbin, sinirlerin ve kasların bitmiş, içinde yalnız dayan, diyen iradenden başka bir şey kalmamışsa ve sen onları tekrar çalıştırabilirsen,

Kırallarla gezer, sağduyunu elden bırakmazsan,

Herkesle konuşabilir, fakat faziletini muhafaza edebilirsen,

Ne düşmanların ne de dostların seni incitebilirse,

Herkes sana güvenebilirse, fakat bu güven de sınırsız olmazsa, Eğer sen ömrünün her saatine tam 60 dakikalık değer verebilmişsen,

İşte o zaman içindekilerle beraber bütün dünya senin olur, hattâ bundan da daha üstün, sen bir insan olursun oğlum.»

İhtiyar bir şaire çocukları 80 yaşına bastığı zaman bir şiir kitabı hediye ettiler, adı «80 Yılın Zirvesinden» di ve onun ömrü boyunca orada burada karaladığı hikmet parçalarını ihtiva ediyordu.

Bu ufak kitap ta Japonya'ya kadar gitti ve Başkumandan Mac Arthur'un odasının bir duvarında asılan Gençliğin Felsefesi adını taşıyan şiirle dünya onu tanıdı :

«Gençlik ömrün bir parçası değildir. O bir akıl ve idrâk durumu, bir irâde derecesi, bir tahayyül kabiliyeti, heyecanların kuvvet ve dinçliği, cesaretin korkaklığa, macera iştahasının rahat ve âsude yaşama sevdasına galebesidir.

Hiç kimse yalnız bir kaç yıl fazla yaşanmış olmakla ihtiyarlamaz. İnsanları ihtiyarlatan ideallerinin gömülmesidir. Seneler cildi buruşturabilir. Fakat heyecanların feda edilmesi ruhu buruşturur.

Üzüntü, şüphe, nefse itimatsızlık, korku ve yeis; bütün bunlar başları eğen ve ilerliyen ruhu tekrar gerisin geriye mezara götüren uzun, çok uzun yıllardır.

Hepiniz inancınız kadar genç, şüpheniz kadar ihtiyar, kendinize olan güveniniz kadar genç, korkunuz kadar ihtiyar, ümidiniz kadar genç, yeisiniz kadar ihtiyarsınız.

Kalbiniz dünyadan, insanlardan ve sonsuzluktan güzellik, sevinç, cesaret, büyüklük ve kuvvet haberleri aldığı müddette gençsiniz. Bütün bu hatlar yıkılmış ve kalbinizin tam ortası kötümserlik karları ve taassup buzları ile örtülmüşse, o zaman artık muhakkak ihtiyarlamışsınızdır.»

BAŞARMA GÜDÜSÜ

David C. Mcclelland'dan

Bazı insanlarda hayatta birşey başarmak, birşey yapmak için büyük bir arzu vardır, diğer taraftan başkaları da buna o kadar önem vermezler. Bu farkı aşağı yukarı yirmi seneden fazla bir zamandan beri inceleyen psikoloğlar bu muammanın esaslı kısımlarını çözmeğe muvaffak olmuşlardır. Onlar ayrılabilen ve teşvik edilebilen sarih bir başarı güdüsü buldular. Bu buluşları izah eden yazar Harvard Üniversitesi Sosyal İlişkiler Fakültesi Dekanı ve Psikoloji Profesörüdür.

Bu dünyada yaşayan insanları psikoloji bakımından geniş iki gruba ayırmak kabildir. Bunlardan azınlığı teşkil eden birinci grup fırsat ve imkânlardan faydalanan ve birşey elde edebilmek için büyük bir gayretle çalışmak arzusunu gösteren insanlardır, çoğunluğu teşkil eden ötekiler ise buna o kadar hevesli değildir ve aldırış etmezler.

Hemen hemen yirmi seneden beri psikologlar bu garip ikiliğin sırrını çözmek için uğraştılar. Acaba birşey başarma ihtiyacı (veya bunun mevcut olmaması) tesadüf mü, irsi mi veya ortamın bir sonucu mudur? Bu tek başına ayrılabilecek insanî bir motif; saik, güdü müdür veya servet, iktidar, şöhret kazanma gibi birçok güdülerin bir birleşimi midir? Hepsinin en önemlisi acaba bu başarı elde etme arzusunu, hâlen ona sahip olmayan insanlara hatta bütün cemiyetlere verebilecek herhangi bir usul veya tekniğin bulunup bulunmamasıdır.

Hâlen bütün bu soruların herhangi birine tam cevap verecek durumda olmamamıza rağmen, uzun senelerin çabaları bunların çoğuna kısmî cevaplar bulmamızı ve hepsinin derinliklerine nüfuz etmemizi mümkün kılmıştır. Belirli bir insanî güdü mevcuttur ve bu ötekilerinden ayırd edilebilir.

İşte bir örnek. Bundan bir süre önce, Pennsylvania eyaletinin Erie şehrindeki bir fabrikanın kapanması üzerine açıkta kalan 450 işçi ile ilgili olarak çok esaslı bir inceleme yapılmıştı. İşten çıkarılan işçilerin çoğu bir süre evlerinde oturdular ve sonra Amerikan Federal İş Bulma Kurumu ile temas ederek eski işlerine geçmenin veya bunlara benzeyen işlere girmenin kabil olup olmayacağına baktılar. Fakat bunların içinden ufak bir azınlık büsbütün başka türlü hareket etti : Daha işten çıkarıldıkları gün iş aramağa başladılar.

Onlar hem Amerikan Federal, hem de Pennsylvania Eyalet İş Bulma Kurumlarına baş vurdular; gazetelerin «personel aranıyor» ilânlarını gözden geçirdiler; sendikaları, kiliseleri ve üye bulundukları türlü dernek ve klüpleri vasıtasile iş aradılar; yetiştirme kurslarının yardımile yeni bir şeyler öğrenmeğe çalıştılar; hatta iş bulmak gayesile yaşadıkları şehirlerden bile ayrılmaktan çekinmediler. Büyük çoğunluğa gelince, onlar kendilerinden sorulduğu zaman, başka bir yerde iş bile bulsalar Erie'den hiç bir surette ayrılmayacaklarını söylediler. Görülüyor ki aktif azınlığa mensup işçiler başka şekilde bir güdünün etkisi altında idiler. Aslında bütün bu işçiler aşağı yukarı aynı durumda idiler: İş bulmak zorunda idiler, paraya, gıdaya barınacak bir yere ve iş teminatına ihtiyaçları vardı. Fakat yalnız ufak bir azınlık muhtaç olduğu şeyi bulmak için şahsi teşebbüsünü (insiyatifini) kullanıyor ve harekete geçebiliyordu. Neden? Senelerce süren araştırmalardan sonra psikologlar bu soruya cevap verebileceklerine inanıyorlar. Onlar bu insanların insanî güdünün özel bir cinsine daha fazla bir derecede sahip olduğunu gösterdiler. Şu an için bu şahsiyet karekteristiğine «A güdüsü» deyelim ve diğerlerinden daha fazla bu güdüye sahip olan insanların öteki karakteristiklerinden bazılarını inceleyelim.

Kabul edelim ki üzerlerine alacakları görevin hedeflerini tayin edebilecekleri bir iş durumu ile karşılaşmışlardır. Psikoloji laboratuarında böyle bir durumu sağlamak çok kolaydır, onların ellerine ince halkalar verilir ve bunları istedikleri mesafeden dört köşe bir tahtaya geçirmeleri söylenir. Çoğu insanlar az çok gelişi güzel halkaları atarlar, bir yakın, bir uzak dururlar. Fakat A Güdüsüne sahip olanlar en iyi şekilde bu işi başarabilecekleri yeri büyük bir dikkat ve itina ile seçerler. Onlar daima ölçülü bir mesafede dururlar, ne dört köşe tahtaya fazla yakın giderek görevlerini gülünç derecede basit yaparlar, ne de imkânsız olacak şekilde çok uzaklara giderler. Onlar kendilerine orta derecede güç, fakat esas itibarile elde edilmesi müm-

kün hedefler tesbit ederler, böylece objektif olarak 3 te 1 oranında bir başarı şansına malik olurlar. Başka bir deyimle, onlar daima kendilerini bir meydan okuma ile yapılması biraz güçlük isteyen görevlerle karşı karşıya bırakırlar.

Onlar hiç bir şekilde kumar oynamazlar. Eğer onlardan meselâ zar atmak suretile 3 te 1 oranında bir kazanma şansı ile muayyen bir zamanda 3 te 1 oranında çözüm imkânı olan bir problem üzerinde uğraşmaktan birini tercih etmeleri istense, muhakkak o problem çözmeği çok daha basit olan zar atmağa tercih ederler. Onlar bir problem üzerinde çalışmağı sonucu talihe veya başkalarına kalmış bir şeye tercih ederler.

Açıkçası onlar şahsi başarılarıyla asıl başarının getireceği mükâfattan çok daha fazla ilgilidirler, çünkü aynı mükâfatı zar atarak daha kolayca kazanabilirlerdi. Bu A - Güdülü insanların sahip olduğu başka bir karakteristiği göstermektedir, o da yaptıkları şeyin ne kadar iyi yapılmakta olduğunu açıkca gösteren işlere karşı duydukları sempati ve tercihtir, meselâ golf oynamak veya satış işlerinde çalışmak gibi, çünkü bunlarda neticeyi derhal görmek ve takip etmek kabildir. Halbuki meselâ öğretmenlikle veya personel ile ilgili müşavere işlerinde derhal netice almak kabil değildir. Bir golf oyuncusu yaptığı puvanı derhal bilir ve bunu başkalarının puvanları ile veya birkaç gün evvelki oyun neticeleri ile mukayese edebilir. Bir öğretmen öğrencilerinde ne kadar başarılı olduğu hakkında bu kadar somut bir sonuç elde edemez.

Başarıya ihtiyacı olan adam (n Ach) :

Fakat neden bazı insanlar bu şekilde davranıyorlar da ötekileri davranmıyorlar? Bir bakımdan bunun cevabı basittir: Çünkü onlar, zamanlarını yaptıkları şeyleri daha iyi yapmağı düşünmekle geçirmek alışkanlığına sahiptirler. Psikologlar insanların anî düşüncelerinden örnekler alarak A (yani iş başarma) güdüsünün tipik bir surette kuvvetini ölçerler (meselâ gösterdikleri bir filme dair bir hikâye meydana getirerek) ve onların bu esnada işleri daha iyi yapmak hususunda kaç kere fikir yürüttüğünü tespit ederler. Bunun sayılması objektiftir ve bugünkü günde Muhteva (Kapsam) Analizi için bir elektronik beyin proğramının yardımı ile de yapılabilir. Böylece teknik lisanda ferdin «n Ach» puvanı denilen şey meydana çıkarılmış olur, bu İngilizce (need for Achievement) kelimelerinden alınmıştır, Türkçesi (iş başarmaya olan ihtiyaç) diye tercüme edilebi-

lir. Daimi surette işleri daha iyi nasıl yapacaklarını düşünen insanların hakikaten bu bu işlerde daha fazla muvaffak olduklarının sebebini anlamak güç değildir, onlar kendilerine mutedil, elde edilmesi mümkün olan hedefler seçerler, kumar oynamağı sevmezler (çünkü onlar başarının kendisinden, bir iş başarmanın onları tatmin ettiği kadar zevk almazlar) ve sonunda kolayca daha iyi sonuçlara varıp varmadıklarını gösteren iş durumlarını tercih ederler. Fakat bazı insanların bunları böyle düşünmesi ve ötekilerinin ise düşünmemesi büsbütün başka bir meseledir. Araştırma ispat etmiştir ki bu onların bu şekilde doğmuş olduklarından ileri gelmiş değildir, bilâkis bu, daha küçükken evlerinde onlara daima orta derece yükseklikte başarı hedefleri bulmasını öğreten, sıcak, teşvik edici bir yüz gösteren ve bu hedefleri elde etmeleri için çocuklarına otoriterlikten uzak olarak şefkatle yardım eden ana ve babaların özel eğitimlerinin bir sonucudur.

Bir güdü üzerinde elde edilen bu kadar ayrıntılı bir bilgi insanî iç güdü hakkında eskiden sağduyu ile bulunmuş birçok fikirlerin tashih edilmesine yardım etmiştir. Meselâ birçok kamu politikası (birçok da iş politikası), çok basit bir düşünce olan, insanlar mecbur oldukları zaman daha çok çalışırlar anlayışı üzerine bina edilmiştir : Gerçi bu fikir tamamile yanlış değildir, fakat yalnız yarım bir gerçektir. Biraz önce verdiğimiz misâldeki Erie'nin işsiz kalan işçilerinden büyük bir çoğunluk, içlerinde (n. Ach) faktörü yani iş başarma ihtiyacı yüksek olanlar kadar, iş bulmak zorunda idiler, fakat onlar kadar büyük bir çaba göstermediler. Diğer taraftan çok defa kuvvetli bir güdünün insanları işlerini daha iyi yapmağa sevk edeceği kabul edilir. Acaba bütün bu Erie işçilerinin güdüsüz olduğunu söylemek doğru olur mu? Fakat türlü insan güdüleri hakkındaki ayrıntılı bilgilerimiz, bunların her insanı ayrı bir şekilde harekete geçirdiğini göstermiştir. Fark güdünün mevcut olması veya olmamasında değil, A ya veya B ye veya C ye v.s. ye karşı bir güdüye sahip olmaktadır.

Basit bir deney bunu daha iyi açıklayacaktır: Üzerlerinde tecrübe yapılacak şahıslara çalışma arkadaşı olarak ya yakın bir dostlarını veya çözecekleri problem üzerinde ihtisas sahibi olan bir yabancıyı seçebilecekleri söylenmiştir. n Ach faktörü (yani iş başarmaya olan ihtiyaçları) fazla olanlar yabancı uzmanla çalışmayı dostlarına tercih ederler, halbuki dostlarile beraber olmak ihtiyacına daha fazla sahip olanlar ise yakın dostlarını yabancı uzmanlara tercih

derler. Bunlar güdüsüz değildirler, sevdikleri insanlarla beraber olmak arzusu onlarda o problemin çözümünden çok daha kuvvetli bir güdü teşkil ediyordu. Daha başka bu cinsten ihtiyaçlar da psikologlar tarafından incelendi. Meselâ çok defa iktidar (kudret) sahibi olma arzusu iş başarma ihtiyacı ile karıştırılmıştır, çünkü her ikisi de insanları «olağanüstü» faaliyetlere götürebilirler. Burada sarih bir fark vardır. İktidar arzusu ihtiyacı kuvvetli olan insanlar, kumanda vermek, takdir edilmek ve başkalarını kontrol etmek isterler. Onlar daha fazla politika hayatında faal rol oynarlar ve herşeyden önce hem yukarı makamlara, hem de aşağıya giden haberleşme kanallarını kontrol etmekle meşgul olurlar ki daha fazla «işin içinde» olsunlar. Bu şekilde iktidar ihtiyacı fazla olan insanlar işlerini, iş başarma ihtiyacı kuvvetli olanlar gibi hergün bir az daha islâh etmeğe önem vermezler.

Öğrendiklerimizden çıkan sonuç şudur, hayatta muvaffak olmuş bütün insanların «n Ach» faktörü yüksek değildir. Birçok generaller, üstün politikacılar ve büyük araştırma bilginlerinin, meselâ, işleri daha başka şahsi karakteristikler ve başka güdülere ihtiyaç gösterdiğinden iş başarma güdüsündeki puvanları düşüktür. Bir general veya politikacı, iktidar ile ilgili ilişkilerine, önem vermek zorundadır. Bir araştırma bilgini ise derhal sonuç almaktan uzaktır, halbuki yüksek iş başarma ihtiyacı olan insanlar yaptıklarının sonuçlarını görüp mukayese etmek isterler. Diğer taraftan ticaret, endüstri sahasındaki iş adamları, bilhassa hakiki sorumluluk bekleyen pozisyonlarda, veya satış müdürü iseler yüksek «n Ach» puvanlarına sahiptirler. Çünkü bir iş adamının başarılı olabilmesi için bütün zamanını işlerini islâh etmeğe, mutedil hedefler seçmeğe, kendi ve şirketinin gördüğü hizmetler hakkında mukayeseler yapmağa ayırması lâzımdır.

Güdü ve yarım gerçekler

Çok esaslı araştırmalar, güdüler hakkında sağduyu ile tahmin edilen şeylerin en fazla yarım gerçekler olduğunu tespit ettiği için, insanların kendi güdüleri hakkında söyledikleri şeylerin de itimada şayan olmadığı meydana çıkar. Çünkü onlar da kendi güdülerine ait düşüncelerini sağduyuları ile bulmuşlardır. Meselâ bir general iş başarmağa karşı ilgisi olduğunu söyleyebilir (çünkü o görünüşte bir şeyler başarmıştır), yahut bir iş adamı yalnız para kazanmağa karşı heves ve ilgisi olduğunu söyliyebilir (çünkü o gerçekten para ka-

zanmıştır) veya Erie'nin işsiz kalan işçilerinin çoğunluğundan biri herşeyin üstünde bütün arzusu ile iş sahibi olmak istediğini söyliyebilir (çünkü onun hakikaten bir işe ihtiyacı vardır); fakat itinalı bir inceleme ile herbirinin bu hususta ne düşündüğü ve zamanını nasıl geçirdiği tespit edilirse, her birinin farklı şeylerle ilgilendiği görülür. «n Ach» ın ve başka güdülerin varlığını tespit etmek için özel ölçü metodlarına ihtiyaç vardır. İnsanların söyledikleri ve inandıkları şeylerin bu gizli güdülerle çok yakından ilişiği yoktur, çünkü bu gizli güdüler bir şahsın politik, dinî ve sosyal davranışlarından ziyade yaşayışı ile ilgilidir. Bundan dolayı «n Ach», sendikacılar veya menejerler, Cumhuriyetçiler veya Demokratlar, Katolikler veya Protestanlar, Kapitalistler veya Sosyalistler arasında müteşebbis insanların çıkmasını sağlar.

Nerede insanlar «n Ach» kavramlarını sık sık düşünmeğe başlarlarsa, etraflarındaki şeyler harekete geçmeğe başlar. «n Acn» puvanları yüksek olan şahısların ücretleri daha çabuk yükselir, daha çabuk terfi ederler, çünkü onlar devamlı olarak kafalarını daha iyi bir iş yapmanın yollarını bulmak için zorlarlar. Bu gibi insanların çalıştığı müesseseler ötekilerden çok daha çabuk gelişir. Meksika'daki iki firma arasında yapılan bir mukayesede en üst idarecilerden yalnız biri hariç, diğerlerinin karşı firmanın idarecilerinin puvanlarından daha yüksek «n Ach» puvanlarına sahip olduğu ayni iki firmadan birincisi daha çabuk gelişmiştir. Böyle çabuk gelişen firmaların bulunduğu memleketlerin iktisadî gelişmeleri de ortalama miktarların üstünde olur.

Daha iyi bir iş başarmağa olan ihtiyacın dile getirildiği Halk edebiyatı ile (halk şarkıları, masal ve hikâyeleri ile çocuk masalları gibi) onu takip eden millî ekonomik gelirin artması arasında devamlı surette matematik bir ilişki, korelasyonun bulunmasının sebebi budur. Devamlı surette başarı elde etmeği, işleri daha iyi yapmağı düşünen bir millet (halk edebiyatında görüldüğü gibi), ekonomik hayatında başarı sağlar. Tarihî verilere dayanarak yapılan araştırmalar Eski Yunanistan'da, Orta Çağ İspanyasında, 1400 - 1800 arasında İngiltere'de ve çağdaş birçok memleketlerde, bunun doğru olduğunu göstermiştir, ister kapitalist, ister sosyalist, ister gelişmiş, ister az gelişmiş olsun.

Aşağıdaki şu iki hikâyeyi bir misâl olarak karşılaştıralım. Hangisi daha büyük bir çaba ile başarı azmini yansıtan bir düşünce tarzını göstermektedir?

A hikâyesinden bir parça : (bir dördüncü sınıf okuma kitabından alınmıştır.)

«Hiç bir zaman bir insana minnet borçlanma. Dünya bir hayâldir. Kadın, çocuklar ve inekler kaderin bağlarından başka birşey değildir. Onların hepsi geçicidir. Hepsi hayattaki rollerini oynadıktan sonra çekilip giderler: Onun için biz devamlı olmayan zenginliklere heves etmemeliyiz. Yaşadığımız müddetçe herhangi bir şeye bağlı kalmamız akıllı bir hareket değildir, biz yalnız tanrıyı düşünmeliyiz. Ömrümüzü üzüntülerden uzak geçirmeliyiz, çünkü şikâyetlerin sonu yoktur ve bunun için de vaktimiz yoktur. Onun için olayların gerçek durumlarını bilerek yaşamak daha iyidir. Aile hayatının ağlarına kendini kaptırma».

B hikâyesinden bir parça : (Dördüncü sınıf okuma kitabından).

Öğrenmeği ne kadar çok severim.

Yüksek okulun imtihanını kazanmıştım. Artık ne kadar mutluydum. Öğrenmek kolay bir şey değildir. Başlangıçta öğretmenin söylediği şeylerden hiç birşey anlamıyordum. Yoklama kâğıtlarım hep fena notlarla geri geliyordu. Yanımda oturan arkadaşım çok hevesli ve çalışkandı, bütün notları iyidi. Benim öğretmenin verdiği problemleri çözemediğimi görünce bana nasıl yapılacağını göstermek istedi. Fakat ben onun ödevlerini kopye edemezdim. Ben de kendi aklımla onları yapmasını öğrenmeliydim. Ödevini geri verdim ve kendi kendime onları yapmak için uğraşmanın daha doğru olacağını söyledim. Bazan bir tek problemin üzerinde gece yarısına kadar çalıştım. Bitiremediğim zamanlarda ertesi sabah erkenden gene çalışmağa başladım. Yoklamalardaki notlarım yavaş yavaş düzelmeğe başladı. Güçlüklerimi böylece yenmiş oldum ve imtihanda da muvaffak oldum.»

Bunu okuyan birçok okuyucular «n Ach» kodlama sistemi hakkında en ufak bir teknik bilgiye sahip olmadıkları halde bile, ayrı ayrı iki az gelişmiş memlekete ait okuma kitaplarından alınan bu iki hikâyeden ikincisinin başarıya erişme konusunda birinciden çok daha etkili olduğunu anlamakta güçlük çekmezler.

İkincisi bundan birçok kuşak önce Amerikan çocuklarına verilen okuma kitaplarındaki hikâyelere pek benzemektedir. Öteki ise daha

fatalist bir dünya görüşünü aksettirmekte ve terakkiyi engellemektedir.

«n Ach» seviyesi devlet adamlarına bir memleketin ekonomisini gözetlemek ve birçok hallerde de ekonominin bozuk gitmesine karşılık birşey yapmak üzere teşebbüse geçmek için önemli bir vasıtadır. Meselâ İngiltere, bir kuşak önce (1925 sıralarında) çocuk okuma kitaplarının «n Ach» puvanını tesbit etmek için incelenen 25 memleket arasında 5 ci geliyordu. 1950 sıralarında 39 memleket arasında «n Ach» seviyesi 27 ye düştü - ki bu dünya ortalamasının altındadır - bugün ise liderleri şahsi teşebbüs esprisinin azalmasının ciddi ekonomik tesirlerini hissetmektedirler.

Ekonomi ve «n Ach»

Acaba psikologlar fertlerin ve milletlerin «n Ach» seviyesini, bilhassa tesirleri daha etrafa yayılmadan, tespit ederlerse, bu bilgi herhangi bir şekilde, ekonomik gelişmeyi hızlandırmak için kullanılabilir mi? Bunu meydana çıkarmakla veya teşhis koymakla işin bitmeyeceği aşikârdır. İngiltere'ye veya Hindistan'a daha fazla «n Ach» a, daha büyük bir şahsi teşebbüs ruhuna ihtiyaç olduğunu söylemenin ne kıymeti vardır? Genellikle o yerin bilginleri böyle bir ihtiyacın mevcut olduğunu çok iyi bilirler, belki «n Ach» puvanları üzerinde bütün vakitlerini geçiren psikologlardan bunu bulmakta biraz daha yavaştırlar. Fakat asıl lâzım olan şey fertlerde ve milletlerde «n Ach» ın gelişmesini sağlayacak bir metodun bulunmasıdır.

1960 yılından beri Harvard Üniversitesinde Araştırma Grubuma bağlı psikologlar bu gayeyi sağlayacak metotların geliştirilmesinde çalıştılar, bilhassa iş adamları üzerinde, çünkü onların işleri yüksek «n Ach» li aksiyon karakteristiğine sahip insanlara ihtiyaç gösterir. Başlangıçta bu görevimizde başarı kazanıp kazanamayacağımız hakkında derin şüphelerimiz vardı, kısmen bu, çoğu Amerikan psikologları gibi bizim de, temel güdülerin çocukluk çağlarında teşekkül ettiği ve sonradan bir daha değiştirilemeyeceğine dair psikoanalitik bir görüşün çok kuvvetli etkisi altında bulunmamızdan ileri geliyordu, bir taraftan da esaslı psikoterapi ve meslek müşavirlik etüdleri elle tutulur uzun vadeli şahsiyet etkileri göstermemişti. Diğer taraftan biz meslekle hiç ilgisi olmayan heyecanlı insanlar tarafından büyük bir teşvik görmüştük, Dale Carnegie ve bazı kilise misyonerleri bunların

arasında idi, onlar yetişmiş insanları değiştirebileceklerine inanıyorlardı ve haddizatında bunu yaparak da muvaffak oluyorlardı.

Bütün bunları gözönünde tutarak 7—10 gün kadar süren kısa, iş adamlarına mahsus ve onların «n Ach» larının artmasını hedef tutan heyecan (total push) eğitimi kursları açtık.

Dört temel amaç.

Geniş bir anlamla kursların dört temel amacı vardı :

(1) 17 senelik araştırmalarımızın neticesinde «n Ach» ı yüksek olan insanlarda bulduğumuz karakteristiklere göre, kursiyerlere bu çeşit insanlar gibi düşünmek, konuşmak ve hareket etmeği öğretiyorduk. Meselâ onlar «n Ach» puvanı yüksek olacak hikâyeler hazırlamasını (ki bu «n Ach» şartlarına göre nasıl düşünüldüğünü öğrenmek demekti), bir taraftan da halka atma oyununda (ki ayni zamanda hayatta da) kendilerine mutedil hedefler tesbit etmelerini öğreniyorlardı.

(2) Kurslar kursiyerlerin gelecek iki sene içinde kendileri için daha yüksek, fakat büyük bir itina ile plânlanmış realist iş hedefleri tesbit etmelerini teşvik ediyordu. Bundan sonra her altı ayda bir kendi hedeflerine ne kadar yaklaşıkları tarafımızdan kontrol ediliyordu.

(3) Kurslarda ayni zamanda kursiyerlere kendileri hakkında bilgi verecek metotlardan da faydalanılıyordu. Meselâ halka fırlatma oyununda kendilerinin başkalarından farklı hareket ettiklerini görüyorlardı, meselâ hedefe geçiremedikleri halde daha yakın bir noktadan tecrübeyi kabul etmemek gibi. Böyle bir davranış grup tarafından tartışma konusu yapılıyor ve kursiyer realist olmayan hedeflere sadık kalırken neler düşündüğünü anlatmak zorunda bırakılıyordu. Tartışma nihayet bir insanın hayattaki temel amaçlarının ne olabileceğine doğru yöneliyor ve onun hakikaten işinde başarı sağlamağa mı, yoksa iyi bir intiba yaratmağa veya birçok dost kazanmağa mı önem verdiği meydana çıkıyordu. Böylece kursiyerler eski alışkanlıkları ve davranışlarının etkisi altında kalmadan daha serbest bir surette başarı hedeflerini anlamak ve gerçekleştirmek imkânını buluyorlardı.

(4) Kursta herkes birbirinin ümitlerini, korkularını, başarı ve başarısızlıklarını öğrendiği ve beraberce günlük hayatın dışında bir duygusal deney (hissî tecrübe) geçirerek kendini rahat ve samimi bir çevrede hissettiği için, kursiyerler arasında müşterek bir bağlılık, bir takım ruhu meydana geliyordu. Böyle bir gruba üye olmak insanın amaçlarına varmasına yardımcı olur; bu bir kere grubun sempatisine ve yardımlarına sahip olduğunu bilmesinden, bir kere de grup üyelerinin onu yapacağı işte nasıl muvaffak olacağını yakından gözetlemelerinden ileri gelir. Gizli alkol içenleri bu huylarından vazgeçirmek için bir araya toplayan terapi gruplarında da ayni etkinin meydana geldiği görülmüştür. Biz kursun sağladığı bu hususlardan hangisinin esas önemi taşıdığını daha tam söyleyemeyiz, bu ileri araştırmalarda meydana çıkacaktır ve bu gibi çabalar karşısında gösterilen genel karamsar görüş yüzünden fazla iddialı olmak niyetinde de değiliz, biz yalnız insanları değiştirmek için düşünülen metotları bir arada toplamak istedik.

Bu kurslar, büyük bir Amerikan şirketinde ve birçok Meksika firmalarında yüksek idarecilere; başarısız lise öğrencilerine; Hindistan'da Bombay ve daha küçük bir şehir olan Kakinada'daki iş adamlarına verilmiştir. İki sene sonra istatistiklerle tespit edildiğine göre kurs görmüş olanların durumlarının değiştiği görülmüştür (daha çok para kazanmışlar, daha hızlı terfi etmişler, işlerini daha çabuk geliştirmişlerdir.) Kursa iştirak etmeyenler veya sair sevki idare kursları alanlara nazaran onlar çok daha iyi duruma girmişlerdir. Misâl olarak Kakinada'da elde edilen sonuçları gözden geçirelim :

Kursun bitmesinden iki yıl sonra 9 kişi, ki 52 kişilik sınıfın % 18 i demektir, olağanüstü bir şahsi teşebbüs göstermişlerdir. Kursun bitmesinden 18 ay sonra 25 kişi, yani % 50, mutadın çok üstünde bir faaliyet göstermiştir. Ve bütün bunların Hindistan'da iş hacminin genel olarak artmasile hiç ilgisi olmamıştır.

Kontrol olarak kullanılan bir şehirde, Kakinada'dan 45 mil uzakta, olağanüstü faal iş adamlarının temel oranının kurstan önce Kakinada'dakinin ayni yani % 20 olduğu tespit edilmişti. Kurstan sonra Kakinada'da açık bir şey oldu: Küçük bir radyo dükkânının sahibi bir kimya fabrikası kurdu, bir bankacı ticarî kredi konusunda o kadar büyük başarı gösterdi ki bankanın Kalküta'da ki daha büyük bir şubesine tayin olundu, mahallî politika lideri de hedefine erişti (ki o bu hedefi kursta kafasına koymuş ve tespit etmişti) ve Fe-

deral Hükûmeti limanı derinleştirmeğe ve her mevsimde işleyebilir bir liman haline sokmağa ikna etti; bir çelik fabrikasının kurulması için de plânlar yapılmıştır v.s. Bütün bunlar dışarıdan herhangi bir sermaye yardımı yapılmadan başarılmıştır. Bütün masraf dört defa yapılan 10 günlük kurs ve bir de 6 ayda bir yapılan ziyaretlerden ibaretti. Kurs gören insanlar kendi sermayelerini kendileri buldular ve şimdiye kadar ölmüş ve ticarî hiç bir değeri olmayan bir şehire kendi kaynak ve güçlerini kullanarak ticaret ve endüstri getirdiler.

Böyle bir metotla başarı güdüsünü geliştirme ümidi büyük görünüyor. Bu az gelişmiş memleketlerle Amerika'daki «Sefalet cepleri» nde hızlı ekonomik gelişme sağlamak için uygulanabilir. Daha fazla müteşebbis bir davranış alması gereken ticarî sahalar için de tatbiki mümkündür. Dar gelirli gruplarından daha fazla «n Ach» puvanı geliştirebilmesi için de faydalı olabilir. Meselâ araştırma göstermiştir ki, Amerikan zencilerinde «n Ach» seviyesi çok düşüktür. Bu bir sürpriz değildir. Cemiyet onların başarı çabalarını sistematik bir surette hayâl kırıklığına uğratmış ve engellemiştir. Bu engeller ortadan kaldırılınca, onlara yeni fırsatlardan faydalanabilme imkânlarını verecek içgüdüleri uyarmak ve teşvik etmek gerekecektir.

Aşırı tepkiler :

Dikkat edilecek bir nokta : Ben ne zaman bu araştırmadan ve onun muazzam imkânlarından bahsedersem, dinleyicilerim temamile ters yönde aşırı bir tepki gösterirler. Ya onlar şüphelerini muhafaza ederler ve güdülerin değişmesine imkân olmadığını tartışırlar ve bizim yaptığımız şeyin Dale Carnegie'ye bir psikoloji maskesi ve ilmî bir hüviyet vermekten ibaret olduğunu söylerler veya tamamen buna inanırlar ve ilk posta ile kendi mahallî problemlerini çözmek için kursun müfredat proğramlarını isterler.

Her iki tepki de yerinde değildir. Benim size burada birkaç sahife içinde anlatmak istediğim şeyleri ortaya çıkarmak için 20 sene sabırlı araştırma çalışmaları yapmak gerekmiştir. Bu temel araştırmalar için de yüzbinlerce dolar harcanmıştır. Daha yapılması gereken şeyler için daha da fazla paraya ve geliştirmek için de zamana ihtiyaç vardır ki, birgün ümit verici bir fikir, amelî surette faydalanabilecek bir şey olabilsin.

Teşvike olan ihtiyaç :

Yalnız bir misâl vermek için, biz meselâ dar gelirli gruplar arasında «n Ach» ın nasıl geliştirileceğini daha bilmediğimizi söyleyebiliriz. İlk teşebbüsümüzde - 14 yaşında zeki, fakat okulda başarı göstermeyen çocuklara verilen bir yaz kursunda - orta tabakaya mensup çocukların iki senelik bir süre içinde gittikçe daha fazla muvaffak olduklarını, aşağı tabakaya mensup çocukların ise ilk sene içinde bir parça terakki gösterdikleri, fakat sonra tekrar eski başlangıç ortalamasına düştüklerini tesbit ettik. Biz bunun onların tekrar kendi ortamlarına dönmelerinin, ne ana babalarından, ne de dost ve arkadaşlarından herhangi bir takdir ve teşvik görmemelerinin buna sebep olduğu neticesine vardık. Yani bir insanın güdüsünü değiştirmenin, yaşadığı ortam onun çabalarına takdir edici bir davranış göstermediği takdirde, kâfi olmadığı muhakkaktır. Onun bulunduğu ortam hiç olmazsa muayyen bir dereceye kadar onun yeni gayretlerini desteklemelidir.

Kendi dört duvarları arasından çıkmağı tasarlayan zenciler şu problemle karşı karşıya kalırlar : Evlerinde onlara şüphe ile bakılır, işlerinde şüphe ile bakılır. «n Ach» seviyesinin yükselmesinin bir faydası olmaz, çünkü bir ay sonra başarıya karşı gösterilen güvensizlik onun büsbütün düşmesine sebep olur. Biz yalnız «n Ach» ın nasıl yükseltilebileceğini öğretmekle kalmayıp onun uygulama metodları üzerinde ilgilileri eğitmek ve onun gelişebileceği müsait ortamlar yaratmak imkânlarını araştırmak zorundayız.

Bu eğitim metodlarının çoğu daha ön deney dönemindedir. Onları geliştirmek için para ve zamana ihtiyaç vardır, fakat cemiyet insanların islâhı uğrundaki bu muazzam tecrübeye inancını ve katkısını esirgememelidir.

BAŞARI İÇİN HATASIZ FORMÜL

Arthur Gordon'dan

Bulunduğum yere yakın bir üniversitede bir diploma töreni münasebetile birşeyler söylememi rica ettikleri zaman bir dostum şu sözleri söylemişti : «Merak etme bu basit bir şeydir, bütün yapacağın şey onlara başarıya erişmek için hatasız bir formül vermektir.»

Tabiî bu alayla söylenmiş bir şeydi, fakat ben bu sözleri hiç bir vakit unutmadım. Onların üzerinde ne kadar düşündümse, o kadar kaani oldum ki, başarıya gidecek yolu gösteren gerçekten hatasız bir formül vardır ve onu takdir edecek ve uygulayacak kadar akıllı olan herkes bundan faydalanabilir.

Amerikan Endüstrisinde terfie namzet olan personel arasındaki rekabet korkunç derecede büyüktür. İş adamları senelerce üniversite sicil kayıtlarını incelerler, adayları süzgeçten geçirirler ve bütün bu testlerden geçen insanlara da özel fırsatlar sağlarlar. Peki acaba bulmak istedikleri nedir? Zekâ mı? Çalışkanlık mı? Teknik bilgi mi? Tabiî bütün bunlar arzu edilen şeylerdir. Fakat onlar bir insanı ancak muayyen bir noktaya kadar götürürler. Eğer o başa geçecekse ve kendisine kumanda yetkisi verilecekse, bunların üstünde ve bunlara ek bir kabiliyeti olmalıdır ve bu kabiliyet onun verimini iki veya üç misline çıkarır. Bu büyülü karakterstiği ifade edebilmek için yalnız bir tek kelime vardır: Dürüstlük. Bu kelimenin batı dillerindeki karşılığı «İntegrite» dir, tamamlık, kemal ifade eder. Matematikte «İnteger» bir sayı bölünemeyen bir sayıdır. İşte dürüst bir adam da kendine karşı bölünemeyen bir adamdır. Yani o düşündüğünün aksini söylemez, onun için yalan söylemek mümkün değildir. O inandığı şeyin aksini yapmaz, yani o hiç bir zaman kendi prensipleri ile mücadele halinde değildir. İşte ben şundan eminim ki, insan içinde kendisile mücadeleden uzak olursa, huzur içinde olursa, bu

ona, başarıyı kaçınılmaz bir şekle sokan o ekstra enerji ve düşünce berraklığını verir.

Dürüstlük insanın içinde bina edilmiş davranışların bir toplamıdır. İşte bir kaç örnek :

Dürüstlük insanın en iyi kıymetlerine göre yaşamasıdır.

Yıllarca önce bir yazar fena bir yatırım yaptı ve bütün servetini kaybederek iflâs etti. O borçlu olduğu paranın her kuruşunu ödeyerek bu işin içinden temizce çıkmak istiyordu, üç sene bunun için çalıştı. Ona yardım etmek için bir gazete özel bir fon açtı. Önemli kişiler büyük katkılarda bulundular. Bu büyük bir imtihandı; kabul etmek bütün o ağır yükten bir anda kurtulmak demekti. Fakat Mark Twain kabul etmedi ve bu paraların hepsini iade etti. Yedi ay sonra, müthiş bir başarı kazanan yeni kitabı ile borçlarının hepsini ödedi.

Dürüstlük üstün derecede gelişmiş bir şeref duygusudur.

Evet yalnız namuslu olmak değil, şerefli olmak.

Büyük Frank Lloyd Wright Amerikan Mimarlar Enstitüsünde yaptığı bir konuşmada şöyle demişti: «Bu şeref duygusu nedir? Evet, bir tuğlanın şerefi nedir? Şerefli bir tuğla ne ifade eder? Tuğla, tuğla değil midir? Bir kurulun şerefi nedir? O iyi bir kurul demek değil midir? Bir adamın şerefi nedir? Sadık bir fert olmak.» İşte Frank Lloyd Wright'in söylediği tam budur. Kendi standartlarına, böylece kendisine sadık bir fert olmak.

Dürüstlük demek bir vicdan sahibi olmak ve onu dinlemektir.

Martin Luther Papalık tarafından ölümünün emredildiği şehrin kapılarında düşmanları ile karşılaştığı zaman şunları söylemişti : Vicdana karşı hareket etmek ne emniyetli ne de akıl kârıdır. İşte burada duruyorum, Allah yardımcım olsun, başka türlü hareket edemem.»

Dürüstlük, insanın kanaatından dönmeyecek cesarete sahip olması demektir.

Bu hak bellediğiniz yolda gitmekte ısrar etmek kabiliyeti, hatta gerekirse o yolda yalnız bile kalsanız gitmek ve yanlış olduğunu bildiğiniz şeyin yanlış olduğunu söylemek hasletidir. Büyük bir has-

tahanenin ameliyat salonunda genç bir hemşire ile sorumluluk gününde, «Doktor diyor, siz 11 tampon çıkardınız, halbuki biz 12 kullanmıştık.»

«Ben hepsini çıkardım, diyor doktor, yarayı artık kapayabiliriz.»

Hemşire israr ediyor, biz 12 tampon koyduk. Operatör sorumluluğu ben üzerime alıyorum, diyor hiddetle, kâfi.

Hemşire sesini yükselterek, bunu yapamazsınız diyor, hastayı düşününüz!

Doktor gülümsüyor, ayağını kaldırıyor ve hemşireye 12 ci tamponun üzerine basmış olduğunu gösteriyor. Aferin kızım, diyor. Doktor onun dürüstlüğünü imtihana tâbi tutmuş ve genç kız imtihanı kazanmıştı.

Dürüstlük mecbur olmadığınız şeye itaattır. Bu meselenin tam kalbidir. Kimse sizi içinizdeki en iyi cevhere göre yaşamağa mecbur edemez. Hiç kimse size ait bir şeye sizi zorlayamaz. Hiç kimse sizi vicdanınıza itaat etmeğe icbar edemez. Dürüst bir adam bunları kendiliğinden yapar.

İkinci Dünya Savaşında Amerikan orduları Fransa'dan geçerken bir albay ve bir jip şoförü yanlış bir yola saptı ve tam bir Alman tank taburu ile karşılaştı. Her iki adam da derhal jipten atladılar ve saklandılar. Çavuş yolun kenarındaki yeşillikler arkasına, albay da yolun altındaki bir kanala. Almanlar çavuşu gördüler ve ateş ederek ona doğru ilerlediler. Albay görünmüyordu ve orada saklı kalabilirdi, o elindeki silâhı ile tanklara karşı çıkmağa karar verdi ve öldürüldü. Çavuş esir alındı ve sonra bu hikâyeyi anlattı. Albay bunu neden yaptı acaba? Hiç kimse bunu yapmasını zorlamıyordu, fakat onun vazife anlayışı, kendi emniyetini düşünmesinden çok daha kuvvetli idi.

Güç birşey, evet! İşte hakiki dürüstlüğün bu kadar nadir bir şey olmasının ve herkes tarafından hayranlıkla karşılanmasının da sebebi budur.

Fakat son kazanç düşünülürse bütün güçlüklere değer. Dürüstlüğün getirdiği şeylerden, faizlerden bir ikisini görelim :

Cesaret : Dürüstlük bir insana üzerine risk alma kuvveti verir, meydan okumalardan zevk aldırır, emin fakat hoşa gitmeyeni red-

dettirir. Dürüst bir adamın kendine güveni vardır, çünkü kendisine karşı güvensizlik göstermek için bir sebep yoktur.

Sebat : Dürüstlük insanda amacına varmak için sarsılmaz bir kuvvet ve işi yarıda bıraktırmayan bir sebat verir. «Hiç bir zaman kabul etmek yok, Winston Churchill böyle demişti, hiç bir zaman, hiç bir zaman, hiç bir zaman. Büyük, küçük, manalı veya manasız hiç bir şeyde sebatsızlık gösterme! Şerefin, kanaatın ve sağduyun haricinde hiç bir şeyi hiç bir zaman kabul etme!» Ve Churchill hiç bir zaman etmedi.

Huzur : Dürüst insanlar, bunu çok gördüm, şoklara karşı mukavimdirler. Onların içinde bir nevi itidal, temkin kalkanı vardır ve bu onlara güçlükleri ve hatta haksızlıkları kabul ettirmeğe muvaffak olur. Harry Emerson Fosdick, Lincoln'u dostlarının muayyen bir konuşmasını yapmamak için nasıl uyardıklarını anlatır, bu 1858 de Senato seçimleri sırasında idi. Lincoln şu cevabı vermişti, «Eğer bu konuşmamdan dolayı düşmem mukadderse, ziyanı yok hakikata bağlı olarak düşeyim.» O huzur içinde idi. Hakikaten düştü, kazanamadı, fakat iki sene sonra Cumhurbaşkanı oldu.

Dürüstlüğün insana getirdiği daha birçok faydalar vardır : Dostluk, güven, hayranlık, saygı. İnsan ırkına ait ümit verici şeylerden biri de insanların hemen hemen iç güdüsel olarak dürüstlüğü takdir etmeleri ve hiç bir direnç göstermeden ona doğru cezbedilmeleridir. İnsan acaba onu nasıl elde edebilir? Bu hususta tam uygun bir cevap bulunacağından emin değilim. Bana kalırsa ilk adım küçük basit şeylerde tam dürüst hareket etmeğe çalışmaktır: Doğruyu söylemek, hoşa gitmediği zaman o ufak yalanı söylememek; doğru olması ihtimali çok az olduğu halde o ballı dedikoduyu yapmamak; özel konuşmalarınızı büro telefonu ile yapmamak.

Bu gibi disiplinli hareketler küçük görünür, fakat eğer hakikaten dürüstlüğü arıyorsanız ve onu bulmağa başlıyorsanız, onun bu kuvvetini geliştiriniz, sonra o kendisi sizi sürükleyecektir. Nihayet hemen hemen elde edilmesi kıymetli olan herşeyin kendine göre bir dürüstlüğü olduğunu ve bunun zorlanmaması gerektiğini anlamağa başlarsınız.

Başarı için hatasız bir formül mü? Evet. Bunda hata yoktur, eğer şöhret, para, iktidar veya bütün o herkesin bildiği ölçülere aldırmadan, dürüstlüğü arar ve bulursanız, siz başarılı bir adamsınız demektir.

BİLMEK, YAPMAK VE BAŞARMAK

San Michel'in Kitabı ile meşhur İsveçli Doktor Axel Munthe Capri'deki evinin duvarlarına vaktiyle kendi başarı formülünü şöyle yazdırmıştı :

«Bilmek, istemek, cüret etmek ve susmak.»

Einstein'in formülü biraz başkadır :

«Çalış, oyna ve dilini tut!»

Dost kazanmak sanatı kitabiyle ün salan Dale Carnegie de başarının sırrı :

«İnsanlarla geçinmesini bilmek ve onları idare edebilmektir» derdi.

Hayat bir matematik formülü ile ifade edilecek kadar basit olmadığı için her başarı kazanmış insanın kendine göre bir formülü, bir düşüncesi vardır. Birinci Dünya Savaşının Kaplanı Fransız Başvekili Clemançeau da başarısının sebebini şu cümle ile izah ederdi :

«Başımı tararken saçlarımdan başka birşey düşünmem.»

Ampulü bulan ve teknik sahada insanlığa buluşları ile en çok iyilik etmiş olan meşhur Edison bu başarılı buluşlarının «Yüzde doksanının ter, yüzde onunun ilham» olduğunu söylerdi.

Bütün bu güzel söz ve düşünceleri ilk bakışta bir ortak paydada toplamak güç görünür, halbuki ister doğrudan doğruya söylenmiş olsun, ister söylenmesin başarıya varmanın birinci basamağı bilmektir. Bu ister teknik alanda olsun, ister sosyal alanda olsun, o işle ilgili bütün bilgilere sahip olmak demektir.

Yalnız meselenin püf noktası, birşeyi bildiğimizi söylediğimiz veya iddia ettiğimiz zaman, hakikaten o bilgiyi kullanacak kadar ona sahip olup olmadığımızdır.

Bundan onbeş yıl kadar önce yabancı uzmanlar memleketimizde iş metodlarını islâh etmek üzere ilgili mühendis ve ustabaşılardan teşekkül eden bir gruba kurs veriyorlardı. Kursta ele alınan konular istihsal mühendisliği veya daha sonraki adiyle metod mühendisliği (hatta bugün sevki idare mühendisliği de denmektedir) ismi altında toplanıyordu. Bu sahada uzun tecrübeleri olan yaşlı bir uzmana anlattıkları bittikten sonra genç bir mühendis şöyle bir sual sordu :

— Sizi büyük bir dikkatle dinledim, fakat özür dileyerek şunu söylemek zorundayım ki, bütün bunlar bizim mühendis okullarında gördüğümüz konular ve bilgilerdir. Halbuki biz çok başka şeyler bekliyorduk.

İhtiyar uzman gülümsedi ve :

— «Çok haklısınız, dedi, siz benim Einstein'in yeni teorilerinden mi bahsedeceğimi zannetmiştiniz. Benim söylediklerimi mühendis okulundan çıkmış her mühendis bilir. Yalnız ben şu ana kadar gördüğüm atölye ve fabrikalarınızda sizin bu bilgileri bildiğinizin en ufak bir emaresini görmedim de.» İhtiyar uzmanın sözleri hâlâ kulağımdadır. Bilmek demek herhangi bir malûmatın şu mektep sırasında öğretilmesi veya filân kitaplık rafındaki kalın kitabın içerisinde, hattâ bir masal gibi kafamızın bir tarafında bulunması demek değildir. Hakkile bilmek yeni bir fikri uygulamak, ondan faydalanmak, ondan meyve ve sonuç almak demektir.

Bu nokta çok önemlidir. Hayatta başarıya götüren bilgi nazari olarak başlayan, fakat sonunda amelî olarak kullanılabilen bilgidir.

Hayatta birçok insanlara rastgelirsiniz, birşeyi bildiklerine inanmışlardır, ansiklopedik bilgiye de sahiptirler, fakat bir şeyi pratik olarak yapıp netice alamazlar. Çünkü bilgileri sırf nazaridir. Kâfi değildir. Yahutta başlamak cesaretini ve bitirmek azim ve sebatını gösteremezler. Bir İngiliz atasözü başarıya varmak için «dene, dene ve gene dene» der. Meşhur kutup seyyahı, Amiral Peery'nin küçük torunu birgün büyük annesine :

— Büyükanne der, ben aya gitmek istiyorum, acaba gidebilir miyim? Şu anda büyükannenin cevabını okumadan kendinizi onun yerine koyun ve ne cevap vereceğinizi bir düşünün. Bu, üzerinde uzun

zaman düşüneceğiniz ve unutamıyacağınız bir test olacaktır. Şimdi bakın bu büyük kadın küçük torununa nasıl cevap vermiştir :

— «Eğer istediğin şeyi hakikaten candan istiyorsan, onun hakkındaki bütün bilgileri bıkmadan, yılmadan ve yorulmadan öğrenebilmeği başarabilirsen ve sonra bunları uygulamak için bütün kuvvet ve cesaretini sarfedebilirsen, senin dünyada yapamıyacağın hiçbir şey yoktur.»

Zamanımızın en ünlü psikologlarından William James'ten başarının bir tek kelime ile tarifi istenmiştir. Çok güç bir şey, demiş, psikolog, fakat mademki ısrar ediyorsunuz söyliyeyim :

«Cesaret!»

Bununla başarının son basamağına gelmiş olduk, o da hatâ yapmaktan, başkalarının bizi yanlış anlamasından korkmamaktır. Eğitim sistemimizi inceleyen yabancılar bizim zekânın, şahsi teşebbüsün ve düşüncenin gelişmesinden fazla hafızaya dayanan bilgilere önem verdiğimiz kanısındadırlar.

İş hayatımızı inceleyen yabancılar da hatâ yapmak korkusunun Demokles'in kılıcı gibi her idarecinin başı üstünde bulunduğunu ve bu yüzden işlerin yapılamadığını veya çok yavaş gittiğini iddia ederler.

Uzun zaman Türkiye'de önemli görevlerde bulunmuş bir yabancı uzman da, «Mevzuatta cezaî müeyyidelerin çokluğu nispetinde âmirlerin karar verme kabiliyetleri azalır » demişti.

Şu halde bir kere toplum olarak başarıya varabilmek için, yapacağımız şeyleri hakikaten bildiğimize kani olmalıyız. Bilmediğimizi kabul etmek çok büyük bir fazilettir, eskiler «kişi noksanını bilmek gibi irfan olmaz» derlerdi. Çünkü onu bir kere kabul ettik mi, gittikçe ufalmakta olan bugünkü dünyamızda herhangi bir yerde, herhangi bir kimse onu bizden daha iyi bilmektedir ve biz tevazu ile onun önünde eğilerek, istediğimiz şeyi ondan öğrenebiliriz.

Bundan sonra tatbikat gelir. Yapmak gelir. Hatâ yapmaktan korkmamak gelir. Yalnız bunu cemiyetce kabul etmemiz lâzımdır. Çünkü hiç iş yapmayan hiç hatâ yapmaz. Cemiyetleri yükselten insanlar, hatâ yapan, fakat hatâlarından dönecek kadar şahsiyet sahibi olan ve onları bir daha yapmıyacak kadar da sağ duyusu olan kimselerdir.

İş yapan insanları teşvik edici bir ortam yaratmak için insanlar hakkında hüküm verirken, yalnız hatâlarını değil, yaptıkları işleri de gözönünde tutmağa alışmalıyız, çünkü Allah bile onlar hakkında hükmünü bütün bir ömrün muhasebesini yaptıktan sonra veriyor.

NETİCE ALMA SANATI

Ziya Paşanın meşhur bir beyiti vardır, yeni dile göre karşılığı şu olabilir :

Ya bir işe önceden başlama,

Yahutda başladığın işi bitir, yarıda bırakma!

Bence ilk okuldan en yüksek öğrenime kadar her eğitimin ilk amacı bu olmalı, başlanan işi bitirme şuuru daha küçük yaştan kafalara aşılanmalıdır.

Başkenti dolaşan yabancı bir uzman yarıda kalmış bina ve yolları işaret ederek, «Bunlara dayanabilmek için siz çok zengin olmalısınız» demişti.

Yüksek, asansörlü, modern binalar görürsünüz, önünde iki metrelik yolu, yaya kaldırımı, duvarı, hatta kapısı bile tamamlanmamıştır; hayır, içinde oturanlar yeni taşınmamışlardır, en aşağı bir iki seneden beri orada oturuyorlar. Mesele para da değildir, ilgililer hep beraber üç beş lira verseler, o kocaman apartmanın etrafı güllük gülüstanlık olur. Öyleyse neden? İşi tam bitirme, netice alma zevkine, şuuruna sahip olmamaktan.

Bir Fransız dergisi İngiltere ile ilgili olarak çıkardığı özel bir sayısında İngilizler hakkında şu sözleri söylüyor :

«İngilizler prensiplerden ziyade neticelere önem verirler ve devamlı başarılarının sebeplerini de burada aramak yerinde olur.» Çünkü başarının bir tarifi de netice almak, başlanan işi bitirmek sanatıdır.

İlk okulda küçük yavruya ödev veren öğretmen, hiç bir zaman bu ödev bitmeden ona bir yenisini vermemeli veya onu bırak şimdi, ötekine başla dememelidir. Çektiğimiz bütün sıkıntılar işte buradan başlar.

Evinizde bir musluk bozuktur, badana, boya veya herhangi başka bir tamirat işiniz vardır. Usta bir aralık kaybolur, beklersiniz, ararsınız, kızarsınız ve nihayet alışırsınız. O başka bir yerde de iş almış ve ona da aynı zamanda başlamıştır.

Bundan 35 sene kadar evvel Almanya'da büyük bir mağazadan gömlek almak üzere sıramı bekliyordum. Benden önceki müşteri bir türlü çıkarılanı beğenmiyor, zavallı satıcı kıza neredeyse bütün çekmece ve rafları boşalttırıyordu. 'Dayanamadım, affedersiniz dedim, ben şu gömleği almak istiyorum, beyin işi uzun süreceğe benziyor, bir dakika bana bakabilir misiniz? Kızcağız birden şaşırdı, adeta anlamamış gibi, «sıra bayındır» dedi, «onun işi bitmeden size nasıl bakabilirim» ve ben de tabii bekledim.

Şimdi netice almaya tesir eden faktörleri bir düşünelim :

Birincisi olumlu düşünceye sahip olmaktır. Bazı insanlar vardır, her şeye hayır derler, her şeyin menfi taraflarını görürler, onlara göre hiç bir şey yapılmazsa daha iyi olur, çünkü onlar her şeyin neticesinde bir aksilik, bir yanlışlık çıkacağına, hattâ başlarına bir belâ geleceğine inanırlar. Böyle insanların cemiyetinden uzaklaşmağa çalışınız, eğer bunu yapamazsanız, hiç olmazsa teşebbüslerinizi onlara açıklamayınız, işi bitirdikten sonra görürlerse, artık size mani olamazlar, onlar rahatlarını herşeye tercih eden, alışkanlıklarının taassubu içinde yaşayan insanlardır, kolay kolay değişmezler.

İkincisi hiç bir işe onu sonuna kadar iyice düşünmeden, yani plânlamadan başlamayınız. Ziyanı yok, bunun için sarfedeceğiniz zaman uzun olsun, bu sizi lüzumsuz üzüntülerden ve işin yarıda kalmasından kurtarır. Ani karar verip, aklınıza gelen her şeyi yapmağa kalkışmayınız. Masa başına oturunuz, ve yapacağınız şeyleri sırasile yazınız. İmkânlarınızı da not ediniz ve sonra düşününüz, yalnız unutmayınız ki, hiç bir şey yüzde yüz tam olmaz, eksik kalan kısmı karakteriniz, azminiz, cesaretiniz, bilginiz ve insanlarla geçinme kabiliyetiniz tamamlayacaktır.

Üçüncü nokta hata yapmaktan korkmamaktır. Her işte muayyen bir hata yüzdesi vardır. Hiç hata yapmamak isteyen insan hiç iş yapmayan insan demektir. Mesele hata yapmamak değil, hatalardan ders alıp onların tekerrür etmesine mani olmaktır.

Dünyanın en büyük beyin mütehassıslarından bir doktor öğrencilerine verdiği bir konferansa şöyle başlamıştı :

«Hayatımda bu konuda o kadar çok hata yaptım ki, artık sizin bu derece hata yapmanıza imkân kalmamıştır.»

Dördüncü nokta olarak şunu hatırlatmak isterim. Shakespear Kıral Lear'de şöyle yazar : «En iyiyi bulmak için uğraşırken iyiyi kaybediyorsunuz.» Evet daha iyi iyi'nin düşmanıdır. Bir şeyi mümkün olduğu kadar iyi yapmak istemek doğrudur. Fakat daha iyisini, belki o an için mkânsızını yapacağım diye iyiyi bitirmemek, yarıda bırakmak hiç bir zaman doğru değildir. İdeal çözüm o işi mümkün olan en iyi şekilde bitirmeğe gayret etmek ve ileride gerekirse yeni tecrübe, bilgi ve imkânlara göre islâh etmektir. Frenklerin bir sözü vardır, «Roma bir günde yapılmamıştır» derler.

Beşinci faktör ekip halinde çalışmaktan zevk almak, başka insanlarla beraber bir işi yapmış olmakla iftihar etmektir.

Bazı insanlar vardır, her işi tek başına yalnız yapmak isterler. Kurdun, ensesinin neden kalın olduğu sorusuna her işini kendisi yapar da ondan şeklinde verdiği cevap bugünkü sosyal hayatta tamamile doğru sayılacak bir hikmet değildir. Önemli hiç bir iş tek başına yapılamaz, medeni dünyada birçok insanların iş birliğine ihtiyaç vardır. Bu iş birliğini sağlıyabilmek için de başta tolerans olarak bazı hasletlere sahip olmamız gerekir. Fakat her şeyden önce bizi başkalarından istediğimiz şeylerin onların da aynile bizden istedikleri ve bekledikleri şeyler olduğunu hatırlarsak, bu yolda epi mesafe almış oluruz.

Altıncı olarak kendimizi ve çevremizdekileri şu düşünceye alıştırmalıyız : Bu işin yapılmış olması, yapılmamış olmasından farklıdır, lüzumludur ve daha iyidir. Birçok insanlar, canım şunu yapmasak ne olur, sonunda ölüm yok ya demeği bir marifet sayarlar. Evet eğer Edison da böyle düşünseydi, belki hâlâ elektrik yerine mum veya yağ kandili yakacak, Dr. Fleming de aynı düşünceye sahip olsaydı, penisilin bulunmayacaktı. Ya Atatürk! Bunu düşünmeğe bile cesaret edemiyorum. Eminim ki şu anda bu satırları yazamazdım.

Bu üzerinde durulması gereken çok önemli bir noktadır, çünkü batı ile doğu düşüncesinin farkını meydana koyar.

75 yaşında bir yabancı uzmanla çalışıyorduk. Kendisi ne zaman büromdan telefon etse, telefonu tam yerine koyar ve başkalarının dolaştırdıkları kordonu düzeltirdi. Evet, 75 yaşındaki adam!

Yedinci faktör; toplantılara önem vermek ve onlardan faydalanmaktır. İspanya Demiryollarına ait bir teşkilât el kitabını tercüme ediyorduk. Burada, toplantılarda konuşulacak konular yalnız önceden tespit edilmiyor, aynı zamanda konuşma müddetleri de Genel Müdür tarafından bizzat önceden gündeme işaret ediliyordu. İspanyol olan tercümana bunun sebebini sordum. Şimdiye kadar hiç bir el kitabında böyle bir şey görmemiştim. Güldü, İspanyollar dedi, çok konuşmasını severler.

Genellikle hepimiz çok konuşmasını severiz ve toplantılardan iyi netice alınmamasının başlıca sebeplerinden biri de herkesin lüzumundan fazla konuşması ve hemen hemen karşısındakileri hiç dinlememesidir.

Montesqieu, insanlar ne kadar az düşünürlerse o kadar fazla konuşurlar der.

Müşterek konularda artık her iş bir arada toplantılarda çözülmektedir. Yeni kat mülkiyeti kanunu bu hususta birçok yenilikler getirmiştir. Beraberce netice almasını bilmeyen insanların toplantıları herkes için bir azab olur, hiç bir şey halledilemez ve çok defa insanlar birbirlerinden nefret ederek ayrılırlar. Bu da menfaatleri müşterek olan insanlar için feci bir sonuçtur.

Sekizinci faktör, kendimizi mümkün olan ufak işlerden başlayarak zorlara doğru gitmeye alıştırmaktır. Bazı insanlar vardır, mümkün olmayan şeyleri başarmak için bütün ömürlerini verirler, fakat mümkün olanı yapmak için bir dakikalarını harcamazlar.

Mümkün olan ile olmayan arasında matematik bir sınır yoktur, sizin için mümkün olan benim için mümkün olmayabilir. Mesele burada akıl ve mantık ölçüsünü kullanabilmektir. Hayatta mümkün olmaz gibi görünen birçok şeyler yapmak kabildir, fakat bunlar için ödenen bedeller de ona göredir. Eğer ne kadar yüksek olursa olsun, böyle bir bedel ödemeğe karar verebiliyorsanız, sizin için tabiî yapılamıyacak hiç bir şey yoktur, mesele işi yarıda bırakıp, bedelleri ve zamanları boşuna harcamamaktır.

Büyük adamların ölçüleri başka, bizim gibi orta seviyede insanların ölçüleri başkadır.

TOLERANS

E Monmarson; «Sosyal hayatta en faydalı fazilet toleranstır» der. Meşhur Amerikan yazar ve tarihçisi Hendrik Willem Van Loon insanlığın kurtuluşunun ancak toleransla kabil olduğunu ve gerek şahsen ve gerek cemiyet halinde huzur içinde yaşamak istiyorsak, tolerans sahibi olmamız gerektiğini söyler.

İş hayatı da sosyal hayatın bir parçası olduğu için tolerans sahibi olmayan bir âmirin bu sahada muvaffak olmasına imkân yoktur. Esaslı bir tahlile tâbi tutarsak görünür ki, çektiğimiz bütün güçlükler söz sahibi olan kimselerin bilgisizliklerinden, tecrübesizliklernden ziyade toleranssızlıklarındandır.

Gandhi'nin şu sözleri ne kadar düşündürücüdür :

Toleranssızlık kendimize ve dâvamıza güvenemediğimizin bir işaretidir.

Bu güzel sözlerden sonra eskiden tesamuh, müsamaha, hatta hamuliyet ve şimdi de hoşgörü diye ifade edilen toleransın nereden geldiğini ve tarifini inceleyelim. Encyclopedia Britannica şöyle der :

«Tolerans; lâtince tolerare'den gelir, müsamaha etmek, tahammül etmek mânasına».

«Başka insanların hareket ve hükümlerinde serbest olmalarına müsaade edilmesi; cemiyetin gidiş ve görüşlerine aykırı olan fikirlere karşı sabırla ve peşin hükümsüz tahammül ve müasmaha gösterilmesi.»

İngiliz doktorlarından Prof. Makintosh bu tarifi şu şekilde açıklar :

Tolerans yapılan her şeyin kolayca kabul ve tasvip edilmesi değildir. Bununla, başkalarının görüşlerini anlama kabiliyetini, acı hiç-

bir his beslemeden ve anlayışlı bir şekilde tartışmak arzusunu söylemek isterim.

Çünkü tolerans kayıtsızlık ve adam sendecilik değildir, uzun bir nefis tekâmülüne ihtiyaç gösteren bir haslettir.

Toleransın tarihi insan oğlunun düşünmek hakkı uğrundaki mücadelelerinin tarihidir ve Orta Çağlar boyunca kurulan engizisyonlar dinî taassubun yani toleranssızlığın en derin ve acı örneklerini vermişlerdir.

Hüküm giymiş bir suçlu asılmak üzere idam yerine götürülmektedir. Tam Ali'nin önünden geçerken, durur ve büyük bir hiddetle yüzüne tükürür. Halifenin yanındakiler ne yapacaklarını şaşırırlar, fakat o onlara şu emri verir : «Bu adamı derhal serbest bırakın. Bizden sonra gelecekler onun suçunu unuturlar da benim yüzüme tükürdüğünden dolayı asıldığını zannederler.»

Konya'da Mevlânâ nın türbesini ziyaret edenlere çok defa çıkarken sağ tarafta farsça yazılı ve «bâzâ bâzâ» diye başlıyan o meşhur levha gösterilmez. Avrupa'da İncildeki bir noktalı vergilü değiştirmeğe cüret edenlerin yakıldığı bir devirde Mevlânâ şöyle diyordu :

«Gelsin, varlık nâmına ne varsa gelsin,

Kâfiri, putperesti, mecusisi gelsin,

Yoktur dergâhımızda nevmidi,

Tövbesin bin kere bozan da gelsin.»

Milyarder Rockfeller (ihtiyar Rockfellerin oğlu) Cihan Harbinden sonra Paris'teki tarihi Versaille sarayının tamir ve restorasyonu için 20 milyon dolar gibi büyük bir yardımda bulunmuştu. Sarayın tamir işlerinden büyük bir kısmının bittiği bir sırada Rockfeller Paris'e gelmiş ve kimseye haber vermeden derhal Versaille Sarayını görmeğe gitmiştir. Saat dördü beş geçiyordu, kapıcı dörtten sonra ziyaretçi kabul edilemeyeceğini söyleyerek Amerikalıyı içeri almadı.

Rockfeller de hiç ses çıkarmadan oteline döndü. İlgililer hâdiseyi duyunca, oteline koştular ve kapıcının kendisini tanımadığı için özür dilediler, sonra da «fakat neden kendinizi tanıtmadınız?» diye sordular.

Rockfellerin cevabı şu oldu : «Bunu benden nasıl beklerdiniz?»

Şimdi kısaca bir de toleranssızlığın, taassubun çeşitlerini inceleyelim.

Taassup dört nevidir :

1. Cehaletten doğan taassub,
2. Menfaatten doğan taassub,
3. Alışkanlıktan doğan taassub,
4. Korkudan doğan taassub.

Bütün tarihi inceleyin, cemiyetimizde tolerans, müsamaha nedir bilmeyen âmirleri, insanları tetkik edin, göreceksiniz ki onlar ya cahildirler, ya başka fikir sahiplerine müsamaha ile muamele etmek menfaatlerine aykırıdır, yahut alıştıkları şeyden vazgeçmek onlara güç gelmektedir, yahut da şuur üstü veya altı bir korkunun tesiri altındadırlar. Hattâ toleranssızlıklarının şiddeti de bu korkunun derecesine tâbidir.

Dünyanın yerinde durduğunu iddia eden papazlara döndüğünü söylemekten çekinmeyen Galile, hem cehaletin, hem de korkunun sebep olduğu bir taassub yüzünden zindana atılmış ve öldürülmüştür. Hattâ bunun içinde papaz zümresinin menfaatlerinden doğan bir taassup bile vardı, nitekim ki reformasyon bu korkularında onların haklı olduklarını ispat etti, eski menfaatçı papaz cümresi ortadan kalkmak zorunda kaldı.

Gerek kendimizde ve gerekse başkalarında toleransa mâni sebepleri ararken bir parça derinliğe giderek bu dört çeşit taassubun izlerini bulmağa çalışmalıyız.

Toleransın gıdası ilâhî şüphedir. Acaba karşımızdaki adamın da söylediklerinde haklı olduğu bir taraf yok mudur, şeklindeki ve Fikret'in de «Şüphe bir nura doğru koşmaktır» diye ifade ettiği şüphe.

Toleransın dershanesi kütüphanelerdir, hocası da tarih, dolayısiyle insan oğlunun asırlar boyunca başından geçen tecrübelerdir. O insanoğlu ki daima zorla mektebe gitmiş ve daima da yeni birşey öğrenmeği reddetmiştir. Buna rağmen tarih gösteriyor ki o bir şeyler öğrenmiştir ve az da olsa her gün yeni birşeyler öğrenmektedir.

Voltaire'in meşhur «Söylediğiniz sözlerin hiçbirini kabul etmiyorum, fakat sizin bunları serbestçe söyliyebilmeniz için canımı veririm.» sözü tolerans ve hürriyet için söylenmiş ebedî vecizelerden biridir.

İNSANLARLA GEÇİNMENİN YOLLARI

Bir tarihçi diyor ki, eski Fransız Kralları sanıldığı kadar müsrif, düşüncesiz ve zevklerine düşkün budala insanlar değildi. Bunlardan birisi olan Ondördüncü Lui Paris'i bütün dünyanın dikkatini üzerine çeken bir sanat, moda ve zevk merkezi haline soktu, bugün bile bütün güzel bayanların gözleri Paris'in üzerine çevrilir ve Paris bütün moda inceliklerini geri kalan dünyaya dikte eder, durur.

Bütün bunlara rağmen dünyanın yaşayışını düzenleyen bu cemiyet bile insanlarla geçinmeğe dair bir kitap yazıp ortaya koymamıştır.

Cannegie söz söyleme kurslarına başlamadan evvel New - York taki bütün kütüphanelerin kitaplarını didik didik etti. İnsanlarla geçinme mevzuunda ne yazılmışsa hepsini okudu veya okutarak hülâsalar çıkarttı ve sonunda şu neticeye vardı :

Hakikaten bu konuda ele alınacak bir kitap yoktu. «İnsanlarla geçinme sanatının ne olduğu hakkında ne düşünmüşüz, ne de şimdiye kadar bu mevzuun mevcudiyeti hakkında bir fikrimiz vardır.» diyor.

Neden acaba bu böyledir? Çünkü insanlar asırlar boyunca böyle bir konunun mevcut olduğuna inanmamışlardır.

1924 senesinde Amerika'da Westinghouse Fabrikalarında bir tecrübe yapıldı. 500 kişinin çalıştığı bir fabrikada fizikçiler, kimyacılar, çeşitli bilim adamları ışığın arttırılmasının oradaki çalışanların üzerinde ne gibi tesirler yapacağını etüd etmek üzere toplanmışlardı.

İşçiler çalışırken fabrikanın ışığı yavaş yavaş yükseltildi. Verim de artmağa başladı ve ışıkla beraber yükseldi. Fakat bir müddet sonra durdular, çünkü ışığın bundan fazla artmasına imkân yoktu. Fizikçiler memnun oldular, biz elektrik ışığını arttırmakla verimi

arttırdık dediler ve böyle bir iğri çizdiler. Yalnız Psikoloğ bu işin bukadarla bitmediği kanısında idi. Şimdi de ışığı yavaş yavaş azalttılar. Verim gene artmıştı. Bu tecrübe günlerce devam etti, ışık artsa da, eksilse de verim artıyordu. Bu hayret verici bir şeydi. Fizikçiler, kimyacılar, psikoloğlar araştırmanın sonunda şöyle bir sonuca vardılar :

«Orada bulunan 500 işçi böyle yüksek ilim adamlarının kendileriyle ilgilendiklerini görünce daha fazla çalışmışlardı. Çünkü adam yerine konmuşlardır. Kendilerine önem verildiğini görmüşlerdir. Işığı arttırmanın veya eksiltmenin asıl çalışma verimi üzerine psikolojik faktörler kadar tesir etmediği anlaşılmıştır.»

İnsanî ilişkiler üzerinde yapılan bu ilk deneydir. Sanayide bundan sonra iş adamları insanlarla alâkalanmanın lûzumlu olduğunu ve onlara başka gözlerle bakmak gerektiğini anlamağa başladılar.

Gerçi Spinoza 350 sene önce «insan için en önemli olan şey gene insandır» demişti.

Bizim Nasreddin Hoca büyük bir filozoftur. Carnegie kurslarını bitirdikten sonra bunu daha iyi anladım. İşte bir örnek :

Hoca bir gün penceresinin önünde otururken iki kişinin kavga ettiğini görür, onlar da Hocayı görürler ve onun hakem olmasını isterler. Hoca birisini dinler, ona «sen haklısın, der. Ötekini dinler, «sen de haklısın, der.» O esnada mutfakta konuşmaları dinleyen karısı dayanamaz sorar. «Hoca bu ne hal, ikisine de birden haklısın diyorsun.» Hoca karısına dönerek : «Kızma be karıcığım, der, sen de haklısın.»

İnsanlar daima kendilerini haklı görürler ve haklı olmayacaklarını düşünmezler. Onun için de yanlış neticelere varırlar ve başkalarını anlayamazlar, onlarla geçinemezler. Çünkü herkes kendi görüşüne göre kendisini haklı bulur.

Garnegie şöyle bir misal anlatıyor. Amerika'nın bir numaralı halk düşmanı Crowley'i polisler yakalamak için çevirmişler. Yanında sevgilisi de var. Elindeki silâhla polisleri ateş yağmuruna tutuyor. Polisler de gangstere ateş ediyorlar. Sonunda gangsterin mermisi bitiyor, polisler içeri giriyorlar, caniyi yakalıyorlar. Bu adam Amerika'nın bir numaralı halk düşmanıdır. Acaba kendisi için ne düşünüyor, biliyor musunuz? Sevgilisine yazdığı mektupta «Şu in-

sanlar beni tanımıyor. Bende bütün insanlığın iyiliği için çarpan hassas bir kalb var » diyor. 22 tane polis öldürmüş bir adam böyle söyleyebiliyor, kendisini haklı görüyor.

Şu halde insanlar hakkında hüküm verirken bunu düşünmemiz lâzımdır.

Küçüktüm, büyük annem hastalandı hastaneye kaldırdılar. Ben de okuldan ziyaretine gittim. Büyük Annemi çok seviyordum. Hastaneleri bildiğim yok, orada hizmet edenler nasıl çalışırlar, bilmiyordum. Büyük anneme bakmaları gereken iki hastabakıcı hemşire domino oynuyorlardı. Büyük annemle niçin ilgilenmiyorlardı? Onlara müthiş kızdım.

Bütün gün büyük annemle ilgilenmelerini istiyordum. Yavaş yavaş düşünmeğe başladım. Hasta sadece büyük annem değildi. Hastanede binlerce hasta vardı. Orada binlerce hastaya bu hemşireler bakıyordu. Bu hemşireler de insandı. Onlar biraz da kendilerini düşünmeliydiler. Küçük kafama o zaman bunu sokmağa imkân yoktu. Sonradan anladım, hemşirelere de hak verdim. Çünkü onların bütün ömrü böyle geçiyordu, onların da yaşamağa, eğlenmeye, gülmeğe, oynamağa hakları yokmu idi? İnsanlar her zaman mantıkî düşünemezler. Hislerine ve gururlarına kapılırlar. Peşin hükümlerin etkisi altında kalırlar. Hakları olduğunu düşünürler. Hepimiz meslek hayatımızda böyle şeylerle çok karşılaşmışızdır.

Browning diyor ki : «Kendisi ile mücadele eden insan en değerli insandır.»

Confüçyüs de «Eğer kendi kapının önü pisse, komşunun kapısının önündeki kardan şikâyet etme!» der.

Tenkit, gurur denilen dinamit küpünü infilâk ettiren bir kıvılcımdır.

Her çılgın tenkit eder, şikâyet eder, mahkûm eder; yalnız karakter sahibi, anlayışlı insanlar anlarlar ve affederler.

Carlyle diyor ki, «büyük bir insan büyüklüğünü, kendisinden küçük insanlara karşı muamelesinde gösterir.»

Rodesyaya bir İngiliz valisi tayin edilmiş, 50 sene önce, vali önüne çıkan zencileri selâmlıyormuş. Yaveri valinin yanına yaklaş-

mış. Lord cenapları, demiş, Rodezya'da valiler yerlileri selâmlamaz, âdet değildir. Valinin verdiği karşılık şudur :

«Basit bir zencinin bile benden daha nazik olmasına tahammül edemem.»

Büyük âmirlerden birisi odacısına kızmış, bağırmış, çağırmış. Odacı bundan çok müteessir olmuş. Nihayet dayanamamış, beyefendi, demiş, «senin yüksek tahsilin var, mevkiin var. Benim gibi bir odacı ile ne uğraşıyorsun, eğer cesaretin varsa git Umum Müdürle uğraş!»

Fransız'ların güzel bir atasözü vardır. «Bir şeyi bilmek, onu affetmek demektir.»

Carnegie diyor ki : «Ulu Tanrı bile insanlar hakkındaki hükmünü onların ömürleri bittikten sonra veriyor da, biz aciz insanlar, kim oluyoruz da, onları bir kere görmekle, 3 - 5 yazı okumakla, dedikodu dinlemekle insanlar hakkında hüküm verebiliyoruz.»

İşte insanlarla geçinmenin birinci kuralı :

«İnsanları tenkit etmeyin, onlardan şikâyet etmeyin ve âni hüküm vermeyin.»

İngiliz'lerin bir ata sözü vardır : «Bir atı suya götürebilirsiniz, fakat ona zorla su içiremezsiniz». İsterse içer, istemezse içmez. Atı zorla su içmeğe zorlarsanız içeceği varsa da içmez. İnsanlar da böyledir.

Freud diyor ki, «İnsanları harekete getiren iki etki vardır : Birincisi cinsiyet, ikincisi de büyük olma arzusudur.»

Dewey'de, «İnsanların en büyük arzusu kendilerine önem verilmesidir» der.

Çok eskiden bir film görmüştüm, bir gemide isyan çıkıyor. Kaptan kamarasında haberi alıyor. Her zaman kapısını bekliyen genç bir tayfaya tam güveni var. Fakat isyancılar onu da kandırmışlar. Gemiye hakim olmak için ne yapılması lâzımsa yapıyorlar. İsyancılar Kaptanın kamarasının merdivenlerini çıkmağa başlıyorlar ve o genci de öncü olarak gönderiyorlar. Kaptan gürültüyü işitince hemen dışarı çıkıyor, karşısına çıkan genç tayfaya elindeki silâhı atıyor ve «ikimiz bir olduktan sonra kimse buraya giremez» diyor.

Genç tayfaya önem verilmiştir, itimat edilmiştir. Tayfa isyancılara karşı dönüyor :

«Yaklaşmayın, vaziyet değişti, aksi halde vururum sizi» diyor ve isyan muvaffak olamıyor.

Lincoln diyor ki : «Herkes arasıra bir kompliman bekler.»

Çörçil son yazdığı hatıralarında şöyle diyor. «Ben iki defa Amirallik Lord'u oldum. İkinci defa olduğum zaman bütün donanmaya bir günlük emirle «Winston geri geldi» diye bildirdiler». Dünyanın en büyük adamı bile şu küçük takdir sözünden hoşlanıyor. Asrın en büyük adamı, İngiliz Avam Kamarasında yarım asırdan fazla hizmet etmiş adam, tabloları, kitapları ile san'ata hizmet etmiş adam bile bir takdire önem veriyor.

Viktor Hugo, zamanının en büyük Fransız şairi Paris'e kendi adının verilmesini beklemiş. Fransız'cayı en iyi kullanan şair, yazar o bile konpliman bekliyor, unutulmamak istiyor.

Meşhur bir ruh doktoru bir olay anlatıyor. Kocasından nefret eden bir kadın vardır. Kocası sabahları aynı masada kahvaltı bile etmiyor onunla, kadın aklını kaçırıyor ve bir klinikte yatıyor, her sabah doktora rüyasını anlatıyor. Gece rüyasında bir çocuk doğurmuştur, memnundur.

Doktor diyor ki «Bu kadın hayal âleminde, hakikat âleminden daha mesuttur, elimde imkân olsaydı bile onun iyi olmasını istemezdim.»

Bir vakitler, 1905 yılları sırasında, Amerika'da Andrew Carnegie adında bir çelik kralı vardı. İnsanları çalıştırmasını bilen en büyük sanayicilerden biri. O zamana kadar kral ailelerinden başkasına kral denmiyordu. Mezar taşına şöyle yazılması istenmiştir : «Burada kendisinden daha çok çalışkan ve zeki insanları çalıştırmasını bilen bir insan yatıyor.»

Binlerce insanda çalışma arzusu uyandırmış, iş yaptırmış bir adam.

Bizim iş yerlerimizde işçilerimizin çalışmadıklarından şikâyet ediyoruz. Ama, Almanlar diyorlar ki, «Sizin işçileriniz başka memleketlerin işçilerinden daha kabiliyetli, siz çalıştıramıyorsanız, kabahat onların başındakilerdedir.» Bunun üzerine düşünmek lâzımdır.

Carnegie'nin bahsettiği takdir, yaranma şeklinde değildir. Biz samimi takdirden bahsediyoruz. Samimi olmayan takdir kalp paraya benzer, geçmez.

Meksika şehrinde General Obelgon'un bir heykeli vardır. Heykelin kaidesindeki hitabe şudur : «Size hücum eden düşmanlarınızdan korkmayın. Müdahane ile size yaranmak isteyen dostlarınızdan sakının!»

İşte insanlarla iyi geçinmek, mesut yaşamak istiyorsanız :

İkinci kural : İnsanları takdir ediniz.! Onların içlerindeki kabiliyetleri meydana çıkarmalarına yardım ediniz.!

Hepimiz bir şey severiz, kimimiz tatlı, kimimiz acı, fakat balık tutarken biz dondurma seviyoruz diye oltaya çilek dondurması koymayız. Balık oltasına balığın sevdiği şeyi koymak lâzımdır.

Emerson ve oğlu çiftlikte bir ineği ahıra götürmek istiyorlar. Dünya çapında büyük bir filozof olan Emerson bir türlü bu basit işi başaramıyor. Bu sırada hizmetçi kız koşuyor, ineğin ağzına parmağını veriyor, çekip içeri alıyor. Köylü kız hayvanın ne istediğini biliyor. Her şeyi derinliğine düşünen Emerson ineğin ne isteriğini düşünemiyor.

Bir genç sigara içiyor. Ne söylenmişse kâretmiyor, genç gene sigarayı bırakmıyor. Bir psikoloğa söylüyorlar. Gençle konuşuyor.

— Sen futbol takımında oynuyor musun?

— Evet, oynuyorum.

— Güzel, sigara içmeğe devam edebilirsin. Amma, düşünmelisinki, sigara içtiğin takdirde iyi bir santrafor olamazsın, çünkü nefesin kâfi gelmez.

O zaman genç sigarayı bırakıyor.

Prof. Overstreet diyorki : «Her davranış bizim temel arzularımızdan ileri gelir, her sahada karşınızdaki insanlarda böyle bir arzu meydana getirebilirseniz, dünya sizin olur. Aksi halde yalnız kalırsınız.»

Bir Lord'un oğlu uzak bir kollejde okuyor ve eve hiç mektup yazmıyor. Çocuğun annesi müthiş merak ediyor, mektup yazmıyor

diye. O zaman Lord oğluna şöyle bir mektup gönderiyor : Oğlum biliyorum, çok meşgulsün, mektup yazmağa vakit bulamıyorsun. Bu mektubumda sana 20 dolarlık bir çek gönderiyorum, işine yarayacağını sanırım.

Fakat mektubun içine çeki koymuyor. 3 gün sonra oğlundan cevap geliyor «Baba, mektubunuzu aldım, ama, çeki koymayı unutmuşsunuz» diyor.

Dünyanın en büyük sanayicilerinden biri olan Ford insanlar üzerinde tesir yapmış bir adamdı. «Hayatta başarının sırrı, karşımızdaki adamın noktayı nazarını anlamak ve meseleleri iki cepheden görmek kabiliyetidir» der.

Carnegie bir başka misal veriyor. Her gece yatağını ıslatan bir çocuk varmış. Bir ruh hekimine götürüyorlar. Hekim diyorki : «Bu çocuğa bir oda ayırınız. Yeni bir karyola ve yatak alınız. Karyolayı ve yatağını mağazadan kendisi seçip alsın.»

Dediğini yapmışlar. Önce karyola ve yatağı seçmişler ama, tezgâhtara da tenbih etmişler. Tezgâhtar çocuğa sormuş :

«Arzunuz ne centilmen? Çocuğun gururu okşanmış. Büyük muamelesi yapıldığına memnun. Sevinç içinde evvelce ayrılan karyola ve yatağı beğenmiş. Kendisinin olan odaya yerleşmiş.»

— Bu oda senin, bu karyola, bu yatak da senin, her halde artık ıslâtmazsın, demişler. Çocuk söz vermiş ve sözünü de tutmuş. Demek ki başarının diğer bir sırrı da, başkasında derin bir arzu uyandırmak. İnsanlar o zaman kendiliğinden herşeyi yaparlar. Şuhalde insanlarla geçinmenin üçüncü kuralı da şudur :

Karşınızdakinde derin bir arzu uyandırınız. O herşeyi kendiliğinden yapar.

Şimdi bu konuyu aydınlatan iki mektup okuyacaksınız onlardan biri Dale Carnegie'ye 16 sene kadar önce hakikaten yazılmış bir mektuptur ve size mektup yazmak için kalemi elinize aldığınız zaman bir parça düşünmeniz ve kendinizi mektubu alacak adamın yerine koymanızı hatırlatır.

BİRİNCİ MEKTUP

Sayın Mr. Carnegie :

Demiryollarının Amerika'da imâl ettirmekte olduğu lokomatifleri tesellüm etmek üzere ilk defa olarak Amerika'ya gelmiş bulunuyorum.

(Şu herife bak, lokomotifleri tesellüm için ilk defa Amerika'ya geliyormuş, bundan bana ne, günde Amerika'ya 500.000 insan gelir gider, hepsi bana mektup yazmağa kalksa, halim ne olur sonra, benim gibi bir adamın her saniyesinin dolu olduğunu düşünmeyen egoistlerden biri olacak bu adam, ne istiyormuş bakalım.)

İş dolayısiyle burada bir müddet daha kalacağımı düşünerek kitaplarınızı Türkiye'de okumuş bir insan sıfatiyle sizinle tanışmayı arzu ediyorum.

Bana kıymetli vaktinizden bir parça ayırmak lütfunda bulunursanız size minnettar olurum. Hürmetlerimle.

(İşte mesele anlaşıldı, benimle konuşmak istiyor. Neden? hiç, memleketine dönünce Carnegie ile görüştüm demek için olacak. Yahu ne budala herif bu, burası Amerika, herkesin işi gücü var. Her gelen yabancı ile görüşmeye kalkarsam başka bir iş yapamam. Şu bizim sekretere söyleyimde İngiltere'ye gidiyorum, vaktim yok diye nazikâne bir cevap versin. Şu insanlar ne düşüncesiz mahluklar yahu, kalemi ellerine alınca akıllarına ne gelirse yazarlar.)

İKİNCİ MEKTUP

Sayın Mr. Carnegie :

Milyonları geçen okuyucularınızdan biride benim. Eserlerinizi her zaman büyük bir zevk ve dikkatle okudum. Hatta Türkiye'de Eskişehir'de Halkevinde onlardan faydalanarak bir kaç konferans da verdim. Siz eserlerinizle insanları belki daha faziletli yapmağa çalışmıyor, fakat onlara mes'ut olma yollarını göstererek bilvesile faziletli olmalarına yardım ediyorsunuz. Bu bakımdan ben sizin yalnız kal-

mış, hayattan nasibini alamadığına kani milyonlarca insana çok büyük bir yardım yapmış olduğunuza inanıyorum.

(Şuna bak Türkiye'de benim kitaplarımı okumuş, hattâ konferans dahi vermiş biri. Hem de öyle üstünkörü okumamış, kendine göre benim felsefemi bile yapıyor. Gerçi pek tamam değil ama. Fakat Türkiye neresi, Amerika neresi; dünya da ne kadar küçüldü. Hiç hatırıma gelmemişti bir gün şu Türkiye'ye bir seyahat fena olmıyacak. Beni orada bu kadar tanıdıklarına göre. Peki ne istiyormuş şu zat, bakalım.)

Tesadüfen Amerika'ya gelmiş bulunuyorum. Bu vesile ile sizinle görüşmek imkânı olup olamıyacağını düşündüm. Sizin kıymetli zamanınızdan bir parçasını ayırarak benimle görüşmenizin ne kadar güç olduğunu ve bunun sizin için ne kadar az önemi olacağını müdrikim. Fakat biran için kendinizi benim yerime koymanızı ve Dale Carnegie ile görüşmüş olmanın neler ifade edeceğini düşünmenizi rica ederim. Münasip göreceğiniz her zaman ve her yerde emrinize amadeyim. Hürmetlerimle.

(Bu gençte bir iş var, benim taktiklerimi iyi kavramış. Bak kâfire ne diyor : Sizin için benimle görüşmeniz tabîi birşey ifade etmez. Fakat Dale Carnegie ile görüşmüş olmak ne demektir, bunu bir düşünün. Hey Miss Thomson, ben ne zaman İngiltere'ye hareket ediyordum. Neyse daha 15 gün vakit var, şuna bir mektup yazın, haftaya kursların New-York'ta diploma töreni var, gelsin, görüşelim, Enteresan bir adama benziyor.Şimdiye kadar hiç bir Türkle konuşmamıştım. Belki ileride bizim kursları Türkiye'de de verdiririz.)

DOST KAZANMA SANATI

Gothe, «Kardeşlerimi Allah yarattı, fakat dostlarımı ben buldum» demiş. Sosyal hayat ancak dostlarla yaşanılırsa, yaşamağa değer. Sabah gazetemizi getiren küçük çocuk, sütçü bakkal kasaptan tutunda çalıştığımız yerdeki kapıcı, asansörcü, kâtip, daktilo, şube müdürü, daire başkanı, hatta genel müdürle bile insan dost olabilir, ve dostların güler yüzlü, toleranslı ve sizi adam yerine sayan çevresinde yaşamak insanı mutlu yapar, hem de iş verimini arttırır. Peki bunu kabul ettiğimiz halde neden dostumuz yoktur veya dost olamıyoruz?

Bunun cevabı çok basittir, çünkü biz hep kendimizi düşünüyor ve kendi dar benliğimiz içinden çıkıp da etrafımızdakilerin dünyasında yaşamak istemiyoruz.

Amerika'da 500 telefon konuşmasını teype almışlar ve tahlil etmişler, içinde tam 3990 tane «ben» kelimesi bulmuşlar, hep ben.

Grup fotoğrafları çektirmek bir zevktir. Bir düğün, nişan töreni veya piknikten saklıyacağınız en iyi anılardan biri muhakkakki, böyle bir fotoğraftır. Güzel, fotoğrafı elimize alır almaz neye bakarız, tabiîki kendimize. Eğer biz tesadüfen fotojenik, güzel, genç, şık çıkmışsak, yanımızdakiler nasıl çıkarsa çıksın, resim iyi çekilmiş demektir.

İnsanın kendini düşünmesi en basit düşüncedir derler, çünkü kolaydır. Carnegie Çin'de milyonlarca insanın açlıktan ölmesi, bizi ağrıyan bir çürük dişimiz kadar ilgilendirmez, diyor.

Fakat tabiat bizden, bu egoizmimizden intikam almakta gecikmez. Ünlü psikoloğ Adler bunu şöyle ifade eder :

«Hayatta en büyük güçlüklerle karşılaşan insanlar başkalarile ilgilenmeyenlerdir.»

Her şeyi kara gören, yaşamaktan zevk almayan, en basit sözlerden alınan, aşağılık kompleksi içinde dünyayı hem kendisine hem de çevrelerindekilere cehennem yapan insanlar işte hep kendi dar ufukları içinde yaşıyan, başkalarına değer vermeyen, ne dost olmayı ne de dost edinmeği istemeyenlerdir.

Dale Carnegie «Dost Kazanmanın Yolları» adındaki kitabını yayınladığı zaman bir çok kimseler ya doğrudan doğruya, ya içlerinden onunla alay etmişler ve kitap okumakla dost kazanılır mı, demişlerdir. Neticede kitap milyonlarca satıldı ve Carnegie de milyoner oldu, çünkü bir çok insanlar bu işin esaslarını öğrenmenin kendilerine faydalı olduklarını gördüler. İşte Carnegie'nin kuralları :

Birinci kural : Başkaları ile samimi olarak ilgileniniz!

En basit ilgilenmek selâm vermektir. Günlük hayatımızda öyle insanlarla karşılaşırız ki, ya bizi görmemezlikten gelirler, ya selâm vermeyi küçüklük sayarlar, yahut da gözümüzün içine bakarak ilk önce bizim selâm vermemizi isterler. Böyle insanlar insanın her sabah keyfini kaçırır.

Acaba selâm ne demektir? Selâm demek, ben seninle ilgiliyim, seni görmekten sevinç duyuyorum. Benden sana fenalık gelmez, senin de benim gibi mutlu olmanı dilerim, sana kıymet veriyorum demektir. Latince selâm Pax Vobiscum, aramızda sizinle barış, huzur olsun, anlamına gelir. Çinlilerin selâmı bizim alıştığımız selâmlara benzemez. Onlar «Pirincin nasıl» derler, çünkü pirinç ta eski tarihlerden beri onların biricik gıda maddesi. Bütün mutluluk pirinç ürününe bağlı, o bakımdan bir insanın hatırını sormak için en çok değer verdikleri şeyin durumunu soruyorlar.

Eski Alman İmparatoru Kayzer Wilhelm birinci dünya savaşından sonra memleketinden kovuldu. Hollanda'lılar bir erkeklik gösterdiler, onu müttefiklere vermediler, özel bir şatoda oturmasına izin verdiler. Ufak bir çocuk nedense, koskoca Kayzer'in böyle düşmüş tepilmiş bir durumda olmasını Almanlık gururuna yediremedi ve ona çok içten bir mektup yazdı : Ben küçük bir çocuğum, diyordu mektubunda, size yapılan haksızlığa çok üzüldüm, ben sizi gene bütün Almanların İmparatoru sayıyor ve hürmet ediyorum, ellerinizden öperim.

Bütün dünyayı titretmiş ve gururu yüzünden nihayet düşmüş olan Kayzer bile bu mektubu alınca duygulanıyor, gözleri doluyor ve çocuğa cevap vererek onu yemeğe davet ediyor. Küçük çocuk da tabiî annesile bu davete gidiyor ve sonunda Kayzer küçüğün dul annesile evleniyor.

İkinci Kural : Gülümseyin!

Çinlilerin bir atasözü var : Gülümsemesini bilmeyen insan dükkân açmamalıdır.

Şair diyor ki, gülümseme bütün dillerin üstünde bir anlaşma vasıtasıdır.

Gülümseme dudaklarımızın biraz yana kaçması, yanaklarımızda bir rahatlama olması, gözlerimizin parıldaması değil, bütün sinir sistemimizin gevşemesi, huzura kavuşması, üzerindeki bütün gerilimleri atması, karşı tarafın antenlerine pembe dalgalar göndermesi demektir. Seni anlıyorum, seni takdir ediyorum, seninle beraberim, aldırma ötekilere ben sendenim, ben seni beğeniyorum, hatta seni seviyorum demektir.

Tabiî bu kalpden gelmeli, insan sevgisinin, şefkat ve nezaketin bir sonucu olmalıdır. Yoksa o gülümseme değil, basit bir sırıtma olur ki, o da kalp paraya benzer, hiç bir işe yaramadığı gibi ters tepki yaratır.

Bir psikoloğun şu sözleri de düşündürücüdür; «Verecek tebessümleri olmayanlar kadar kimse onlara muhtaç değildir.»

Üçüncü Kural : Bir insan için bütün dillerde en güzel kelime kendi ismidir.

Amerika'da çalıştığım Demiryollarından birinin Genel Müdürü hakkında bana şöyle demişlerdi : O, 35.000 olan personelin 25.000 inin öz adını bilir. Bu 1955 yılında idi. Geçenlerde elime geçen bir dergide kendisinin Amerika'nın en popüler Demiryolcusu ilân edildiğini okudum.

Meşhur Çelik Kralı Andrew Carnegie küçükken orta kazançlı basit bir ailenin çocuğu imiş. İskoçya'daki kasabasında tavşan yetiştirmeğe karar vermiş, fakat bunu yapmağa ailesinin imkânı yeterli değil, tavşanlar çok çabuk ürüyorlar. Küçük Adrew düşünmüş, taşınmış, en nihayet şöyle bir formül bulmuş, kasabanın bütün çocuk-

larını çağırmış ve tavşanların boynuna taktığı kordeleya onların isimlerini yazmış. İşte bu tavşanlar artık sizin isimlerinizi taşıyor, bakalım hanginiz tavşanını en iyi besleyecek. Ve böylece dünya kadar tavşana sahip olmuş.

Bu adam 1905 yılında çelik fabrikalarını satıp istirahate çekildiği zaman o zamanın parasile tam 385 milyon dolarlık vakıf meydana getirmiş, kütüphaneler, okullar, konser salonları hibe etmiştir.

Dördüncü Kural : İyi bir dinleyici olun ve karşınızdakini kendisinden bahsetmeğe teşvik edin.

Bir insanın kalbine giden yol miğdesinden geçer diye bir söz vardır, bunu biraz daha genişletmek ve tamamlamak kabildir : Her insanın kalbine giden yol alâkalarından geçer.

İşte bir insanı alâkalarından anlatmağa teşvik etmek ve onu içtenlikle dinlemek dostluğu kuvvetlendirir. Çünkü hepimizin şu veya bu zamanda bir dinleyiciye, eski tabirle bir muhataba ihtiyacı vardır. Hatta çok zaman çektiğimiz üzüntü ve sıkıntıların esas sebebi, bunları anlatabileceğimiz, bizi dinleyecek bir muhatap bulamamamızdır.

Yalnız dinlemek, bize derdini anlatan adamın yüzüne bakarak dinler gözükmek de değildir. Dinlemek onun dalga uzunluğunda onunla beraber düşünmek, onu anlamağa çalışmak ve onun içini boşaltmasına yardım etmek demektir.

Beşinci Kural : Karşınızdakini ilgilendiren konulardan söz açın.

Herkesin bir sevdiği şey, boş vakitlerinde uğraştığı bir meşgalesi, hobby'si vardır. Bunun hakkında bilgi edinmek, bilen veya ayni şeyle uğraşan insanları dinlemek kadar bize zevk veren bir şey yoktur.

Disraeli, bir adama kendisinden bahsedin, saatlerce sizi dinler, der.

Altıncı Kural : Karşınızdakine önem verin ve bunda samimi olun.

Dewey, insanın kendisine önem verilmesi en büyük ihtiyacıdır. der.

William James de insan tabiatının esas prensibi takdir edilmek arzusudur, diyor.

Biz başkalarına önem vermekle onların emek, ümit, çaba ve heyecanlarını kamçılıyor ve bu sayede insan denilen motorun verimini de arttırmış oluyoruz. Tabii bizim böyle önem verdiğimiz insanlarla aramızda karşılıklı bir sempati, bir dostluk bağı da kurulmuş oluyor.

Dostluk bir günde kurulamaz, fakat ne yazık ki ufak bazı ilgisizliklerle çok çabuk bozulabilir. Dostluk derken insan üstü vasıflar beklemek ve mitoloji kahramanlarına yakışacak vasıflar arkasından koşmak insan tabiatını tanımamak demektir. Hepimiz insanız, zaaflarımız vardır ve gene aynı veya başka zaaflara sahip insanlardan dostlarımız olacaktır.

Hiç hata yapmayan insanın nasıl iş yapmasına imkân yoksa, ideal dost arayan insanın da dost bulmasına imkân yoktur. Dost bulabilmek için her şeyden önce biz bir dost olmalıyız ve başkalarının bize yapmasını istemediğimiz şeyleri biz de başkalarına yapmamağa ve bize yapılmasını istediğimiz şeyleri başkalarına yapmağa çaba göstermeliyiz.

Bu hususta söylenen en kuvvetli sözlerden biri ünlü Hint lideri Mahatma Gandhi'nindir. Gandhi der ki, Allah bile aç insanlara ekmekten başka bir şekilde görünmeğe cesaret edemez.

DÜŞÜNME SANATI

Meşhur Çinli Ressam Lao-Kung artık yorulmuştu ve ömrünün sonunun yaklaştığını hissederek, en mutlu günlerini geçirdiği atelyesine götürülmesini talebelerinden rica etti. Talebeleri hocalarını oraya taşıdılar ve etrafında toplandılar.

İhtiyar ressam gözlerini açtı, titrek bir sesle :

— Ağlamayın dedi, ayıp ediyorsunuz, ben sizi memnun ve mutlu olmanız gereken bir ziyafete çağırdım, halbuki siz ağlıyorsunuz. Ben hayatımın en kıymetli dakikalarını yaşıyorum.

Sonra güçlükle kaldırdığı eli ile yanında duran bir tablonun üzerindeki örtüyü çekti.

Tablo bir başak sapını gösteriyordu, basit bir başak sapı. Fakat o ta zamanların başlangıcından beri gelmiş ve geçmiş bütün başak saplarının ruhunu taşıyordu. Rüzgâr resmedilmez. Fakat o başak sapı dalgalanıyordu. Talebeleri büyük bir huşû içinde tabloyu seyretmeğe başladılar ve etraflarındaki bütün âlemi unuttular. O sırada ihtiyar ressamın titrek sesi işitildi :

«Ben dünyanın en mesut insanıyım : Çünkü Tanrılar o ilâhi sır ve kabiliyetlerinden bir parçasını bana vermeği kabul ettiler ve beni buna lâyık gördüler. Benim de sonsuzluğun eteklerine yaslanmama müsaade ettiler. İşte şu gördüğünüz başak sapı içinde o ebedi ruhu taşıyor.»

İşte buna ister vahî deyin, ister ilham, ister düşünce; hepsi Tanrının ilâhi kudretinden seçtiği insanlara verdiği bir parçadır. Meşhur Descartes : «Varım çünkü düşünüyorum» der. Düşünmek kolay bir şey değildir.

Edison fabrikalarının duvarlarına şu satırları hâkkettirmişti :

«Düşünmek denilen hakikî çalışmadan kaçınmak için insanoğlunun bulamayacağı hiç bir bahane yoktur.»

Sanayi devrimizin en büyük adamlarından biri olan Henry Ford da :

«Düşünmek zorunluluğu kadar insanları korkutan hiç bir şey yoktur» der.

Büyük Fransız düşünürü Voltaire'in şu sözü de ilgi çekicidir :

«İnsanlar yiyecek ekmek ve yatacak yer buldular mı, düşünmekten kaçınırlar.»

Eskimolarla yakından tanışan Amiral Peary kulubesi önünde ihtiyar bir Eskimoya, ne düşünüyorsun diye sorduğu zaman şu cevabı almıştı :

— Yarına yetişecek kadar balığım var, ne düşüneyim!

Goethe de «yapmak kolay düşünmek güçtür.» der. Genç kuşakların pek fazla tanımadıkları son devirlerin en ünlü ve ileri görüşlü şairi Tevfik Fikret :

«Düşünüp işlemek âyinimdir» der. Üzerinde düşünülecek bir söz.

Benim burada bahsetmek istediğim düşünce olumlu, müspet, pratik ve herşeyden önce kendimize, ailemize, vatanımıza ve insanlığa hakikaten yararlı olacak bir düşüncedir. Yoksa Tanrının verdiği bu kudreti fena yollarda kullanmak ve bu yolda yep yeni buluşlar yapmak için değil. Ne demek istediğimin daha iyi anlaşılması için bir örnek vereyim :

Bir talebe grubu Almanya'da bir pansiyonda oturuyor. Bu pansiyonda havagazı para atılmak suretile otamatik çalışıyor. Zaman zaman gelip otomata bakan havagazı memurları paranın eksik olduğunu, daha fazla paranın atılması gerektiğini anlıyorlar. Saatin bozuk olabileceğini düşünerek söküyorlar, değiştiriyorlar, fakat gene de eksik para buluyorlar ve sarfiyatın çok fazla olduğu kanısına varıyorlar.

Memurlar geliyorlar, size bir şey yapmıyacağı. Yalnız, bize sırsınızı söyleyin yoksa, havagazını keseceğiz, diyorlar. Talebeler an-

latıyorlar. «Gayet basit. Biz sizin paralara uygun bir kalıp yaptık. Kalıbın içine su koyarak buz dolabında dondurduk, otomatiğe attığımız bu buz kalıpları ile havagazını yaktık. Buzlar eridi, su oldu, sonra buhar olarak uçtu. Siz onun için bir iz bulamadınız» diyorlar.

Ben bir aralık Personel Dairesi Başkanlığı yaptım. Muavinlerimden yaşlı bir zat, orada çalışan genç bir memur hakkında dedi ki, «bu memurun elinden hiç bir iş gelmez. Kafası da hiç işlemez. Kendisine de birgün bunu söyledim. Aradan 5 ay geçti, o memur bir sabah gülerek yanıma geldi :

«Sen benim bir işe yaramadığımı söylersin, ama, senin dikili bir ağacın yok, halbuki ben filân yerde bir apartman yaptırdım» dedi.

Bu basit bir düşüncedir, egoist bir düşüncedir. Çünki insanın kendisini düşünmesi en kolay bir düşüncedir. İşte benim burada bahsetmek istediğim böyle bir düşünce değildir.

Ankara'da büyük bir geçit töreni yapılıyor. Atatürk orada, yerli ve yabancılar orada. Elçiler var. Topçular geçiyor. Tam şeref tribününün önünden geçerken, en öndeki at tökezliyor, yere düşüyor. Resmi geçit duracak, işler aksayacak. Arkadan gelen yüzlerce araba birbirine yığılacak, bu arada koca Çavuş derhal yere atlıyor, atın palanlarını, koşum takımını kesiyor ve tören bütün sür'atiyle devam ediyor. İşte benim bahsetmek istediğim düşünce böyle bir düşüncedir.

Dünyada icat edilmiş, yeni ne varsa hepsi düşünenlerin sayesinde yapılabilmiştir.

Meşhur düşünürlerden ve matematikçilerin babası sayılan Gauss, 5 yaşında ormanda giderken babasına soruyor : Baba, ormanda kaç ağaç var? Oğlum, ben nereden bilebilirim? Allah bilir ancak.

Biraz gidiyorlar, Gauss yine soruyor : Baba, şu ağaçta kaç tane yaprak var? Babası gene böyle şeyler bilinir mi hiç diyor. Fakat çocuk düşünüyor.

Baba, bu ağaçlar arasında acaba aynı sayıda yaprağı olan ağaç var mıdır? Babası artık kızmıştır, fakat bir şey söylemiyor. Bir az sonra :

Baba, eğer bir ağacın yapraklarından daha fazla ağaç varsa bu ormanda, muhakkak ki biribirinin aynı sayıda yaprakları olan enaz iki ağaç vardır, diyor.

Babası oğlanın sözlerinden şaşırıyor, doğru kasabadaki öğretmene gidiyor. Öğrenmen olanları dinledikten sonra :

— Senin oğlunda müthiş bir matematik düşünme kabiliyeti var, diyor.

Gauss 6 yaşında ilk okula gidiyor. Öğretmen çocuklara bir mesele söylüyor. Onlar halledilinceye kadar kürsüde dinlencek, yahut işini görecek. Çocuklara yüze kadar sayıları toplayın, diyor. Tahmin ediyor ki, bu toplama ameliyesi bir saat sürecek. Kendisi de rahatça çalışacak. Biraz sonra Gauss parmak kaldırıyor. Neticeyi bulmuştur. 5050 eder, diyor. Matematik dehaya sahip olan Gauss meseleyi bir anda kavramış ve toplama yapmadan önce kafasında bir çarpı ile çözmüştür.

Matematikle uğraşanlar Gauss'a neler borçlu olduğumuzu bilir.

Pratik düşünce sahasının en büyük düşünürü Edison'u çok kimse anlayamaz, bu yüzden de geçimsiz bulurmuş. Kasabanın istasyon şefi ile de arası iyi değilmiş. Bir gün istasyon şefinin küçük kızı rayların arasında oynuyor. Tam, bu sırada bir tren görünüyor. Edison kızı kapıp kaçacak zamanın kalmadığını anlayınca kızın üzerine atılıp mümkün olduğu kadar siniyor. Tren ikisinin üzerinden geçiyor. Çocuk ta bu sayede kurtuluyor. Gar şefinin gözleri doluyor ve Edisonu olan sonra çok seviyor. Edisonu pek sevmeyen babasına olayı anlatıyor. O zaman Edisonun babası :

— Oğlum, diyor. Şimdiye kadar sen benim oğlumdun, bundan sonra ben senin baban oldum.

Gene meşhur İngiliz yazarlarından Sommerset Maugham diyor ki : Düşünmek istemekle, arzu etmekle olur ve gelişir. Düşünmek istemeyen insan yeni fikirler bulamaz. Düşünürseniz, yeni fikirler sizi yavaş yavaş bulur. Ressamlar fırçaları ile, yazarlar kalemleriyle düşünürler. Hatipler ayakta ve kürsüde konuşurken düşünürler. İnsanlar başka başka şekillerde düşünürler. Mozart yürürken, özellikle ormanda gezerken düşünür ve kompoze edermiş, Şiller ayaklarını soğuk suya sokarak düşünür, şiirlerini yazarmış.

Meşhur Rossini yatakta beste yaparmış. Rüyalarında beste yapan bestekârlar bile vardır.

1923 senesinde Fredrich Grant Bauting adında bir Kanada'lı doktor bir gece uyanıyor ve daima yanında bulundurduğu kâğıdın üzerine şu satırları yazıyor. «Köpeğin pankreasını al, dejeneresansı için 6 - 8 hafta bekle, sonra çöküntüyü süz!»

Sabahleyin kalktığı zaman masasının üzerinde, gece yarısı uyku haliyle yazdığı kâğıdı buluyor, labaratuvara koşuyor, bir süre sonra şeker hastalığı için kullanılan İNSÜLİN'i bulmuş oluyor.

Peki, bu düşünce iyi birşey de, niye düşün müyoruz? Çünkü biz öyle bir eğitim sistemi içindeyiz ki, Türkiye için söylemiyorum, Fransa içinde böyle, bir Fransız psikoloğu söylüyor bunu, lûzumundan fazla okutuyorlar ezberletiyorlar, lûzumundan fazla şey öğretmeğe çalışıyorlar, düşünmeğe vakit bulamıyoruz.

Dünyanın bugünkü kadar kitabı olmadığı zamanlarda insanlar daha fazla düşünmeye vakit bulabilmişlerdir. Sokrat, Eflâtun ve Aristo öyle şeyler düşünmüşlerdir ki, aradan 25 asra yakın zaman geçtiği halde bütün düşünürler onların o tükenmez kaynaklarından hâlâ su içmektedir.

Bugün televizyon asrındayız. Bu tenkit ediliyor. Çünkü televizyonla çocuklara bilgiler düşünme payı bırakmadan veriliyor. İnsanlar esasen düşünmeyi istemezler. Başkalarının kendileri için düşünmelerinden daha çok hoşlanırlar.

Güneşin altında, yeni bir şey yoktur denir, fakat düşünen insan her gün insanlığa yeni bir şey getirir. Ampul, sinema, radyo, telefon, telsiz, televizyon gibi şeyler işte böyle yeni ve pratik birer düşüncenin eseridir.

Biz DKD kursunda şöyle bir test yaptık, herkese bir kâğıt verdik. 15 dakika düşünerek yaş günü dolayısiyle annelerine alacakları hediyeleri birer birer yazacaklardı. Yaş gününde annesine almak istediği 73 hediye listesi ile bir kursiyer rekor kırdı, ötekilerin de almak istediği yeni şeyleri ekleyince 230 tane çeşitli hediye ortaya çıktı. Siz de bir ekzersiz yapın, kimbilir neler düşüneceksiniz. Böyle bir ekzersizi 5 - 6 defa yapacak olursanızz, 15 dakika içinde bir konu üzerinde ne kadar çok şey düşününebileceğinizi göreceksiniz, çünkü düşüncenizi bir nokta da teksif ediyorsunuz.

Bundan sonra ikinci bir ekzersiz daha yaptık. Amerika ve İngiltere'de bu düşünce ekzersizine Brain Storming diyorlar, tercümesi yapılamaz, ama aşağı yukarı «beynin fırtınalanması» denebilir. Osborn adında bir Amerikalı bulmuş bunu, adeta bir oyun; oyunun kaidesi şu : Herkes verilen konu üzerinde düşünecek ve aklına gelen mantıklı veya mantıksız her şeyi söyleyecek. Kimse başkasının fikrini tenkit etmeyecek, taklit etmeyecek, fakat o fikir kendisine başka yeni veya eski bir fikir ilham etmişse, çekinmeden söyleyebilecek. Bütün fikirler ya not edilecek, ya teype alınacak ve böylece ortaya birçok faydalı fikirler çıkmış olacak. Mesele herkesin ayni bir konu üzerinde beraberce düşünmesini teşvik. Bizde arkadaşlara aynı konuyu verdik. Dedik ki, Toplum önünde Söz Söyleme Sanatı Kurslarının geliştirilmesi için neler düşünüyorsunuz? O anda akıllarına gelen şeyleri, mantıksız da olsa söyleyeceklerdi. Bizim kursumuzda olduğu gibi burada da tenkit yok. Herkes bir şey söyledi. Ortaya 140 düşünce çıktı. Bunların içinde düşüncelerin çoğu umumiydi, fakat çok enterasen olanları ve uygulanabilecek nitelikte olanları çoktu.

Tabiî yeni düşüncelere sahip olmak için başka yollar da vardır. Meselâ Fransa'da meşhur oyuncak fabrikalarının birinin müdürü her pazar Paris'te çocukların oynadığı parklara gider, oynayan çocukları seyredermiş. Oradan ayrılırken oyuncak konusunda yeni yeni buluşlarla dönermiş.

İsviçreli meşhur bir şehir mühendisi her sene iki kere bir helikopter kiralar, doğduğu şehrin üzerinde dolaşır, yeni bir çok fikirler elde edermiş.

Birinci cihan harbinin kaplanı Fransız Başvekili Clemauceau başarınızın sebebi nedir sualine şöyle cevap vermişti : «Başımı tararken saçlarımı düşünürüm.»

Gene bir Fransız düşünürü diyorki : «Uzun zaman durmadan ararsınız, bir gün aramadan bulursunuz.»

Meşhur EDISON günlerce, aylarca uğraşıyor, sayısız tecrübe yapıyor, elektrik akımından ışık elde etmek için çalışıyor. Ampule ne taktıysa para etmiyor, biraz yandıktan sonra bütün teller eriyiveriyor. Bütün madenleri tecrübe ediyor. Nafile, hemen hepsi, biraz ışık verdikten sonra eriyor. Bütün gün çalışmaktan yorulmuş evine dönüyor. Çocukları gürültü yapıyorlar. Karısı çocuklara şöyle seslenmiyor :

— Ne boş kafalı şeylersiniz, babanızı rahatsız ediyorsunuz, utanmıyor musunuz.

«Boş» sözü, Edisonun düşüncelerine yeni bir yön veriyor, hemen labrotuvarına koşuyor. Ampulün içindeki havayı boşaltıyor ve ampulü yapmağa muvaffak oluyor. O zamandanberi EDISON fabrikasının kapısının önünde, ebediyete kadar yanacak olan bir ampul, günün 24 saatinde yanar durur ve insanlara bu büyük düşünürü hatırlatır.

Yer çekimi kanununu bulan Newton Kral tarafından seçildiği Lordlar Kamarasında hiç konuşmazmış. Sadece birgün odacılara, cereyan yapıyor, lütfen şu pençereyi kapayınız gibi bir söz söylemiş. Bu bilgine sormuşlar : Yer çekimi kanununun nasıl buldunuz? bütün hayatımca yalnız onu düşünerek diye karşılık vermiş, başka bir şey düşünmüyormuş.

Şimdi üzerinde önemli durmamız gereken bir soru hatırımıza gelebilir : Bizi yapıcı düşünmekten, müsbet düşünmekten alıkoyan engeller nelerdir?

Birincisi, doğmatik hükümler, peşin hükümler ve hurafelerdir.

Bizi düşünmekten alıkoyan peşin hükümlerden kaçınmalıyız.

İşte bir misâl :

1934 - 1945 yıllıları arasında bütün Alman Milleti Düşünmekten çekinmiştir. Goethe'nin, Kant'ın milleti birden bire bir peşin hükmün tesiri altında düşünmekten uzaklaştırılmıştır :

Yahudiler Almanya'nın servetini gasbetmişlerdir sloganı altında Hitler bütün bir milleti düşünmekten alıkoymuştur. Einstein, Freud, Mendelson gibi büyük adamlar yetiştirerek Almanya'ya bir Alman clarak hizmet eden yahudilerin aleyhine müthiş bir kampanya açmıştır.

Sebebi, Hitlerin Alman ulusunun düşünmemesini istemesi ve hayalinde peşin hükümlerle parattığı bir düşmana bütün ligi ve nefreti çevirerek, harbe gittiğini uzun zaman saklamak arzusu idi.

Netekim ki bunda muvaffak oldu ve Alman ulusu bir gün kendisini bütün dünya ile savaş içinde buldu ve ne yazık ki çok sonra hakiki durumunu anladı, fakat bu ona ve dünyaya milyonlarca insanın canına mal oldu.

İkincisi, propagandadır ki, bu toplumun düşünme bakımından tembelliğinden ustaca faydalanmaktadır.

Meselâ her hangi bir kimse, bir yere gidiyor. İçmek için ne ister? Senelerce yapılan propaganda ve reklâm ona düşünmeden istediğini bulturdur, daha doğrusu ona bu hissi verir.

Reklâmın esas gayesi budur. İnsanda inanmak bir ihtiyaçtır. Çok kuvvetli bir tesir altında bir kere filân şeyin iyi ve ucuz olduğuna inandı mı, bir daha düşünmek istemez. O şeye alışır ve bir daha da onu kolay kolay değiştirmez.

Bunu en iyi anlayan müesseselerden biri meselâ Coca Cola'dır. Gelirinin çok önemli bir kısmını reklâma verir ve hatta bu insanî tenbellikten o kadar iyi faydalanırki, 4 heceli olan Coca Cola kelimesi yerine reklâmlarında bir hece ile söylenen «Coke» söyleyin diye yazar. Susayan bir adamın acelesi vardır ve başka herhangi bir şey söylemeği düşünmeden «Coke» deyiverir.

Propagandanın asıl zararlı tarafı her hangi yarı pişmiş bir fikri halk topluluklarına Hind kumaşı gibi mal ettirmesidir.

İşte o zaman düşünme tenbelliğimizin sonucu çok feci olur.

Üçüncüsü düşünmemizin temeli olan mantık zincirini yarıda kesmek ve sıkıya gelir gelmez, bundan sonrası Allah Kerim diyerek daha ilerisini düşünmekten kaçınmaktır.

Şöyle bir misâl vereyim. Bir genç delikanlı genç bir kızı seviyor. Çocuk hayata yeni atılmıştır. Kız okulunun bırakıyor, bir iş buluyor ve evleniyorlar. Biz iki kişi bu para ile geçiniriz, madem ki bir birimizi seviyoruz, her şeye severek katlanırız diyorlar. Buraya kadar mesele yoktur. Fakat aradan bir sene geçiyor, bir de çocukları oluyor. Bu sefer kız işini bırakmak zorunda kalıyor, bir kişinin maaşı evi idare edemiyor, sıkıntı başlıyor. Hayat pembeliğini kaybediyor ve daha çok genç olan bu iyi iki insan için kül rengi olmaya başlıyor. Neden, çünkü mantık zinciri yarıda kesilmiş, bir sene sonra çocukları olacağı ihtimali düşünülmemiştir.

Dördüncü olarak hislerimiz düşünmemize engel olur. Aşıklar mantıki düşünemezler. His düşünme faaliyetini durdurmuştur. Bundan önceki misâl bunu da aydınlatır.

Bütün bunlardan çıkan sonuç nedir?

Eğer daha iyi bir dünyada yaşamak istiyorsak, çocuklarımıza bugünkünden daha iyi ve mutlu bir dünya bırakmak istiyorsak, yeni fikirlere muhtacız. Yeni fikirleri de, düşünebilen dimağlar bulur. Düşünebilmek için de bu dört engelden uzaklaşmak, adam sendeciliği, peşin hükümleri bırakmak ve kimin tarafından olursa olsun bize empoze edilmek istenilen fikirleri kendi kafamızda düşünmedikçe, mantık süzgecinden geçirmedikçe, daha iyi bilenlerin fikirlerini almadıkça kabul etmemek lâzımdır.

KARAR VERME SANATI

Hepimiz hayatımızın şu veya bu anında bir karar vermek zorunda kalmışızdır, ister meslek seçmek, evlenmek, yeni bir işe girmek gibi çok önemli ve hayati kararlar olsun, ister tatilimizi geçirmek için ailece yapacağımız bir seyahatla ilgili daha az önemli kararlar olsun, daima bir yol ağzındayız ve işte önümüze çıkan yollardan hangisini seçeceğimizi düşünmek bizi üzer.

Kararsızlık içinde çırpınmak ne kadar acı bir şeyse, yanlış ve yarı pişmiş kararlar vermiş olmak da o kadar üzüntülü ve tehlikelidir.

Çok defa sabırla beklemek ve karar vermeği boyuna ileriye atmak bizi belki bir az avutabilir, fakat şunu da unutmamalıdır ki, «bekleyenin önüne herşey gelir, yalnız çok geç!»

Delice kararlar veya kararsızlıklar etrafımızdaki dünyanın güçlük ve karışıklıklarından ziyade içimizdeki dünyanın dengesizlik ve huzursuzluğundan ileri gelmektedir.

DKD Kursunda bir genç kendisini üzen bir olayı anlatmış ve gastritten hastalandığını, doktorlar ülser olma tehlikesinden bahsettiklerini, fakat buna sebep olan mantıksız bir aşktan bir türlü vaz geçemediğini söyledikten sonra bir gün kendisinden yaşlı bir akrabasının teşvikile bir az içtikten sonra, derhal kararını verdiğini ve telefona koşarak o kıza son sözünü söyledğini ve ondan sonra ne gastritten, ne de ülserden hiç bir eser kalmadığını samimi bir uslûp ile izah etmişti.

En sonunda yerinde bir karar vermiş olmak onu rahata ve sıhhata kavuşturmuştu.

Karar verememizin bazı sebepleri vardır. Bunlardan birincisi, düşüncelerimizi bir yerde toplayamaz, fazla etrafa dağıtırız. Esası bırakır, teferruat üzerinde dururuz, gayeyi unuturuz.

İkincisi his jeneratörlerimizin fazla sıcak gitmesine müsaade ederiz. Sevgi, nefret, sempati ve antipatilerimizin tesiri, akıl, mantık ve sağ duyu le seçilebilecek yolları sisle kaplar.

Üçüncüsü de, enerjilerimizi yerinde ve sistematik olarak kullanmayız. Bütün kuvvet ve imkânlarımızı gayeye varmak için lüzumlu olan kararı vermek ve onu uygulamak için kullanacak yerde onları başı boş bırakırız.

Peki ne yapalım? Karar vermenin ABC si veya her duruma uyabilen temel prensipleri yoktur. Fakat tarih boyunca denenmiş birçok usulleri vardır, eminimki, bunların size de faydası olabilir :

I. Hakikatları, Verileri Toplayınız!

Dale Carnegie bu konuda fikrini sorduğu bir üniversite dekanından şu cevabı almıştır :

«Benden gelecek hafta salı günü saat 15 de herhangi bir konu hakkında bir karar vermemi istediler mi, o tarihe kadar hiç bir karar vermem, ve bu arada o konu ile ilgili bütün bilgileri, verileri, toplamağa, öğrenmeğe çalışırım, eğer bunu tam yapabilmişsem, zaten o zamana kadar mesele kendiliğinden çözülmüş olur.»

Şu halde herhangi bir problemi çözmek, onun hakkında karar vermek için onunla ilgili bütün bilgileri öğrenmemiz lâzımdır.

Evinizin bahçesine güzel bir havuz yaptırmağa karar vermeden önce şehirin ve mahallemizin su durumu hakkında tam ve teferruatlı bilgi edinmeği ihmâl ederseniz, havuzu mermerden bile yaptırabilirsiniz, fakat içine su yerine kışlık kömürünüzü doldurmak zorunda kalırsınız.

Nasrettin Hoca bir gün tarlada çalışırken yolun kenarından geçen bir yabancı ona seslenmiş ve o civardaki bir köye kaç saatte gidebileceğini sormuş. Hoca işitmemezlikten gelmiş. Adamcağız ayni suali bir kere daha tekrarlamış ve gene de cevap alamayınca boynunu bükmüş ve yoluna devam etmiş. Epey bir yol gittikten sonra Hoca arkasından seslenmiş ve adamı çağırmış ve oğul, demiş, tam 3 saatta oraya varırsın! Adam yahu demiş, mademki bunu biliyordun, ne diye beni yordun da önden söylemedin. Hoca'nın cevabı bizim söylediklerimize uygundur : Ben senin nasıl yürüdüğünü görmeden oraya kaç saatta varacağını nereden bilebilirdim ki!

Acaba yalnız bilgi toplamak kâfi midir? - Hayır.

II. Bütün çözümleri, değişik ihtimalleri, bunların fayda ve sakıncalarını tartınız, gaye ve hedefe en uygun alanını seçiniz!

Nasılki Roma'ya giden bir tek yol yoksa, birçok problemlerin de bir tek çözüm yolu yoktur. Bunların arasından en iyi ve uygununu seçebilmek için ise, mevcut bütün imkân ve ihtimalleri bilmek ve bunları varılacak hedefe göre birbirile mukayese etmek lâzımdır. Her hangi bir konuda gaye en ucuz ve iyi malı almak ise, en güzel ve en iyi malı almağa karar vermek yanlış olur.

Şu halde doğru bir karara varabilmek için, problemle ilgili bulduğumuz bütün çözümleri teker teker incelemek ve hedefe en uygun olanını seçmek lâzımdır.

Yalnız şurada da dikkat edilecek bir nokta vardır : Malûmat toplamak, bütün fayda ve mahzurları en küçük teferruata kadar sıralamak fikri fena da kullanılabilir.

New - York iş bulma müdürlüğüne iş arayan bir genç müracaat eder. Durumu incelenir ve New - York'tan uzakta bir fabrikada boş bir yer olduğu söylenir. Genç düşünmek üzere müsaade ister ve bir hafta sonra tekrar gelir ve müdürden daha bir çok malûmat rica eder. Bazısı o anda verilir, bazılarını da sormak icap eder. Aradan gene bir hafta geçer genç bu seferde tatmin olmamıştır, daha başka şeyler bilmek ister. Aradan bir onbeş gün daha geçer. Bu sefer büroya geldiği zaman gence maalesef fabrikanın blânçosunu zararla kapadığı için bu sene işçi alamayacağı söylenir. Genç bu haberi rahat bir nefesle karşılar. Karar vermekten kurtulmuştur. Çünkü onu üzen nokta New - York'tan ayrılmaktı, fakat bunu kendine itiraf edemiyor ve kararını daha fazla malûmat toplamak bahanesile geriye bırakıyordu.

İşte böyle bir durumda iseniz, artık lüzumsuz yere malûmat toplamağa kalkışmayın, çünkü faydasızdır. Hakikatı kendi kendinize itiraf edin ve öylece karar verin!

Karar verme hususunda meşhur Freud bakın ne diyor :

III. Hislerinizi Araştırınız!

«Fazla önemli olmayan bir kararı birinci ve ikinci kurala göre veririm. Fakat evlenmek, meslek seçmek, bir memleketi bırakıp baş-

ka birinde yerleşmek v.s. gibi hayati kararlar şuur altından, içimizdeki her hangi bir yerden gelmelidir!»

Ünlü İngiliz tarihçi ve edibi Lord Macaulay denemelerinin birinde Prusya Kralı büyük Fredrih'in Fransızca olarak yazmış olduğu şiirlerinden bahsederken :

«Bu gibi hisleri insan, ancak nerede, nasıl ve ne zaman öğrendiğini bilmediği bir dilde yazabilir» der.

İşte hayati kararlar da nereden, nasıl ve ne zaman geldiği bilinmeden benliğimizin içinden ve bütün bir geçmişin şuur altında bıraktığı, bilinmeyen izlerinin yardımı ile verilir.

İyi kararlar teskin edici en iyi ilâçlardır. Onları vermekle huzura kavuşuruz.

IV. Zamanın Ayarlanması, Uygun Zamanı Seçme :

Eskiler her şeyin bir eşref saatı vardır derlerdi. Başka bir kural da, önemli kararlar vermeden önce bir gece uyumalıdır. Askerler bunu çok iyi bilirler. 24 saat geçmeden şikâyet yapılamaz.

Bütün bunların sebebi davranışlarımızın o andaki geçici mizacımızın tesiri altında olmasındandır. Canımız herhangi bir şeye sıkılmışsa, hareketlerimiz daha şiddetli, kırıcı ve yıkıcı olur. Memnun ve mesut bir saatımızda, daha ölçülü ve toleranslı oluruz. Aybaşında maaşımızı alırken, daha cömert, ay sonuna doğru para işlerinde daha dikkatli oluruz.

Ünlü bir hastane baş operatörü :

«Cerrahide, der, bir doktor karar vermeden önce günlerce düşünür. Zaman ekseri kararların esaslı bir parçasıdır. O emin olmadığımız durumları olgunlaştırır. Tamamile olgunlaşmamış kararlar en tehlikeli kararlardır.»

Şuurlu bir şekilde kararı geciktirmek, yani karar vermemeğe karar vermek, kararsızlık demek değildir.

Demir ve karayollarının bulunmadığı devirlerde açık bir at arabasının içinde yaşlı bir şeyh efendi Geyve Boğazından geçiyormuş, mevsim kış, hava tipili ve soğuk, battaniyeyi omuzlarına kadar çekmiş olan ihtiyar şeyh arada bir arabacıya seslenir ve ondan burnunu

silmesini istermiş. Bir iki derken arabacı bu işe içerlemiş ama, tam aksilik çıkaracağı sırada boğazın sol tarafındaki dağdan üç eşkiyanın inmekte olduğunun farkına varmış, ne yapacağını şaşırmış korkudan. Bir de ne görsün burnunu silmekten aciz zannettiği şeyh efendi, battaniyenin altından çıkardığı yayı ile arka arkaya üç ok atar ve eşkiyaları yere serer. Bir müddet gitmişler, arabacı dayanamamış şeyh hazretleri demiş, burnunuzu sileyim mi? Yok oğul demiş ihtiyar, artık hacet kalmadı.

Sevki idarenin yüksek âmirlerine, bakın, meşhur Bell Telefon Kumpanyası Genel Müdürü ne tavsiye ediyor :

«İcra âmirlerine mahsus karar verme sanatı; zaman ve zemine uygun olmayan kararları, olgunlaşmamış kararları ve başkalarının vermesi gereken kararları vermemekten ibarettir.»

Bu sözlerden hayatta alınacak ders şudur: Hiç bir zaman başkalarının yerine ve ânî karar vermeyin, bunu onlara ve zamana bırakın!

Verilen her karar bir hareketin başlangıcı olmalıdır. Şu halde bundan sonraki adım :

V. Sonuna Kadar Takip!

Hepimiz bilhassa sene başlarında bazı şeyleri yapmağa veya yapmamağa karar veririz, fakat şu veya bu sebepten onları yerine getirmeyiz. Sigrayı bırakmağa, lisan kurslarına devam etmeğe karar veririz, sonra ya enerjimiz kâfi gelmez, yahut daha başka düşünceler bizi bundan alıkoyar.

Ruh doktoru Otto Fernichel: Düşünmek harekete geçmek için bir hazırlıktır. Harekete geçmekten korkan insanlar bu hazırlığı uzatırlar, der.

Kocası ile geçinemedikleri için ayrılmak isteyen bir kadın, buna karar vermek için günlerce, hatta aylarca düşünür. Bunun sebebi çok defa ayrılmadan ziyade ayrıldıktan sonra kadının yalnız başına hayatta ne yapacağından korkmasıdır ve bu emniyetsizlik korkusu onu devamlı surette düşünmeye ve kararını tehir etmeğe mecbur eder.

Politikada bir açık kapı terimi vardır. Verdiğimiz bir çok kararlarda da böyle bir açık kapı bırakmak ve ileride onları duruma göre bir parça değiştirmek imkânı düşünülmelidir.

Meselâ Amerikan Cumhur Başkanı Roosewelt için, geriye dönülmesine imkân olmayan hiç bir programa sıkı sıkıya bağlanmazdı, denirdi.

«Bu anda en iyi bildiğimiz tarzda hareket etmeliyiz, eğer bu istediğimiz tam neticeyi vermezse, ileride onu değiştirebiliriz.»

İngiliz yazarlarından Sommerset Maugham da «insanların güçlüklerinin yarısı her suale evet veya hayırla cevap vermek arzusundan gelir. Evet veya hayır onlardan hiç birinin asıl cevabı olmayabilir. Her birinin içinde birkaç evet ve birkaç hayır bulunabilir,» der.

Şüphe ve tereddüt içinde iseniz, hayır deyiniz. Sonra evet deyebilirsiniz. Çünkü hayır'ı evet yapmak evet'i hayıra çevirmekten daha kolaydır,

VI. Son Kademe :

Büyük kararların bizi huzura kavuşturmasına rağmen, bizi üzen, içimizi ezen, bize, kendimizi küçük gösteren bir tarafları da vardır. Çünkü onları vermekle bir çok şeylerden fedakârlık etmek zorunda kalırız. İstanbul'a tahsile gitmek, ailemizden uzak kalmak demektir. Yeni bir işi kabul etmek, eski iş arkadaşlarımızdan, alıştığımız âmirlerden ayrılmak, yep yeni bir meçhule atılmak demektir. Ticaret veya Hukuk'a girmek, sevdiğimiz müzik veya resmi bırakmak, akademiye gidememek, bilinmeyen yeni yeni imtihanlara atılmak demektir. Evlenmek te serbest bir yaşamayı bırakmak, birçok sorumluluklar yüklenmek demektir. İşte böyle kararlar bizi bilinmeyene götüren seyahatların başlangıcıdır, bizi üzen de budur.

Onun için böyle önemli kararları vermek bize tevazu öğretmeli ve bu hareketimizde muvaffak olmamız için Kânatın Ulu Yaradanına ellerimizi açıp dua etmeliyiz.

Böylece karar verme sanatının son kademesine geliyoruz. O da cesarettir.

Audrew Jackson : Cesaretli bir adam tek başına çoğunluktur, der ve bu kafamızda yapacağımız seçim kadar hiç bir zaman doğru değildir, çünkü orada esas kararı sağlayacak bir tek oydur.

DÜŞÜNMEK NASIL ÖĞRENİLİR?

Dr. Ray Hyman ve Dr. Barby Anderson'dan

60 yıldan daha uzun bir zamandanberi psikologlar bir problemin çözülmesinde kafanın nasıl çalıştığını, düşünmek sürecinin ne olduğunu araştırmışlardır. Farelerin karışık bölümlü kutuların içinden dışarıya çıkabilmek için kendilerine nasıl yol bulduklarını incelemişler; kafeslerinin dışında asılı duran muzlara bir deynekle uzanıp onları elde eden maymunları gözetlemişler; çocukların renksiz sıvıları karıştırarak sarı bir sıvı meydana getirecek kombinezonları nasıl bulduklarını araştırmışlardır.

Deneysel psikologlar olarak biz bu gibi laboratuvar etüdlerinin, tabiî durumlardan farklı ortamlarda yapıldığı için, günlük hayatımızda karşımıza çıkan problemlerin çözümü ile herhangi bir ilişkileri olup olmadığını öğrenmek için yüz binlerce veriyi inceledik. Şimdi arada ortak bir bağ bulunabileceği kanısına varmış bulunuyoruz. Gerek laboratuvarda ve gerek «gerçek hayatta» karşılaştığımız en büyük güçlük eldeki bilgileri gereği gibi kullanamamaktadır.

Bunun bilinen eski bir misâli bir alt geçitte sıkışıp kalan bir kamyondur. İlgililer ve seyircilerin hepsi kamyonda veya alt geçitte önemli değişiklikleri gerektirecek tekliflerde bulunuyorlardı. O sırada küçük bir çocuk basit bir çözümle herkesi hayrete düşürdü: Tekerleklerin havasını boşaltsanıza! Bilim ve buluş dünyasında bu şekilde problemlerin çözümü ile ilgili birçok misâller bulmak kabildir. Hepsinin ortak olduğu bir nokta vardır: Çözüm bir kere bulundu mu, artık onu herkes «bunu bilmeyecek ne vardı sanki, bunun kadar basit bir şey olur mu» şeklinde karşılar.

Fakat bir insan bütün lüzumlu bilgilere sahip olduğu halde, onlardan neden yararlanamasın? Bunun cevabı, insan beyninin de elektronik beyin gibi bir depolama, saklama ünitesile bir işleme, kullanma

ünitesine ayrılmış olduğu olsa gerektir. Saklama ünitesi geniş ölçüde bir bilgi yığınını orada depo edebildiği halde, işleme ünitesinin kapasitesi sınırlıdır. Ortalama bir insan bir birile ilişkisi olmayan ancak yedi rakamı hatırında tutabilir ve tekrar edebilir. Bunun mânâsı işleme ünitesinin bir anda birbirinden bağımsız olan bilgi kalemlerinden hemen hemen yalnız yedisini işleyebileceğidir. Önemli herhangi bir problem ise, muhtemelen, bundan çok daha fazla elemanın veya kombinezonun bir araya gelmesile ilgili olduğundan, insan beyni onları kolayca toplayamaz.

Bundan başka insan problemin çözümünü ararken, tamamile yanlış bir yöne, yanlış elemanlara bakabilir. Böyle olunca da bütün bu veriler karma karışık bir sıraya sokulmuş ve bu yüzden asıl çözüme giden yolu kapanmış olur. Kamyon misalini ele alalım. Dikkatimiz kamyonun üst tarafına yönetilmiştir, çünkü problemi ortaya çıkaran yer burasıdır. Düşüncelerimiz bu yöne çevrilmiştir ve çözümü de aramakta olduğumuz yer burasıdır.

Tabiî önceden hangi yöne bakmanın doğru olacağını bilemeyiz. Fakat problem çözümü birbirinden farklı yaklaşımlar seçtiği takdirde çözüme daha çabuk yaklaşabilir.

Problem çözmede kullanılan pratik altı kural aşağıda açıklanmaktadır. Bunlardan üçü koruyucudur, onlar dikkatınızın yanlış bir mantık hattına yönelmesinden sizi korumak içindir, geriye kalan üçü ise çare sağlayıcıdır, yani sıkışıp başka bir şey düşünemediğiniz anda size yardımcı olmak içindir.

Birinci Kural : Problemin bütün unsurları üzerinden bir kaç kere çabukça geçiniz, ta ki bütün ayrıntıları kapsayan bir kalıp meydana gelsin.

Bu sizin ayrıntılar içinde kendinizi kaybetmeden «genel konuyu» kavramanıza yardım eder. 17. yüz yılın Fransız filozofu Descartes «Aklın yöneltilmesi için kurallar» ında bunu şu şekilde anlatır : «A'nın B» ile olan ilişkisile B'nin C'nin D'ye olan ilişkilerini bilmiş olmak, bunların hepsini birden hatırımda tutamadığım takdirde 'A'nın D' ile olan ilişkisini bulmada bana yardım edemez. Bunu başarabilmek için zaman zaman onların üzerinden geçer ve bu sırada da hepsi adeta bir sezgi gibi, birinciden sonuncuya çabukça geçebilecek şekilde hayal kuvvetimi devamlı olarak harekette tutarım.

Veyahut Alman fizikçisi Herrman Von Helmholtz'un 200 yıl önce söylediği gibi : her şeyden önce problemimi, bütün açı ve güçlükleriyle kafamda tutacak şekilde, her tarafından çevirmem ve onları kâğıt üzerine yazmadan serbestçe kafamdan geçirmem gereklidir.

İkinci Kural : Yargınızı erteleyiniz.

Bu kural, problemin ilk anlatılış şeklinin etkisi altında aklınıza gelen ilk çözüme bağlı kalmanızı önler. Psikolog Jerome S. Bruner ve Wary C. Potter tarafından yapılan şu deneyi gözünüzün önünde tutunuz :

Bir projektörle duvardaki bir perde de renkli bir diyapozitif gösterilmektedir. Gösterilen resim herkesin bildiği bir yangın musluğudur. Fakat resmin neti bozuktur, renkler karışmıştır. Seyircilerden gördükleri şeyin ne olduğunu söylemeleri istenir. Sonra resim bir kaç kademe de yavaş yavaş net yapılır. Hayret verici buluş şudur : Resim netsizken onun ne olduğunun yanlış olarak tahmin edenler için resim net olduktan sonra da doğruyu bulmak kolay olmamıştır, halbuki önceden hiç bir tahmin yapmayanlar için resmin ne olduğunu anlamak bir mesele olmamıştır. Bunun mânası şudur : yanlış bilinen bir hipotez'i değiştirmek, yeni bir hipotezi kabul ettirmekten daha güçtür. Derhal sonuçlara varan bir insan yeni bilgilere karşı daha az hassastır.

Üçüncü Kural : Probleminizin unsurlarını yeniden tertipleyiniz.

Bu önceden bilinmeyen bir tertip ile maskelenmiş bilinen bir kalıbın meydana çıkmasına yardım edebilir. İskoçyalı Psikolog Ian Hurter, meselâ, öğrencilerine aşağıdaki şartları verdiği takdirde George'un Willie ile olan ilişkilerini bulmakta güçlük çektiğini tespit etti : Harry, George'tan kısadır; Harry, Willie'den uzundur. Halbuki problem mantıkî bir sıra ile tertiplendiği takdirde çözümü çok basitleşiyordu. George, Harry'den uzundur, Harry Willie'den uzundur.

Böylece güç bir problemin çözümü, basit bir fiziksel değişiklik sayesinde birden bire meydana çıkmış olur. Wolfgang Köhler'in maymunlarla yaptığı meşhur deneylerde bir maymunun bulunduğu kafesin dışına, onun yetişemeyeceği kadar uzak bir yere bir muz asılmıştır. Maymunun tam arkasına da muza baktığı zaman göremeyeceği

bir deynek konulmuştur. Bir süre sonra maymun deynekle oynarken muz ile deynek ayni görüş açısı içerisine girer. Bunun üzerine maymun aradaki bağlantıyı kavrar ve onu elini uzatacak bir alet olarak kullanarak muzu kapar.

Dördüncü Kural : Eğer problemi bir türlü çözemiyorsanız, yeni bir yaklaşım deneyiniz.

Bir çözüm ararken bir insanın aldığı «Yön», problemi gördüğü şekle bağlıdır, diyor Psikolog Dr. Norman Maier.

Dr. Maier bir deneyinde öğrencilerine tavandan sarkan ve birbirinden farklı uzunlukta olan iki ipin uçlarını bağlamak görevini verir. İpler o şekilde asılmıştır ki öğrenci birini elinde tutarken ötekine erişmesine imkân yoktur. Bir tepki, problemi iplere erişememek yolundan görmek ve derhal bir sopa bulup iplere uzanmak olur; başkaları da problemi iplerin kısalığında bulacak ve bir tanesini uzatmağa çalışacaktır. Her iki çözüm de başarılı olmayacaktır.

Sonunda bazı öğrenciler bir ipin kendilerine doğru çekilmesini düşüneceklerdir. Bunun üzerine uzunca olan ipin ucuna ağır bir şey bağlayacaklar ve onu bir sarkaç gibi sallayacaklar ve ip tam kendilerine doğru geldiği zaman yakalayıp öteki iple bağlayacaklardır.

Maier bu testten mantıkî düşünmesini bilenlerin, bir yönde başarıya ulaşamayınca onda israr etmeyip başka çözüm yolları aramağa uğraştıkları sonucunu çıkarmıştır. Onlar esaslı bir çözüm bulunca kadar bir yönden ötekine atlamaktadırlar.

Beşinci Kural : Kendinizi hiç birşey düşünemeyecek kadar yorgun hissediyorsanız, herşeyi bırakıp dinleniniz.

Bu problem çözümcülere en çok verilen nasihattır. Acaba bunun bir faydası var mıdır? Cevap, kesin bir evettir. Mesele onu zamanında kullanmaktır. Eğer hakikaten artık bir şey düşünemiyorsanız, yani halen kabul ettiğiniz yaklaşımın bütün imkânlarını gözden geçirmiş ve artık başka hiç bir yaklaşım da düşünemiyorsanız, o zaman dinlenme zamanı gelmiştir. Fakat eğer bir yaklaşım üzerinde kâfi derecede kafanızı yormamışsanız, dinlenmenin fazla bir faydası olmayacaktır.

Altıncı Kural : Probleminizi başkaları ile görüşünüz.

Problemi başkaları ile görüşürken o zamana kadar önem vermediğiniz bazı noktalar meydana çıkabilir. Bir dinleyicinin karşınızda bulunması kuvvetli bir tepki - yankı mekanizması meydana getirir ve bu kafanızda karanlık ve şüpheli kalmış noktaları çabıkça açığa çıkarır.

Bu kuralın önemini tıbbî araştırma ile ilgili bir olay çok güzel açıklar. New York Üniversitesi profesörlerinden Dr. Lewis Thomas «enzyme papain» üzerine yaptığı bir etüdte bunu bir tavşanın kan dolaşımına enjekte ettiği zaman tavşanın kulaklarının birden bire canlılığını kaybettiğini gördü. Kulağın dokusunu mikroskop altında incelerken en fazla değişiklik umduğu bağdokuda gayri tabiî hiç bir şey bulamadı. O ayni zamanda bütün doktorların o zaman faal olmadığını sandıkları kıkırdak kısmına da baktı. Orada herhangi bir değişiklik bulacağını beklemiyordu ve bulmadı da. Bu esrarengizliği çözmek için uzun bir süre boş yere uğraşdıktan sonra eski normal işine döndü.

Aradan yıllar geçti, ve Dr. Thomas tıp fakültesi öğrencilerine laboratuvar tekniği dersinde tavşan ile ilgili bu olayı da göstermek istedi. Normal testleri tekrarladıktan sonra sebebini aramağa başladı. Bu sefer aradığını kıkırdakta buldu. Acaba bu fark nereden gelmişti? Burada o testi öğrencilerine anlatıyordu ve bundan dolayı da hiç bir kademeyi atlayamamıştı. Doktor bu sefer diyordu, tavşanın papain'li kulaklarının parçalarını ve ayni zamanda papain'le temasa gelmemiş tavşanların kulak parçalarını beraberce inceledim. Değişiklik eski dokunun mukayesesi sayesinde ortaya çıkmıştı.

Düşüncesini başka şekilde tertiplemek ihtiyacı Dr. Thomasa başka şekilde gözünden kaçabilecek kademelere dikkat etmesini sağladı. Sonuç yıllarca önce yapmış olabileceği bir buluş oldu.

Genellikle bütün bu altı kural iki kuralla özetlenebilir. Sıçramadan önce etrafınıza bakın. Eğer bütün düşünce ve deneylerinizde başarısızlığa uğramışsanız, başka bir yaklaşımı tecrübe ediniz. Şunu unutmayınız ki herhangi bir çözümü zorla kafanıza getiremezsiniz. Kafanızı yeni kombinezonlara açık tutunuz ve başarısız teşebbüsleri boyuna tekrarlamakla vakit kaybetmeyiniz Dr. Maier'in dediği gibi «mantıkî düşünce hiç olmazsa kısmen alışkanlığı bırakmak demektir.»

YAPICI DÜŞÜNCE

Konfüçyüs «Karanlığa küfredeceğine bir mum yak!» der. Yapıcı düşünceyi bundan iyi ifade edebilen bir söz bulmak çok güçtür. Bir şeye kızmak, öfkelenip şikâyet ve tenkit etmek sinirleri gerginleştirir, alınacak tedbirleri sağlam bir kafa ile almamıza mani olur, çünkü gene Çinli filozofun dediği gibi, «öfkeli bir adamın içi zehirle doludur.»

Vaktile bir şirketin müdürü işinden çıkarılmış bir adamdan bir mektup alır. Mektup sahibi kendisine yapılmış olan haksızlığı uzun uzun anlattıktan sonra müdürün şahsına karşı böyle bir mektupta yazılmasına hiç bir zaman izin verilemeyecek kadar kaba bazı kelimeler kullanır. Normal bir şirket müdürü için böyle bir mektubu kâğıt sepetine atmaktan başka yapılacak bir şey yoktur. Fakat bu zat öyle yapmaz. Mektubu personel şubesine havale eder, kaba kelimelerin altını çizer, bunlar beni ilgilendirmez, adamın hakkı olup olmadığını inceleyiniz, der.

Onbeş sene kadar önce yabancı bir uzmanla beraber çalışıyorduk. O zamana kadar daha kimsenin üzerinde durmadığı yeni bazı projeler ortaya atılmıştı. Her kafadan bir ses çıkıyordu :

— Bu bizim bünyemize uymaz.

— Bunu uygulamak imkânsızdır.

— Bunu yapacak eleman nerede?

— Buna mevzuat müsait değildir.

— Böyle şeyler bizim için lüks sayılır.

— Bu işe ayrılacak personele harcirah verilemez, hem de esas işlerinden ayrılacakları için terfi haklarını kaybederler.

Buna benzer daha birçok şeyler söylendi. Yaşlı ve tecrübeli uzman gülümsedi :

— Bu işin niçin olamayacağını göstermek için akla gelen her mazereti söylediniz, dedi, halbuki bunun yerine yapılabilme imkânlarını araştırmak için kafanızı yorsaydınız, daha olumlu hareket etmiş olmaz mıydınız? Statükoyu muhafaza etmek kolaydır, fakat dünyanın her tarafında iş yapan, başarı elde eden, meşhur olan insanlar terakkiye inanan, gelenekleri, eski metodları değiştiren insanlardır. Bu güç bir şeydir, fakat her yenilik güçtür, ve insanların taassup, alışkanlık ve cehaletine karşı kazanılan bir zaferdir. Uzmanın sözlerinin kelimesi kelimesine aynı olduğunu iddia edemem, fakat aşağı yukarı mânası buydu.

Bu bizim hepimizin zayıf bir tarafı, bir hastalığıdır. Herşeyin kötü taraflarını görür, derhal kararımızı verir ve işin olamayacağı kanısına vararak adeta memnun oluruz. Böylece bir işin neden önceden düşünemediğimizden veya yapamadığımızdan dolayı kendi kendimizi sorumlu görme kompleksinden, bir nevi aşağılık duygusundan kurtulabileceğimizi zannederiz.

Onsekizinci asırda İngiliz Dış İşleri Bakanlarından Lord Chesterfield'in ünlü bir klâsik sayılan «Oğluna Mektupları» vardır. Burada Lord oğluna şu nasihatı verir :

«Herşeyi yapabilirsin, fakat yaptıklarından dolayı hiçbir zaman mazeret söylemeğe kendini alıştırmamalısın.»

Bana öyle geliyor ki, cemiyet olarak Lord Chesterfield'in bu sözlerini daha ilk okulda uygulamağa başlayabilsek, herşeye bir mazeret bulmağa bu kadar hevesli olmazdık.

Tapu Dairesine, Vergi dairesine, Belediyeye hatta fotoğrafçıya gidersiniz, hep şimdi olmaz yarın gel, derler. Bunun sebebi, o işi bugün yapmaktan, yani olumlu, yapıcı bir düşüncenin sonucu olan «evet» demekten kaçınarak kolay olan «hayır» demeği, mazeret göstermeyi tercih etmeleridir. Halbuki yarına bıraktığımız işleri bugün yapmağı prensip olarak kabul etsek, maddeten neler kazanacağımızı bir tarafa bırakalım, huzurumuzu ve yaşma zevkimizi bu kadar çabuk kaybetmez, sinirlerimiz bozulmaz, biz de karşılıklı başka masum insanların sinirlerini lüzumsuz yere bozmazdık.

Çocuklarımızı daha ilk okuldan herşeyin olur tarafını düşünmeğe alıştırmalıyız, bu, öğretmenlerin, ana babaların, hepimizin en kutsal vazifelerinden biridir. Eskiden «olmaz olmaz deme, olmaz olmaz»

derlerdi. İmkânları yaratan hep olumlu, yapıcı düşünen insanlardır. Yenilgiyi daha baştan kabul eden insanlar hiç bir zaman zafere kavuşamazlar. Yaşadığımız her gün yeni yeni meydan okumalar ve güçlüklerle doludur. Bunları yenebilmek, herşeyden önce onları yenebileceğimizi baştan kabul etmekle kabildir. Hiç bir iyi doktor daha baştan hastasının iyi olamayacağını kabul etmez, hatta ümit olmasa bile elinden gelen herşeyi yapar, en son dakikaya kadar her türlü çabayı gösterir.

Yapıcı düşünceyi öğrenmek için ne yapmalıyız?

İlk yapacağımız şey, bize bir iş verdiler mi, bir iş istediler mi, yeni bir durum karşısında kaldık mı, derhal hayır bu olmaz, ben bunu yapamam, bu bizim bünyeye uygun değildir, gibi cevapları vermekten sakınmak, yani daha ilk anda hayır demekten vazgeçmektir.

Şu halde birinci adım herşeyin bir olur tarafı bulunduğunu kabul etmek ve her yeni meydan okumayı «evet» le karşılamaktır.

İkinci adım bize verilen işi veya yapılan teklifi iyice anlamağa çalışmaktır. Buradaki iyice anlama deyimi, işin veya teklifin bütün fayda ve sakıncalarını iyice kavramak, tartmak ve herhangi şekilde olursa olsun bir peşin hükmün etkisi altında kalmadan bunları mantık süzgeçinden geçirebilmek manasına alınmalıdır.

Bir rapor bilirim. 60 - 70 sahife tutmakta ve birçok tavsiye ve teklifleri ihtiva etmekteydi. Başlangıçta yaptığı bir tavsiye ilk anda iyi anlaşılamadığından uygun görülmedi ve bu yüzden geriye kalan tekliflerin hiç birine kıymet verilmedi ve hatta tartışma konusu yapılmasına bile lüzum görülmedi, çünkü bir kere onun bizim bünyemize uygun olmadığı şeklinde bir peşin hüküm verilmiş ve bu bütün olumlu düşünce imkânlarını ortadan kaldırmıştı.

Üçüncü adım, düşüncelerimizi menfaatlarımızın yönüne çekerek taraflı hükümler vermekten kaçınmaktır. Bu da üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır. Herhangi yeni bir teklif bize daha fazla iş çıkaracak, herhangi bir şekilde bizi daha fazla yoracaksa, onun yapılmaması için bulmayacağımız hiç bir bahane yoktur. Eğer karakter sahibi bir insan, bir şahsiyet, bir lider olmak istiyorsak, her meselede menfaatlarımızdan fedakârlık etmeği öğrenmeliyiz.

Bütün dünya ulusları «Garcia'ya mektubu götürebilecek» adamı, yani olumlu, yapıcı, düşünebilen ve hareket edebilen, yapıcılığın risk-

lerini, tehlikelerini göze alan insanları arıyorlar. Bizim ise bunlara hepsinden fazla ihtiyacımız vardır, çünkü eğer hakikaten gelişmiş ulusların kervanında kendimize bir yer ayırmak istiyorsak, nereden gelmiş olursa olsun dilimizdeki »testiyi dolduran da bir, kıran da» sözü ile «devlet yasağı 3 gündür,» «boş ver, böyle gelmiş böyle gider» «Biz adam olmayız» gibi içimize işlemiş yanlış hüküm ve sözlerden, aşağılık duygusundan kendimizi kurtarmamız lâzımdır. Bunları söylemek ve düşünmek manen yenildiğimizi kabul etmek demektir. Bugünkü dünyanın hızı yaşama heyecanını, terakkiye ve yeni fikirlere inancını kaybetmiş insanlar için tehlikelidir.

PEŞİN HÜKÜM

İnsanlığın terakki tarihi peşin hükümlere karşı girişilen başarılı veya başarısız savaşların hikâyesinden başka birşey değildir. Yakın tarihe bir bakalım. Almanya'da Hitler diye biri çıkıyor, Goethe'lerin, Kant'ların, Beethovenlerin memleketini üç beş yılda bütün dünya ile savaşa sokuyor, Alman Milleti Yahudiler hakkında verdiği peşin hükmün tesiriyle birden bire beyaz ırkın biricik koruyucusu rolünü oynuyor.

Biraz daha uzaklara gidelim : Orta Çağlarda batıl inançların etkisi altında Yunan ve Romalıların daha önceden düşündükleri, şüphe ettikleri birçok gerçekler unutuluyor, taassup ve cehaletin körüklediği peşin hükümler engizisyon mahkemelerinin, o zamana kadar bilinmeyen, işkence ve mezalimine sebep oluyor. «Dünya yuvarlak olamaz, çünkü İsa yeniden dünyaya geldiği zaman hem dünyanın üst kısmına, hem de alt kısmına birden gelemez, onun için dünya düzdür.»

Bizde de asırlardan beri ilerlememizi köstekleyen ve hâlâ da yıkamadığımız yüzlerce yanlış peşin hüküm vardır. Lâikliğe karşı her gün gazetelerde okuduğumuz saldırganlıklar bunlara en iyi birer örnektir.

Fertler kendi hayatlarında, işlerinde peşin hükümlerden kurtulmadıkça, düşünmek zahmetine katlanmadıkça, teşkil ettikleri topluluklar, cemiyetler de daha büyük peşin hükümlerden kurtulamazlar.

Vaktile çok değerli bir kadın hastalıkları uzmanı varmış, herkes onun çok iyi ve becerikli bir doktor olduğunu kabul eder, yalnız çok kaba ve sert bir adam olduğu için, pek mecbur kalmadıkça muayenehanesine gitmek istemezmiş. Aydın bir bayan bir gün bunu kendisine söylemiş ve ben demiş, bu kadar zamandır sizin tedaviniz altındayım, hiç bir kabalığınızı görmedim. Fakat herkes böyle söylüyor. Doktor gülümseyerek cevap vermiş, ben demiş herkese hemen hemen ayni

şeyleri sorarım ve dışarıda bekleyen hastalarımın sayısı fazla olduğu zamanlarda bu sorularıma tam ve çabuk cevap isterim, ne çareki bir çok bayanlar iki dakikada söylenecek şeyler için yirmi dakika konuşurlar ve sonunda gene de söylemek istedikleri şeyleri tam söyleyemezler. İşte kızım, o zaman benim de sabrım tükenir.

İşin gerçek yönünü bilmeden herkes, Ayşe hanımdan, Fatma hanımdan işittiğine inanarak, esasını incelemeden, üzerinde düşünmeğe lüzum görmeden, peşin hükmünü vermiştir.

Hergün bu gibi peşin hükümlerle karşı karşıyayız. Ankara'da Ulus'a çıkmayan biricik trolebüs İstasyonu - Çankaya trolebüsüdür. İşim icabı eskiden sabahları bu trolebüse binerdim. O zamanlar bu hat yeni açılmıştı. Şoförlerinden biri ile de selâm sabahımız vardı, çok nazik ve terbiyeli bir adamdı, hiç bir gün kızdığını görmemiştim. Bir sabah «bu Ulus'a gider mi?» diye soran bir kadına «okuman, yazman yok mu?» diye bağırdığını işittim. Trolebüste bulunan herkes derhal peşin hükümlerini vermişlerdi, bu adam kaba, nezaketsiz, aksi herifin biriydi. Aradan bir iki gün geçti, bir vesile ile, kendisile konuşurken «bey, dedi, günde belki beş yüz kişi böyle sorar, geçen gün sinirlendim, dayanamadım, çıkıştım. Tabiî kadıncağızın kabahati yok ama, insan hergün yüzlerce kişiye dert anlatmaktan da bıkıveriyor, ne yaparsın?»

Bu gibi çabuk peşin hükümleri hergün işidiriz. Filân okuldaki öğretmenler kötüdür, gençlik iyi yetişmiyor, babam beni anlayamaz, batı müziği bizim bünyemize uymaz, bu kadar güç hayat şartları hiç bir yerde yoktur, dünyada tabiî güzellikleri bu kadar bol olan hiç bir memleket yoktur, aydınlar halkı anlayamazlar, eskiler herşeye eyvallah demişler ve buna benzer daha binlercesi. Pek hoş olmamakla beraber, bunlar en nihayet beş on kişinin ağzından işitilir ve işidenlerden bunları bir tartışma konusu yapacak kadar kültürlü bir iki kişi çıkarsa, mesele çok geçmeden unutulabilir.

Asıl tehlikeli olan, bir cemiyet olarak ağzımızdan çıkarmadığımız ve gökten inmiş gibi inandığımız, tartışmasını bile neredeyse bir tabu saydığımız fikirlerdir. İşte bir kaç örnek :

Biz zekiyiz, fakat tembeliz.

Bu öyle dehşetli bir peşin hükümdür ki, bizi uyarmak için mi söylenmiştir, yermek için mi söylenmiştir, kolay anlaşılmaz. Herhangi kesin bir sonuca varmak iddiasında olmayarak bunun üzerinde bir

düşünelim. Acaba biz gerçekten bu sözlerin altında saklanan ve ifade edilmek istenilen mânaya uygun olarak öteki uluslardan zeki miyiz? Buna cevap vermek çok güçtür, çünkü zekânın coğrafya ile bir ilgisi olup olmadığı meselesi bir tarafa, zekânın yerine göre birçok tarifleri vardır. Meselâ bir tanesi ayırabilme, farkları (iyiyi kötüyü) seçebilme kabiliyetidir. Bir başkası, çabuk öğrenme kabiliyetidir. Daha bir başkası da çevreye intibak edebilme, adapte olabilme, uyabilme kabiliyetidir. Şimdi bu tariflere göre etrafımıza şöyle bir bakalım.

Trafik davasını ele alalım. Medeni memleketler arasında en çok kaza yapan ülkelerden biriyiz. Demek ki iyi ile kötüyü ayırdedip bu işleri zekice düzenleyemiyoruz. Yeni teknikleri çabukça öğrenemiyoruz. Böyle tehlike yaratan durumlara kendimizi uydurup, olumlu tedbirler bulamıyoruz. O halde?

Almanya'daki işçiler konusunda bir Alman gazetesi çevrelerine en az uyan yabancı işçiler Türk işçileridir diye yazıyordu.

Bu örnekler belki yalnız başlarına zeki olmadığımızı ifade etmez, araya giren daha birçok faktörler vardır. Fakat öğündüğümüz, peşin bir hükümle inandığımız kadar zeki olduğumuz nazariyesini de desteklemez.

Şimdi gelelim tembel olduğumuza. Birincisi ne kadar yanlış veya doğru ise bu da o kadar yanlış veya doğrudur.

Gene Almanya'daki işçilerimizi ele alalım. Hiç bir müessese onların çalışmasından şikâyetçi değildir. Hatta bir Alman fabrikatörü, eğer onlar Türkiye'de çalışmıyorlarsa, siz insanları çalıştırmasını bilmiyorsunuz demiştir.

Konu, bizim, zeki veya tembel olduğumuzun veya olmadığımızın ispatı değil, böyle yanlış peşin hükümlerin bizi düşünmekten alakoymasının, engellemesinin başarımız için tehlikeli olduğudur.

Birkaç örnek daha vereyim.

Bir işimiz biraz yanlış gitse, sinema önündeki kuyruktan tutun da mahalle bekçisinin, şoförün, bakkal çırağının, vergi memurunun kabalığına kadar canımızı sıkan bir şeyle karşılaşsak, derhal «biz adam olmayız» deriz. Millî şuuru bu kadar yüksek olan bir toplumun, bir parça canı sıkılır sıkılmaz, böyle mânasız bir peşin hükümle bütün iyi taraflarımızı reddederek ümitsizliğe düşmesi ne kadar yazık ve tehlikelidir.

Bir başkası da şudur : Testiyi dolduran da bir, kıran da. Bu ne feci bir peşin hükümdür. Buna inanmakla, hatta onu çocuklarımızın yanında ağzımıza almakla neler yıktığımızı bir düşünebilsek!

«Devlet yasağı 3 gündür,» şeklindeki sözümüz de bizim hiç bir düzene kalbden inanmadığımızın bir delilidir. Bence bu hepsinden tehlikelidir.

Bu örnekleri daha da çoğaltmak kabildir, fakat yeter derecede konuyu aydınlattığı kanısındayım.

Bir başka peşin hüküm şekli de bir davranışı, bir düşünceyi veya herhangi bir hareketi genelleştirmek, teşmil etmektir. Almanlar kabadır, İngilizler egoisttir. Fransızlar zevklerine çok düşkündür, gibi aynı şekilde «batıyı taklitten başka yaptığımız bir şey yok» demek de bu gruba girer, yanlış ve düşünülmeden söylenmiştir.

Yeni işler başarmak için herhangi bir peşin hükmün etkisi altında kalmadan düşünebilmek lâzımdır. Batıl inançlar gibi peşin hükümleri de, çevremizi ve kafamızı baskı altında tutan tabular gibi benimsemekte devam ettiğimiz müddetçe, yeni fikirlerin aydınlığına kavuşamayız.

İlerleme yeni fikirlerle olur. Bizim için güç olsa bile, hiç olmazsa çocuklarımızı her şeyin nedenini soracak şekilde yetiştirelim.

HAYATINIZDAN MEMNUN DEĞİLSENİZ

DÜŞÜNCELERİNİZİ DEĞİŞTİRİNİZ !

Bundan 10 küsûr sene önce yabancı bir uzmanla çalışıyorduk. Bir gün, bir müessesenin ilerleyip ilerlemediğini çabukça nasıl anlarsınız, dedi. Sorunun altında nelerin gizli olduğunu anlamadığım için beylik bazı şeylerden, bilânçolardan, işletme kat sayısından, prodüktiviteden dem vurdum. Adam güldü, bırak onları dedi, ben sana dünyanın en basit metodunu söyleyeceğim. Herhangi bir vesile ile müessesenin sevki idaresini ellerinde tutan yüksek âmirlerin yanına girip çıktığın zaman nelerle meşgul olduklarını tesbit et ve buna bir kaç hafta devam et. Eğer onlar zamanlarının en aşağı % 51 ni geleceğe ait işleri plânlamakla geçiriyorlarsa o müessese muhakkak gelişir. Yok eğer günlerini geçmişe ait dedikodularla, süslü yazı işleriyle, hataların sebepleri yerine suç aramakla geçiriyorlarsa, o müesseseyi gökten gelecek mucizeler bile kurtaramaz.

Uzmanın bu formülünü günlük hayatımıza, doğrudan doğruya kendimizede tatbik edebiliriz. Eğer bütün günümüz şikâyet, sıkıntı, öfke, tenkit, kin, nefret, kıskançlık, şüphe, korku, üzüntü ve ümitsizlik içinde geçiyorsa, mutlu olmamıza, kendimizden, hayattan, etrafımızdakilerden memnun olmamıza imkân yoktur.

Boston şehrinin büyük otellerinden birinde oturan bir bayan bir gün büyük bir heyecanla otel müdürüne çıkar. Bu kadar senedir müşterinizim ama, der, artık tahammülüm kalmadı, yanımdaki odada herifin biri sabahtan akşama kadar piyona çalıp duruyor, gürültüye dayanamıyorum, buna muhakkak bir çare bulun.

Otel müdürü şaşkınlık içinde ellerini oğuşturuyor, affedersiniz madam diyor, fakat buna imkân yok : Çünkü odanızın yanında piyona çalan ünlü piyanist Paderavski' dir ve vereceği konsere hazırlanıyor.

Kadın, ne diyor? Paderevski'mi, şu Polonya Cumhurbaşkanlığını sanatı için terk eden meşhur piyanist ha! Ertesi gün kadının odası bütün tanıdıkları ile doluyor, hepsi hayatlarından memnun, bedavadan Paderevski'yi dinliyorlar.

Değişen nedir? hiç bir şey, yalnız kadının düşünceleri. Piyano ayni piyano, çalan aynı adamdır. İlk önce o kadına bir gürültüden başka bir şey değildi, sonra bir saatı için 20 dolar ödemek zorunda kalacağı bir konser şeklini almıştır.

İşte herhangi bir şeyden şikâyet ederken, bunu düşünelim. Tabii her gürültünün arkasından piyona konseri çıkmaz, fakat hepsinde şikâyetinizi unutturacak bir gerçekçe bulunabilir.

Meşhur Mayo kliniğinde ülseri olan 12000 hasta üzerinde yapılan bir araştırmada hastaların 4/5 inin sıkıntı ve üzüntüden, yani yediklerinden değil, düşündüklerinden ülser oldukları anlaşılmıştır.

Yüksek tansiyon, baş ağrıları, astım, alerjik reaksiyonlar ve daha birçok hastalıklar insanların kendilerini üzmelerinden, boş yere üzülmelerinden ileri gelmektedir.

Biz hayatı kendi düşüncelerimize göre görüyoruz, tutumumuz ve davranışlarımız da düşüncelerimizin bir sonucu olduğu için üzüntülü düşünceleri kafamızdan atamadıkça rahat ve huzur bulmamıza imkân yoktur.

Bir Arap Atasözü belki bizi uyaracaktır.

«Ayakkabım yok diye üzülürdüm. Ayaksız bir adam gördüm.»

Üzüntü sağlığı ve saadeti kemiren bir kanserdir; başka bir deyimle insan beyninin sapıkça kullanılmasıdır.

Bir kadın tanırım, genç kızı bir yere gitti mi, eve gelinceye kadar rahatı, huzuru yoktur. Bu üzülmeyi o kadar ileri götürür ki, kızcağız akşam saat 6 da gelecekse, kadın daha saat 3 ten itibaren, ya 6 da gelmezse diye üzülmeye başlar.

Böyle insanlar her telefon çalışında, her mektup veya telgrafla bir felâket, bir belâ, bir facia beklerler.

Halbuki Avrupa'da yapılan bir istatistikte telgrafların % 90 nında çok fazlasının fena haber getirmediği tesbit edilmiştir.

Gününün birkaç saatını öfkelenerek ona, buna kızarak geçiren insanlar da çoktur. Kapıcıya kızarlar, dolmuş şoförüne, trafik me-

muruna, gazetelere, komşusuna, âmirine, velhasıl herkese en ufak bir sebepten kızan nekadar çok insan vardır.

Konfüçyüz, öfkeli bir adamın içi zehirle doludur, der.

Böyle adamlar yanındakiler için çok tehlikeli olabilirler, tepkilerinin ne olacağı önceden kestirilemediği için çok kere ne yapsanız onları teskin edemezsiniz. Fakat onların asıl fenalıkları kendilerinedir, bu yüzden kalp sektesinden ölenler vardır.

Filozof Kant'ın şu sözleri de düşündürücüdür : «Başkalarının yaptıkları hatalardan dolayı kızarsanız, onların yüzünden kendi kendinizi cezalandırmış olursunuz.»

Her şeyin kötü taraflarını görmeğe, her şeyi tenkit etmeğe alışmış insanlar da kolay kolay, mutlu olamazlar. Bu davranışlarını haklı göstermeğe çalışan birçok insanlar, her şeyin en iyi şekilde yapılması gerektiğine inandıklarını bir mazeret olarak ileri sürerler. Bu gibilere Şekspir Kral Lear'da şöyle söyler :

«En iyiyi bulmak sevdasıyla iyiyi elinizden kaçırıyorsunuz.» Evet, daha iyi, iyinin düşmanıdır.

Tenkit iki tarafa acı veren bir silâhtır. O bize bütün dostlarımızı kaybettirmekle kalmaz, hayatın iyi taraflarını anlamamıza da mani olur.

Kin ve nefret, sonu intikam almağa kadar giden çok kuvvetli menfi bağlantılardır. Kan davaları bunların neticeleridir. Aslında cehalet, taassup ve peşin hükümler kin ve nefret otlarını sularlar ve büyümelerine yardım ederler. Bunlardan tadanların ise dünyada huzur ve rahat bulmalarına imkân yoktur.

Bir şairimizin bir vakitler söylediği «dinim kinimdir» sözü aslında siyah beyazdır demek gibi abestir, çünkü dinlerin esası kin ve nefret değil, sevgidir.

Köpek tarafından ısırılmış bir adamın, «kudurursam ısıracağım insanların listesini yapıyorum» diye verdiği cevap, bir lâtife de olsa üzerinde durulması gereken bir düşüncedir. Bu şekilde düşünen insanlara verilebilecek en iyi ad dünyada yaşayan şeytan olacaktır.

Bazı insanlar vardır, bütün ömürleri şüphe içinde geçer. Her şeyin altından kötü bir şeyin çıkacağını, herkesin onları aldatmak için pusuda beklediğini zannederler. Halbuki bütün bir ömür böyle şüphe içinde geçeceğine, insanın bir kere aldatılması bile bundan bin kara daha iyidir.

Amerika'da dünyanın en büyük mağazalarından biri olan Macy's İkinci Cihan Harbinin başlangıcında duvarlarına şöyle bir ilân asmıştı :

«Harbin devamı müddetince bütün ihtiyaçlarınızı karşılamağı taahhüt ediyoruz, fakat korkularınızı karşılayamayız.»

Evet korku, bütün dengemizi bozan , yaşama zevkini ve huzurunu kaçıran o korkunç his, cehennemin dünya yüzündeki zebanisidir. Hayatta karşımıza çıkacak birçok korkular vardır. Fakat en korkuncu belki ölüm korkusudur. Bütün dinler ve felsefeler bunu mülâyim bir şekle sokmağa ve insanlara cesaret vermeğe çalışırlar.

«Ey Allahım muktedir olduğum şeyleri yapabilmek için bana cesaret, elimden gelmiyecek şeylere tahammül etmek için huzur ve sükûn, onları biribirinden ayırdedebilmek için de akıl ve hikmet ihsan eyle!»

Bundan 1700 küsür yıl önce yaşamış filozof Roma İmparatoru Marcus Aurelius'da şöyle diyor :

«Bütün hareketlerin, sözlerin ve düşüncelerinde makul ol, çünkü her an bu dünyadan ayrılabilirsin. Ölüm denilen şeyin ne önemi vardır. Eğer İlâhlar mevcutsa, herhangi bir ıstırap çekmiyeceksin, çünkü onlardan sana bir fenalık gelmez. Eğer mevcut değiller ve fanilerle ilgilenmezlerse, o zaman İlâhların veya kaderin bulunmadığı bir dünya insanların üstünde yaşamasına lâyık bir yer değildir.»

Nişaporlu bir çadırcının oğlu olan o meşhur matematik Profesörü ve şair Ömer Hayyam da bir rübaisinde şöyle diyor :

Yarab, azap emrediyorsun ama
Beni mahkûm edeceksin hangi yerde?
Senin bulunduğun yerde yaşamazki azap,
Bilmem bulunmadığın yer nerde?

Bize üzüntü, korku, ümitsizlik veren bu düşüncelerden kurtulmak için ne yapabiliriz? İşte makalemizin asıl konusu budur :

Düşüncelerimizi nasıl değiştirebiliriz?

Nasıl ki fizikte iki cisim ayni zamanda ayni yerde bulunamaz diye bir kanun varsa, psikolojide de aynı kanun yürürlüktedir. Eğer kafamızı cesaret sevgi, anlayış, tolerans düşünceleriyle doldurursak, menfi bütün düşünceler kaçar giderler.

«Kafasının içi cesaret düşüncesiyle dolu olan adam cehennemden bile korkmadan geçer.»

Goethe «İnsan hiç bir şeyi sevmeden anlayamaz» der. Yani sevmek, anlamak demektir. Bir Fransız ata sözüne göre de, anlamak, bilmek, bilmek de affetmek demektir. İşte huzurun formülü budur. Kendimizi ve başkalarını affetmek ve dolayısiyle sevmek. Huzura kavuşmak için «insanları insanlara rağmen seveceksin.»

Esası, insanların kardeşçe birbirlerini sevmeleri olan dinler taassup yüzünden uzun tarih boyunca bu ideallerini gerçekleştirememişler ve tolerans sayesinde insanlığın kurtuluşu hiç bir devirde tam kemalini bulamamıştır.

Şu sözler ne kadar düşündürücüdür :

«Birçok insanların komşularından nefret etmeğe kâfi gelecek, fakat onları sevmeğe yetmeyecek kadar dinleri vardır.»

Diğer taraftan bir bektaşi nefesinde şu nefis düşünceyi buluyoruz :

«Biz incinmeği incitmeğe tercih ederiz.»

Hafız da şöyle der :

«Kimseye eziyet etmeğe niyet etmede ne yaparsan yap, zira tarikatımızda bundan başka günah yoktur.»

Bakınız Mevlâna da ne diyor :

«Hacc-ı ekber yapmak istersen bir gönül tamir et :
Bir gönülün bin kâbeden üstün olduğunu bil :
Unutmaki kâbe Azer neslinden Halil'in bina ettiği,
Gönül ise Allahın Cemalinin göründüğü yerdir.»

İşte bütün bu güzel sözlerden çıkan netice, kafamızdaki kötü düşüncelerin yerine iyi, olumlu olanlarını koymağa çalışmamızın lâzım geldiğidir.

Çünkü ancak o sayede huzur ve rahatı bulabilir ve yaşama zevkine kavuşabiliriz.

Fani bir insan olarak elimizden gelmeyen şeylere karşı ise ellerimizi kâinatın Ulu Yaratanına kaldırarak dua etmeli ve ondan yardım, cesaret ve teselli istemeliyiz.

«Eğer ettiğimiz dualara cevap alamadığımıza kani isek, bu onların kabul edilmediğine delildir.»

«Eğer dua etmek için kaldırdığımız ellerimizi tekrar indirdiğimiz zaman daha iyi bir insan olabilmişsek, dualarımız kabul edilmiş demektir.»

DÜŞÜNME, KONUŞMA VE DİNLME ÜZERİNE

I. Düşünmek :

Düşünme, yeni bir şey yaratmak, bir şeyin var olduğunu bulmak demektir. Ünlü Fransız Filozofu Descartes «Varım, çünkü düşünüyorum» demişti.

İyi söz söyleyebilmek için insanın söyleyeceği şeyi önceden bilmesi, yani yaratması, düşünmesi lâzımdır. Bu bakımdan düşünme, kafamızda yeni fikirler yaratmak, sebep ve netice bağlarını tamamlamak, zihnimizde ve dinleyicilerin kafasında biriken nedenleri çözmek manasına gelir.

Herkes kendine göre bir şey düşünür. En basit ve kolay düşünceler kendimize ait olan şahsi ve egoist düşüncelerdir.

İnsan kendisinden uzaklaşarak başkaları ile olan ilişkileri bakımından kendini anlamağa çalıştı mı, Sokrat'ın «Kendini tanı» şeklinde ifade ettiği düşünme yoluna girmeğe başladı mı, kendini ve dolayısiyle hemcinslerini anlar, ailesine, cemiyete, vatanına ve insanlığa faydalı olan şeyleri düşünmeği öğrenir. Egoist olmayan bu fikirlerden, güzel sözler, güzel hareket ve davranışlar ve faydalı buluşlar meydana gelir. Hindistan yolunu bulmağı düşünen Kristof Kolomb Amerika'yı, Edison Ampulü, Marconi Radyoyu buldular ve bugünün bilginleri işte böyle düşüncelerin yardımı ile Uzayı araştırıyorlar, Atomdan faydalanıyorlar. Şu halde şöyle bir sual hatırımıza gelebilir : İnsanlar neden düşünmeği istemiyorlar, neden bu kadar az düşünüyorlar, acaba onları düşünmekten alıkoyan engeller varmıdır, varsa nelerdir?

Evet, böyle engeller vardır ve onlar şunlardır :

1 — Doğmalar, sabit fikirler, peşin hükümler.

2 — Propoganda, ki kafamızı tembelliğe alıştırmak prensibi demektir.

3 — Mantık zincirinin kopması, bir şeyi sonucuna kadar düşünmekten yorulmak ve işi oluruna bırakmak alışkanlığı.

4 — Hislerimiz, sevgilerimiz, nefretlerimiz, sempati ve antipatilerimiz.

II. Konuşmak :

Ünlü İngiliz Başvekili Disraeli, «insanlar kelimelerle idare edilir» der. İkinci Dünya Harbinde Winston Churchill için şu sözler söylenmişti : «Eğer o bu kadar güzel bir İngilizceye sahip olmasaydı ve bu kadar iyi konuşmasaydı, İngiltere İkinci Dünya Harbini kazanamazdı. O kelimelerini seferber etti, Harp meydanlarına yolladı ve zaferi kazandı.»

Çiçeron Romanın neden yıkıldığını soran birine şu cevabı verir:

«Çok güzel konuştular, fakat bilgisizdiler»

Dil ile her şey yapılabildiği gibi, herşey de yıkılabilir. İyi bir konuşma karşı tarafa olumlu bir şey verebilen, onu olumlu yola yönetebilen ve düşündürebilen bir konuşmadır.

İyi konuşabilmenin birinci şartı, insanın söyleyeceği, söylemek istediği, yetkile söylemek kudretine sahip olduğu bir şeyi olmasıdır. Sırf konuşmak için konuşmak, yemek yemek için yemek yemekten daha teklikelidir.

III. Dinlemek :

İyi bir konuşma yapabilmenin ikinci önemli şartı dinlemektir. Dinlemek sabır işidir, insanı çok yorar, bazan bir parça şeker alabilmek için bir kilo keçi boynuzu yemeğe benzer, fakat bu zahmete katlanılmazsa, hiç bir zaman hakikat öğrenilemez ve hakiki verilere dayanmadan yapılacak bir konuşmanın da hiç bir kıymeti yoktur.

Dinlemek demek bir şey öğrenmek, fakat ayni zamanda konuşan adama kıymet vermek, onu saymak, adam yerine koymak demektir. İyi dinlemek, iyi konuşmak için lüzumlu olmasına rağmen, ondan daha güçtür, çünkü enteresan olmayan, bizi ilgilendirmeyen, iyi anlayamadığımız bir konuşmayı dinlemek mecburiyeti beynimizi zorlar, beyinin içinde kısa devreler meydana gelmesine sebep olur, sonuç dinler gibi görünmemize rağmen dalga geçmemizdir. Tabiî bu andan itibaren de konuşanla aramızdaki bağlantı ortadan kalkmış, araya kilometrelerce uzun mesafeler, setler çekilmiştir.

DİNLEMEK SANATI

Dost kazanma ve insanlara tesir etme üzerine yazdığı kitapla meşhur olan Dale Carnegie'nin insanlarla dost olabilmek için tavsiye ettiği altı prensipten bir tanesi ve belki de en önemlisi, iyi bir dinleyici olmak, söyleneni dikkatle dinlemek, karşınızdakine kendisini dinlettirmek imkânı vermektir.

Eskiler, «bir konuş, iki dinle!» derlerdi.

İngiliz Dışişleri Bakanlarından Lord Chesterfield'de, bir iş için yanına gittiğiniz adamın söyleyeceklerini, sıkıntı ve üzüntülerini hakkile dinlerseniz, onunla herhangi bir iş yapmaktan fazla onu memnun etmiş olursunuz, der.

Bütün bunların herkesçe kabul edilmesine, dinlemenin faydalı ve lûzumlu olduğunu bilmemize rağmen hiç birimiz tam, yani kulak kesilerek dinlemeyiz ve bir parça naziksek, dinler görünür, arada bir, evet, ya, doğru hakkınız var gibi lâflarla karşımızdakinin sözlerine gûya cevaplar vermiş oluruz.

Acaba bunun sebebi nedir?

Şimdiye kadar bilimsel açıdan pek fazla birşey bilmiyorduk. Fakat bu konuda yapılan araştırmalar bize bazı şeyler öğretti.

Bir kere dinlemenin zekâ ile hiç bir ilgisi olmadığı ve dinleme hassasının eğitim, tecrübe ve yetişme ile geliştiği meydana çıktı. Bir insan istediği kadar zeki ve anlayışlı olsun, eğer dinlemeğe tahammül gösterecek kadar kendini sıkmaz, bunun lûzumuna kanaat getirmez ve dinlemeği bir alışkanlık haline getirmezse, cümle veya fikirlerin yarısından sonra söyleneni izleyemez.

Gene bu konudaki araştırmaların meydana çıkardığı bir gerçek de, okullarda öğrencilerin okuma kabiliyetlerinin devamlı surette

artmasına rağmen, dinleme kabiliyetlerinin azalması ve hatta zamanla kaybolmasıdır.

Minnesota Üniversitesi hitabet profösorü Dr. Ralp G. Nichols'a göre tipik bir talebe üniversiteden oldukça iyi bir okuyucu ve kötü bir dinleyici olarak çıkar ve hayata atılır, fakat içinde yaşamağa mecbur olduğu cemiyette ondan okuduğunun en aşağı üç misli dinlemesi istenir.

İki alanda iyi dinlemeğe olan ihtiyaç hayatidir, biri haberleşmede, ötek de personelde iyi bir moralin sağlanmasında.

Bu konuda yapılan testlerde tespit edildiğine göre astlarına işlerile ilgili beş dakikalık tipik bir söylev veren bir âmirin söylediklerinin ancak yüzde otuzu onların aklında kalmıştır.

Âmirlerini niçin sevdikleri sorulan binlerce memur ve işçi şu cevabı vermiştir.

«Çünkü o beni dinler; ben onunla istediğim gibi konuşabilirim.»

Esas itibarile kötü dinlemenin sebebi, dinleyenin söyleyenin konuşmasından çok daha sür'atle düşünmesidir.

Dr. Nichols şöyle diyor :

«Bu, biz dinlerken beynimizden, kendi kabiliyetinden çok daha aşağıda olan kelimeleri kabul etmesini istememiz demektir.»

İşte düşünme sürecini yavaşlatmanın güç birşey olduğu anlaşılıyor. Biz dinliyoruz, fakat gene de bu arada düşünmeğe vakit buluyoruz. Bu ara düşünme sürecinin iyi veya kötü kullanılması, bir insanın söylenen söze ne kadar iyi dikkat ettiğinin, yani onu dinlediğinin ölçüsüdür.

Hepimiz bugünden başlayarak bir test yapabiliriz. Birini dinlerken acaba düşüncelerimiz o konudan uzaklaşarak, dışarlara, başka konulara, kendimizle ilgili meselelere kaçıyor mu?

Bize söyleneni tam takip edip anlayabiliyor muyuz? Yoksa bazan düşüncelerimizi oradan kilometrelerce uzaklarda mı yakalıyoruz. İşte o zaman tam dinlemiyoruz demektir.

İnsanlar karşılarındakileri bir parça daha iyi ve anlayışla dinleyebilseler, emin olun, problemlerimizin yarısından fazlası kendiliklerinden çözülürdü.

Ne yazık ki, dinlemek insanlara güç geliyor, çünkü biz çok fazla kendimizle meşgulüz.

KONUŞMA SANATI

Hayvanlar koklaşarak insanlar konuşarak anlaşırlar, derler. Dikkat edilirse konuşmak konu kelimesi ile beraberlik anlamını veren «Ş» harfinden bir araya gelmiştir. Yani bu, konuların beraberce ele alınması demektir ki, söylemekten derhal ayrılmaktadır.

Moliere'in «bizi anlamışlarsa bu iyi konuştuğumuzun bir delilidir» sözü de konuşmanın karşı tarafla olan bu beraberlik ilgisini çok güzel açıklar.

Biraz dikkat edilirse, tarihe malolmuş bütün büyük adamların iyi birer konuşmacı oldukları ve gereken en uygun yerde en uygun sözleri söyleyebilmiş oldukları görülür.

Sakarya Savaşı sırasında Atatürk'ün «Hattı müdafaa yok, sathı müdafaa vardır ve bu da bütün vatan sathıdır» sözleri küçüğünden büyüğüne kadar herkese Başkomutanın ne demek istediğini en veciz bir şekilde anlatmıştı.

Son Dünya Savaşında Avam Kamarasında Dünkerk çekilmesinden bahsederken, «Size (sonsuz) çaba (lar), kan, ter ve gözyaşımdan başka bir söyleyeceğim yoktur» veya İngiltere Savaşı sıralarında «tarihin hiçbir döneminde bu kadar çok insan, bu kadar az insana bu kadar çok şey borçlu olmamıştır» diyen Churchil için Kennedy «o, kelimelerini birer birer seferber etti, savaş meydanlarına yolladı ve harbi kazandı» der.

Onun için, eğer o İngilizceye bu kadar kuvvetle sahip olmasaydı, İngiltere harbi kazanmazdı, da denmiştir.

Tarihçi Van Loon, Napoleon için o Mısır piramitlerinin önünde sıcak ve susuzluktan mecalleri kalmamış veya Moskova yanarken soğuktan donmak üzere olan askerlerine o anda söyleyebilecek en uygun kelimeleri bulan müthiş bir aktördü, der. Alman şairi Heinrich Heine'nin yazdığı ve Avusturya'lı besteci Schumann tarafından

bestelenen «Zwei Grenadiere» şiirini misâl verir, zira bu iki ünlü adam da aslında Napoleon'a düşman olması gereken iki ulusun çocuklarıdır.

Konuşmanın bu kadar önemli olmasına rağmen insanlar bilhassa toplum önünde konuşmadan neden çekinirler, sıkılırlar ve korkarlar?

Bunun en basit cevabı kendilerinden emin olmamaları, toplumu önüne çıkınca bir şey söyleyememek, istediği ve düşündüğü şey ve kelimelerden başka şeyler söylemek, toplumun kendisini kabul etmemesi, hatta tahkir etmesi endişesidir. Bunu yenebilmek için her şeyden önce insanın korktuğu şeyi yapması ve böylece toplumun sanıldığı gibi korkunç, hiçbir hatayı affetmeyen, anlayışsız ve somurtkan insanlardan bir araya gelmediğini tecrübe ile anlaması lâzımdır. İşte toplum önünde konuşmağı öğreten kursların ilk yaptığı şey insana belirli ekzersizlerle kendisini ve dolayısiyle bu korkuyu unutturmasıdır.

Çok heyecanlı, öfkeli, neşeli veya kederli olduğu zamanlarda insan istediğini pek güzel söyler. Meselâ yolda giderken ayağınızı bir taşa çarpsanız, en büyük kalabalık içersinde bile acınızı ifade edecek kelimeyi bulmakta güçlük çekmezsiniz.

Şu halde, toplum önünde konuşabilmenin en önemli şartı insanın kendini unutması ve yalnız konuşacağı konuyu, topluma vereceği şeyleri düşünebilmesidir.

Carnegie bunun için öyle bir konu seçin ki, bunu topluma anlatmak için 10 kilometre yolu bile yaya gidebilesiniz der. Tabiî böyle bir konu, üzerinde yetki sahibi olduğunuz bir konu demektir. Bir gün önce gazetede okuduğunuz bir havadis, bir makale veya her hangi bir dedikodu değildir.

İnsan konuşacağı şeyden 40 kat fazlasını bilmeli, diyor Carnegie, çünkü otuz dokuzunu unutsanız, bile, gene geriye konuşacak kadar şey kalır.

Acaba bu 40 katı nasıl öğrenmelidir. İşte bu da ikinci önemli bir şarttır, dolmakla.

Ünlü Fransız edebiyatçısı Alexandre Dumas gençken çok ateşli ve daha 17 - 18 yaşlarında büyük tarihî romanlar yazmak hevesinde imiş. Bir gün seyrettiği bir tiyatro piyesinin yazarı ile tanışmış ve bu yaşlı zata isteklerini söyliyerek ondan akıl sormuş, üstadın cevabı şu olmuş :

— Genç adam, önce dol ki, sonra rahatça taşabilesin!

İşte bütün mesele dolabilmektedir; bu, düşünerek, okuyarak ve dinleyerek olur ki, kısacası eğitim ve öğrenim demektir.

Churchill'in bir hatip hakkında söylediği şu sözler ilginçtir :

«O öyle hatiplerden biridir ki, kürsüye çıkmadan önce ne söyleyeceğini bilmez, konuşurken ne söylediğini bilmez, yerine oturduğu zaman ne söylemiş olduğunu sorarsanız, onu bile hatırlamaz.»

İyi bir konuşmanın şartlarından biri de kısa, faydalı ve yapıcı olmasıdır. W. Willson 5 dakikalık bir konuşma için ne kadar zaman hazırlanmağa ihtiyacı olacağı sorusuna 2 ay, 10 - 15 dakikalık bir konuşma için bir ay, yarım saatlik bir konuşma için 10 - 15 güne ihtiyacı olduğunu söylemiş ve ya iki saatlık bir konuşma için sorusuna da gülerek, şimdi konuşabilirim cevabını vermiştir.

Eskiler buna «efradını cami, ağyarını mâni» derlerdi. Yani gerekli her şeyi kapsamalı, fakat içinde lûzumsuz hiç bir kelime bulunmamalıdır. Carnegie'nin misali daha hoştur : «İyi bir konuşma güzel bir kadın elbisesine benzemelidir. Konuyu kaplıyacak kadar uzun, fakat enteresan olacak kadar da kısa olmalıdır.»

Vaizlere iyi bir konuşmayı öğreten bir hadis de vardır :

Kolaylaştırınız, zorlaştırmayınız,

Müjdeleyiniz, nefret ettirmeyiniz.

Kısacası iyi bir konuşma : Topluma, dinleyicilere bir şey verebilen bir konuşmadır. Eğer bir şey vermiyorsa, onlardan bir çok şeyler alıyor demektir. Onların sabrını, zamanını, iyi niyetini, huzurunu hatta inançlarını bile.

Dedikoducu bir insan hep başkalarından, egoist bir insan hep kendisinden, akıllı bir insan da sizden, sizin (yani toplumun) ilgilendiğiniz şeylerden bahseder.

Konuşmalarımızın bazan istediğimiz gibi olmadığına üzülürüz. Fakat üzülmemeliyiz. Eğer iyi hazırlanmış ve bu hususta elimizden geleni yapmışsak, dört türlü ve birbirlerinden ayrı konuşma bulunduğunu hatırlamak yerinde olur. Birinci konuşma insanın yapmak üzere hazırlandığı, ikinci yaptığı, üçüncü yerine oturduğu zaman keşki şunları da ekleseydim, veya söyleseydim dediği konuşma, dördüncüsü ise dinleyicilerin anladığı ve üzerinde fikir yordukları konuşmadır ki, bunların dördünün de tıpa tıp ayni olmasına imkân yoktur.

Tabiî iyi bir konuşmada kullanılan kelimeler açık ve yerinde olmalı ve ifade edilmek istenilen fikirleri tam verebilmelidir. Yanlış kelimelerle bir fikri ifade etmek, yanlış ve eksik tartılarla bir terazide doğru tartmağa çalışmaya benzer. Hatta bir düşünücü, fikirlerini tam ifade edemeyen insanlar düşünmeyi bilmeyenlerle ayni seviyededir, demiştir.

Tabiî konuşmacının ses tonu, şivesi, duruşu, bütün bunlar iyi bir konuşmayı tamamlayan faktörlerdir. Yalnız şunun unutulmaması lâzım ki, bir konuşmayı öldüren onun zayıf taraflarının çokluğu değil, meziyetlerinin azlığıdır. Bazan herkesin beğendiği, dikkat ve arzu ile dinlediği bir konuşmacının ses tonu ve şivesi bozuk olabilir, hatta insana ilk anda gülünç bile gelebilir, fakat konuşmacı konuya hakim ve dinleyicilerine hakikaten bir şey verebiliyorsa, bütün o eksiklikler unutulur ve biraz sonra bu eksiklik konuşmacının sevimliliğini arttırır.

Bir konferanstan çıkan iki Fransızın şu konuşması düşündürücüdür :

— Ne kadar güzel konuştu değil mi konferansçı?

— Evet, sesinin tonu fevkalâde idi.

— Ya duruşu, zerafeti.

— Hele şivesi, kelimeler ağzından müzik gibi çıkıyordu.

— Ya jestleri, ellerini kollarını öyle büyük bir zerafetle sallıyordu ki!

— Peki, yahu ne üzerine konuştu idi şu adam?

— Vallah bilmiyorum, söylemedi.

Tabiî konuşurken insanın jest yapması, sözlerine kuvvet ve renk verir. Hatta mikrofonda konuşan bir adamı bile radyoda dinlerken onun serbest konuşup konuşmadığı, yani jest yapıp yapmadığı anlaşılabilir. Yalnız bu jest konusunda ölçüyü kaçırmamak, yani gülünç olmamak ve kimseyi taklit etmemek çok önemlidir, çünkü ellerini havaya kaldıran bir De Gaul, işaret ve orta parmaklarını V şeklinde ileriye doğru uzatan bir Churchill, o kadar özel kişiliklere sahiptirler ki, onların jestlerini taklit ederek konuşan başka her hangi bir kimse gülünç olur.

Konuşmaları sıkıcı yapan bir nokta üzerinde durmak da faydalı olur. Bu parazit, asalak kelimelerdir. Bunlar sık sık yutkunmak, ha,

hım, şey, filân, falan, efendime söyliyeyim v.s. gibi o anda kelime bulamamak yüzünden cümleleri boş bırakmamak için kullanılan parazit harçlardır. Arada bir en iyi hatip bile bir kelimeyi bulamayabilir, fakat konuşurken her beş on kelimenin sonunda hı, şey diyen bir konuşmacı çok geçmeden alay konusu olur ve dinleyicilerinin dikkatini kaybeder.

Buna mani olmak için konuşmacı hakikaten sevdiği, heyecan duyduğu, dolu olduğu ve karşısındakilere böyle bir mesajı vermekten mutluluk duyacağı bir konu, uygun bir zaman ve uygun bir toplum seçmeli ve hiç bir zaman konuşmak için konuşmamalıdır, çünkü bu, yemek yemek için yemek yemek kadar tehlikelidir.

Konuşma renkli olmalıdır, bu da güzel sözlerle, misâl, teşbih ve gerekirse uygun fıkralarla süslenmiş bir konuşma demektir. Böyle bir konuşma sıkmaz ve ilgi çeker. Bunun asıl faydası da dinleyicilerin söyleneni daha çabuk anlamalarıdır.

Bunun en iyi örneklerinden biri son Dünya Savaşında Başkan Roosewelt'in «komşumuzda yangın çıktı, böyle bir anda hortumumuzu ondan nasıl esirgiyebiliriz» şeklindeki misâldir.

Konuşma hakkında bir yazı yazarken veya bir konuşma yaparken akla ilk gelen veya dinleyiciler tarafından en fazla sorulan sorulardan biri, konuşmak gümüşse susmak altındır sözünün anlamıdır.

Sosyal hayat ölçülü bir hayattır, eğer konuşarak karşımızdakilere bir şey veremiyorsak, tabii ki susmak yerinde olur, fakat yerinde konuşmayıp susmak affedilmiyecek kadar büyük bir kabahat bile olabilir.

İlâhi Komedi'nin yazarı Dante :

«Memleket moral bir kriz geçirirken
susan o tarafsızlar için Cehennemimde özel bir pavyon hazırladım», der.

Son olarak hatıra gelen bir soru da şudur, kısaca iyi bir konuşma nasıl olmalıdır? Muhakkak olan bir şey varsa o da bir konuşmanın samimi, içten olmasıdır. Şişman bir adamın az yemenin, pehriz yapmanın faydaları üzerine yapacağı en mükemmel konuşmanın hiç bir etki ve değeri olamaz.

İyi bir konuşma mantık çerçevesinden ayrılmamak şartile kalplere hitap eden bir konuşmadır.

Aristo ise şöyle diyor :

«İnsan Eflâtun gibi düşünmeli, fakat hanımnenem gibi konuşmalıdır.»

Son olarak dünyada en değerli konuşmaların yapıldığı İngiliz Avam Kamarasının en büyük 20 hatibinden biri olarak tanınan Hindistanın kurtarıcılarından eski Başbakan Nehru'nun bir İngilizce toplum önünde konuşma kitabında düşünce akışı, asalet ve samimilik bakımından en güzel konuşma örneklerinden biri sayılan konuşmasının türkçesini aşağıda veriyoruz :

Nehru'nun 1940 yılında İngiliz hakimleri önünde halkı isyana teşvikten suçlu olarak yargılandığı sırada yaptığı savunmasından özet :

«Sayın yargıç! Şu anda karşınızda, Devlete karşı belirli bazı suçlar işlemiş olmaktan dolayı yargılanan bir fert olarak bulunuyorum.

Siz bu Devleti temsil ediyorsunuz. Fakat ben de herhangi bir fertten fazla bir şeyim. Ben de şu anda bir temsilciyim. Büyük Britanya İmparatorluğundan ayrılmak, onunla bütün bağlarını koparmak isteyen ve her ne pahasına olursa olsun, Hindistan'ın bağımsızlığını elde etmeğe karar vermiş olan Hind Milliyetçiliğinin bir temsilcisi.

Sayın Yargıç! Yargılamak ve mahkûm etmeğe uğraştığınız ben değil, Hindistan'ın yüzmilyonlarca halkıdır ve bu mağrur bir imparatorluk için bile kolay olmayacak bir iştir.

Yargılanmak üzere önümüzde ayakta durmama rağmen, belki de, şu anda Dünya Mahkemesi önünde yargılanmakta olan ben değil, İngiliz İmparatorluğunun kendisidir. Bugün dünyada bir hukuk mahkemesinden çok daha etkili kuvvetler mevcuttur; onlar geniş insan yığınlarını harekete getiren, hürriyete, gıdaya ve güvenliğe olan temel ihtiyaçlardır, ve tarihe yön verenler de bunlardır. Bu günün tarihinin gelecekteki yazarı yüce yargının bu saatinde İngiltere Hükûmeti ve İngiliz milletinin yanlış bir yolda olduğunu ve başarısızlığa uğradığını kaydedecek ve onların değişen bir dünyaya intibak etmek

basiretini gösteremediklerini söyleyecektir. Tarihçi tarih boyunca bu gibi zaaflardan dolayı yok olan İmparatorlukların kaderlerine işaret edecek ve buna alın yazısı adını verecektir.

Biz sebepleri biliyoruz; sonuçlar da hiç bir surette değişmiyecektir.

Burada veya daha sonra başıma gelecekler önemsiz şeylerdir. Ferdler pek fazla bir şey ifade etmezler. Zamanı gelince benim de gideceğim gibi, onlar da gelir ve giderler. Şimdiye kadar yedi kere yargılandım ve Hindistan'daki İngiliz makamları tarafından mahkûm edildim; ömrümün uzun yılları hapishane duvarları arasında geçmiştir. Sekizinci veya dokuzuncu bir defanın, daha birkaç yılın benim için ne önemi olabilir.

Fakat Hindistan'ın ve onun milyonlarca evlâdının başına gelecek şeyler küçümsenemez. İşte benim önümde duran ve çözüm bekleyen mesele budur. Sayın yargıç! Sizin önünüzdeki son dava da budur. Eğer İngiliz hükûmeti geçmişte uzun zaman yaptığı gibi bu yüzmilyonlarca insanı sömürmekte ve onların iradesine karşı onlarla oynamakta devam edeceğini zannediyorsa, feci surette aldanmaktadır. Yazık ki o anların mizacını halâ anlamamış, yanlış hüküm vermiş, tarihi boş yere okumuş, ondan ders almağı becerememiştir.»

İyi ve tesirli bir konuşma yapmak için birkaç tavsiye :

1 — Yetki sahibi olduğun bir konu seç.

2 — Konuşma ile ilgili hatırına gelen bütün soruları alt alta bir kâğıda yaz.

3 — Bunlara tam cevap veremiyorsan, daha tam hazır değilsin demektir. Hazırlıklarını tamamlamaya bak.

4 — Birden bütün teferruata girme.

5 — Söylemek istediğin şeyleri önem sırasına göre sırala.

6 — En son söyliyeceğin şeyin kısa ve hatırda kalacak şekilde iyi seçilmiş olmasına dikkat et.

7 — Ortaya koyacağın fikir ve rakamlar doğru olmalıdır.

8 — Daima olumlu düşünceler, yapılan ve yapılacak işler, ümitler konuşmanın ağırlık merkezini teşkil etmelidir.

9 — İyi kelimeler seç ve konuşmanı mümkün olduğu kadar buda!

10 — İyi konuşmaları, iyi yazıları dikkatle oku : Onlar senin üslûbunun teşekkülünde, sen farkında olmadan, sana yardım ederler.

11 — Konuşurken papağan gibi konuşma : Konuşmanda renk ve canlılık bulunsun.

12 — Kopya ve taklit etme. Hatalarından öğren.

13 — Konuşma senin değil, bizzat sen olmalıdır.

14 — Orada burada bir kelimeyi yanlış söyledin, hata ettin diye üzülme. İyi bir konuşma hataları az olan değil, meziyetleri çok olan konuşmadır.

Kimse Shakespear'i okudu diye Shakespear olamaz.

DALE CARNEGİA'NIN SİHİRLİ FORMÜLÜ

Dale Carnegie'nin bu sihirli formülü aslında saf bir mantık ve sağ duyu parçasıdır, o aynı zamanda hoş ve eğlenceli olduğu kadar da basittir. Bu sihirli formülün gayesi sizin dinleyicilerinizin kafasına sırasıyla şu beş noktayı sokmanızdır.

Carnegie'nin kademe tâbir ettiği beş nokta şunlardır :

Kademe 1 : Hişt : Dinleyicilerinizin alâkasını çekiniz.

Kademe 2 : Konu (Ne) : Ne söylemek istediğinizi dinleyicilerinize mümkün olduğu kadar açık olarak izâh ediniz.

Kademe 3 : Sebep(Neden) : Konunuzun sebebini söyleyiniz. (Bâzı halde konu o kadar açık olurki sebep göstermeye lüzum kalmaz.)

Kademe 4 : Meselâ (Nasıl) : Bir misâlle söylediğiniz şeyi izâh ediniz.

Kademe 5 : Netice : Dinleyicilerinize artık onlardan ne beklediğinizi, ne istediğinizi söyleyiniz.

Sihirli formülün bu beş kademesi ne kadar güç görünüyor, değil mi? Aslına bakarsanız siz günlük hayatınızda şu veya bu zamanda onun şu veya bu parçalarını hiç düşünmeden kullanırsınız.

Meselâ geçen gün evde kahve kalmadığı zaman karınız da bu formülden, bilmiyerek faydalanmıştı : O, Nuri demişti, yarın sabah kahvaltısında kahve içmek istiyorsan, akşam gelirken kahveciden 250 gr. kahve almayı unutma. Çünki evdeki son kahveyi bu sabah kullandım. Geçen sefer evde kahve bittiğinde sen kahve içmeden işine gittiğin zaman ortalığı nasıl kasıp kavurmuştun. Onun için şimdiden

not defterine veya herhangi bir tarafına işaret et de kahve almayı unutmayasın.

Şimdi eşinizin kahve almak hususundaki ricası, bakın sihirli formüle nasıl uyacak?

Kademe 1 : Hişt : «Nuri yarın sabah kahvaltısında kahve içmek istiyorsan»

Kademe 2 : Konu : «Akşam kahveciden 250 gr. kahve almayı unutma»

Kademe 3 : Sebep : «Çünki evdeki son kahveyi bu sabah kullandım»

Kademe 4 : Meselâ : «Geçen sefer evde kahve bittiği ve kahve içmeden işine gittiğin zaman ortalığı nasıl kasıp kavurmuştun, hatırlıyor musun?

Kademe 5 : Netice : «Onun için şimdiden not defterine veya herhangi bir yere işaret et de almayı unutma»

Sihirli formülün kullanılmasının ne kadar kolay olduğunu gördünüz. Günlük hayatınızda ondan ne kadar çok faydalanırsanız dinleyicileriniz de sizi o kadar iyi anlarlar.

Sihirli formülün kullanılışına başka bir örnek :

Kademe 1 : Hişt :

İçinizden acaba kaç kişi yorgun olmak için fazla bir sebep olmadığı halde kendisini her zaman yorgun hissetmektedir. Böyle hissedenler lütfen ellerini kaldırsınlar.

Tamam gördünüz mü? İşte ben şimdi size yorgunluğa nasıl mani olunabileceğini söyliyeceğim. Size ömrünüz boyunca uyanık saatlerinizi günde birer saat nasıl uzatabileceğinizi söyliyeceğim.

Kademe 2 : Konu :

Söylemek istediğim şey şudur : Yorgunluğa mâni olabilmek için yorulmadan önce dinlenmelidir. Kalbinizin yaptığı şeyi siz de yapınız. Kalbiniz her vuruştan sonra dinlenir. Siz de kısa, fakat sık istirahat etmelisiniz.

Kademe 3 : Sebep :

Neden? Çünki yorgunluk hayret verici bir süratle artar. 8 saatlik bir çalışmanın sonunda, 4 saatin sonundakinin iki misli değil, bir kaç misli yorgunsunuz. Onun için yorgunluğa mâni olmanın en iyi yolu, daha sık istirâhat etmektir.

Kademe 4 : Meselâ :

«Bakın Amerikan ordusu ne yapıyor? Ordu talimatnamesine göre daimi yürüyüşte bulunan askerlere her saatte on dakika üzerlerindeki bütün yükü atarak dinlenme, mola müsaadesi verilir. Amerikan ordusu ilmî testler sayesinde ispat etmiştir ki, askerler elli dakika yürür ve on dakika istirahat ederlerse, neticede çok daha fazla yürürler ve çok daha iyi savaşırlar.

«Winston Churchill, eğer öğle yemeklerinden önce her gün iki saat uyumasa ve her gün saat beşte yatağına girerek akşam yemeğinden önce yine iki saat dinlenmeseydi, İkinci Dünya Harbinde Büyük Britanya'nın savaş kudretini sevkü idâre etmek gibi muazzam ve çökertici bir yükü, imkânsız böyle muvaffakiyetle taşıyamazdı.

İhtiyar John D. Rockefeller her gün öğleyin saat bir sıralarında uzanır ve yarım saatlik bir şekerleme yapardı.

«İkinci Dünya Savaşında Amerika'nın Genel Kurmay Başkanı olan General George C. Marshall, dünyanın şimdiye kadar gördüğü harplerin en muazzamı olan bu harpte kuvvetlerini her gün evine öğleyin yayan gitmek ve yemekten sonra muhakkak yirmi dakikalık bir uyku kestirmekle muhafaza edebilmişti.

Kademe 5 : Netice :

Tabiatıyla ne siz ne ben Churchill'in yaptığı gibi istediğimiz her an ve her yerde dinlenemez veya uyuyamayız.

Fakat her halde evimizdeki zamanın az çok sahip ve hâkimiyiz. Ve her akşam eve gelir gelmez, akşam yemeğinden önce bir saat şekerleme yapabiliriz. Eğer akşam yemeğinden önce bir saat ve gecede altı saat uyursak ki, bu toplanınca yedi saat yapar ve bu iki partide uyuduğumuz yedi saat bize deliksiz arka arkaya uyuyacağımız sekiz saatten daha fazla bir rahatlık sağlamış olur.

Evet, hâkikaten akşam yemeğinden önce uyuyacağımız bir saat geceleyin iki saatlik uykuya bedeldir. Ve böylece her gün uyanık saatimiz bir saat artmış olur.

Bu belki inanılmıyacak bir şeydir, fakat emin olun ki doğrudur, ben bunu çok iyi bilirim, çünki kendim tecrübe ettim.

OKUMAK ÜZERİNE

Son zamanlarda Türkiye'de büyük bir değişiklik oluyor. Başkentte eskiye nazaran en çok artan mağazalar arasında çiçekçilerle kitapçılar geliyor. Çiçek sevgisi tabiat ve sanat sevgisinin bir birleşimidir. Yaşama zevkini artırır, hisleri inceltir, odaları şenlendirir, gerçek güzelliğe olan özlemi arttırır.

Kitapçı dükkânlarının artması ise, okuma zevkinin arttığını gösterir. Eskiye nazaran daha çok okunuyor. Gazete okunuyor, dergi okunuyor, kitap okunuyor. Belki iyisi de okunuyor, kötüsü de okunuyor. Okunuyor ya, bence önemli olan budur. Okumaktan zevk almağa başlayan bir topluluk bir gün elbette daha iyi ve daha güzeli aramak ihtiyacını hissedecektir. Bunu hatta şimdiden hissetmektedir de.

Eskiden çeşit azdı, insanın her yeni çıkan dergi ve kitabı okuması kolaydı, bu bakımdan her hangi önemli bir seçmeye de ihtiyaç duyulmayabilirdi. Fakat bugün matbaacı persleri oldukça süratli ve verimli çalışıyorlar. Bunun bir sonucu olarak da okumaktan zevk alan, boş zamanının bir kısmını okumağa ayıran genç, sormağa başlıyor; neyi okuyayım, herşeyi okumama imkân olmadığına göre?

Bu yıllardan beri düşünürleri oyalayan bir konu olmuştur. Bakın meselâ Ralph Waldo Emerson ne diyor?

1. Bir yaşına basmamış hiç bir kitabı okumayın.
2. Meşhur olmayan hiç bir kitabı okumayın.
3. Sevmediğiniz hiç bir kitabı okumayın.

Prof. John Erskine de şöyle demiştir :

«Büyük kitaplar insanın tekrar tekrar okumak ihtiyacını duyduğu kitaplardır. Bazı kitaplar bizim zamanla olgunlaşan kültür, görgü ve tecrübelerimizle beraber büyür, bazıları da büyümezler.

Eğer aradaki bu farkı seçmeği beceremiyorsak, bir kitabı büyük bir kitaptan ayırdetmeği daha öğrenememişiz demektir.»

Başka bir düşünür, Sir John Lubbuck da bu konuda şöyle diyor :

«Gelişi güzel okumanın kendine göre hoş bir tarafı olduğunu inkâr edemem, fakat ilgi alanımız genişledikçe, her sınıfın en iyi kitaplarından faydalanmamızda o kadar önemli bir zorunluluk olur.»

Bu üç büyük düşünürün sözlerini ortak bir payda da toplarsak kısaca yalnız iyi, meşhur, herkesce tavsiye edilen kitaplar arasından kendi zevkimize göre bir seçim yapmamızın doğru olacağı meydana çıkar. Çünki herşeyi okumağa ne zamanımız, ne de imkânlarımız yeterlidir.

Başka bir düşünür de şöyle diyor : Okumak yemek yemeğe benzer, çeşitli yemekler karnımızı doyurabilir, fakat ancak sindirilebilenlerin bize faydası vardır.

İşte asıl mesele, kitapların içindeki fikirleri sindire sindire kendimize mal etmek, onları benliğimizin, kültürümüzün bir parçası yapmak ve onların yardımı ile daha başka ve yeni fikirleri anlamak ve düşünebilmektir.

Bacon, okumak dolu bir adam, konuşmak hazır bir adam, yazmak da tam bir adam yapar, der. Görülüyor ki bir insanın dolması için okuması lâzımdır, çünki dolu olmayan bir insan hiç bir zaman taşamaz. Yeni fikirler, hareketler, buluşlar ise hep taşabilen insanların eserleridir.

KİTAPLARIN SEÇİMİ

Sir John Lubbock'dan

«Odanın her tarafında beni bekleyen
Sessiz hizmetçiler,
Aydınlık ve karanlık, her mevsimdeki dostlarım,
Melekler ve periler
Yanıma yaklaşır ve fısıldarlar
Yavaş yavaş, tatlı tatlı,
Gökten inen bütün ruhlarla beraber
Eski ve Yeni»

Proctor

Bununla beraber çok kere hepsi boş yere bekler. Bence bunun sebebi, insanların karşılarına çıkan kitapların çokluğundan şaşırmalarıdır.

Eski zamanlarda kitaplar nadir ve pahalıydı. Bugün, her zamankinden daha çok hakikate yakın olarak, şairle beraber şunları söyleyebiliriz :

«Kelimeler, küçük birer mürekkep damlasıdır,
Çığ gibi bir fikrin üstüne düşerler.
Ve binlerce, belki milyonlarca insanı düşündürürler.»

Atalarımız kitapları çok büyük güçlüklerle elde edebilirlerdi. Bizim güçlüğümüz ise onları seçmektir. Biz okuduğumuz şeylere çok dikkat etmeliyiz ve Eski Yunanlıların düştükleri hataya düşmemek için Ulis'in gemicileri gibi rüzgârla dolu tulumları mücevherlerle dolu çuvallar sanmamalı, dil ve tariflerin, buluşların olduğu gibi düşüncelerin de âletleri olduğunu zannetmemeli, hiç olmazsa çok kere yaptığımız gibi zamanımızı değersiz kitapları okumakla israf etmemeliyiz.

Talihsiz bir yazara söylenen ve iki türlü anlaşılabilen şu alaylı söz, bir çok kitaplar için söylenebilir: Sizin kitabınızı okumak için hiç zaman kaybetmek istemem (yani, biran önce sizin kitabınızı okuyacağım, hiç zaman kaybetmeden. Yahut da sizin kitabınızı okumakla zamanımı kaybetmek istemem). Tabiî kitaplar vardır, kitapçıklar vardır, evet hatta Lamb'ın dediği gibi kitap olmayan kitaplar da vardır.

Bir atasözü gökten gelen felâketlerin belki önüne geçilebilir, fakat kendimizin meydana getirdiklerinden kaçmağa imkân yoktur, der.

Bir çokları, ağır kitaplardan anlamamak korkusu yüzünden uzak dururlar; fakat kafalarını iyi kullansalar eminim ki, kabahatı kafalarının darlığında bulacak olanların sayısı çok az olurdu.

Okumakta en önemli olan nokta, insanın ilgilendiği konuyu seçebilmesidir. Ben bundan yıllarca önce okumak için seçmek istediğim geniş bir liste üzerinde Mr. Darwin'le olan konuşmamızı hatırlıyorum. O bana en fazla ne ile ilgilendiğimi sormuştu ve bana o konuyu seçmemi tavsiye etmişti. Bu gerçekten insanın hayatında yaptığı bütün işlere de uygulanabilir.

Bazan ben gelecek kuşakların okuyucularının hukukçularımız doktorlarımız, tüccarlarımız, fabrikatörlerimiz değil, işçi ve teknisyenlerimiz olacağını düşünmek eğilimindeyim. Bu tabiî görünmüyor mu? Birinciler esas itibarile kafaları ile çalışırlar; günlük iş saatlerinin sonunda beyinleri de artık yorulmuştur ve onlar istirahat zamanlarını açık havada ve hareket ederek geçirmek zorundadırlar. İşçi ve teknikerler ise, tamamile tersine olarak bir taraftan daha kısa çalışma saatleri sağlamağa çalıştıklarından, hem istirahat zamanları daha artacaktır, hem de işleri sırasında kâfi derecede beden hareketleri yapmış olduklarından boş zamanlarını daha fazla okumağa vereceklerdir. Onların şimdiye kadar böyle yapmadıkları doğrudur, fakat bunun bir çok ciddi sebepleri vardır. Şimdi, ilk olarak, onlar ilk okullarda iyi bri öğrenim görüyorlar, ikinci olarak da en iyi kitapları sağlamak imkânına sahiptirler.

Ruskin, bir kere insanların neden ıstırap çektiğinden hayret etmediğini, fakat onların neler kaybettiklerini görmekle hayret içinde kaldığını söylemişti. Şüphesiz biz başkalarının yaptıkları hatalar yüzünden çok ıstırap çekeriz, fakat kendi cehaletimiz yüzünden çok daha fazla şey kaybederiz.

Eğer, diyor Sir John Herschel, «Her türlü hâl ve şartlar altında değişmeden benim olacak ve bütün ömrüm boyunca hayatın keder ve ıstıraplarından beni koruyacak ve bana mutluluk ve neşe kaynağı olacak bir zevk vermesi için Allaha dua etseydim, muhakkak ki ona, bana okuma zevki vermesini yalvarırdım.

Bir insana bu zevki ve bundan faydalanmak imkânını verin, göreceksiniz ki o derhal mutlu bir adam olur, tabiî ki eline dünyanın en sapık kitaplarının bir koleksiyonunu vermemişseniz.

Bir kütüphaneye sahip olmak başka, onu akıllıca kullanmak gene başka bir şeydir. Ben bazan insanların okudukları kitapları seçerken ne kadar az bir itina gösterdiklerini görmüş ve hayret etmişimdir.

Kitaplar bilirsiniz ki sayılamıyacak kadar çoktur; okumağa ayıracağımız saatler de, ne yazık ki, çok azdır. Buna rağmen bir çok insanlar neredeyse hemen hemen önlerine rastgele ne çıkarsa, onları okurlar. Dostlarının evinde tesadüfen ellerine geçen herhangi bir kitabı alırlar; istasyon kitapçısında gördükleri cazip bir ismi olan her romanı satın alırlar, hatta kitabın kabının hoş ve güzel olması bile bazı hallerde tercih sebebi olur.

Şüphesiz kitap seçmek kolay bir şey değildir. Ben çok defa aklı başında birinin okumağa değer 100 kitaplık bir liste tavsiye etmesini isterdim. Bir kaç iyi kılavuz tarafından yapılmış böyle bir kaç liste elimizde olsaydı, bu çok faydalı birşey olurdu. Ben çok defalar okumak için herkesin kendi kendisinin kılavuzu olması gerektiğini ve kendi seçimini kendisinin yapması gerektiğini işittim, fakat bu bana yüzme öğreninceye kadar suya girmemek tavsiyesini hatırlatır.

Böyle bir liste bulamayınca, ben okuma zevkine sahip insanlar tarafından devamlı olarak bahsedilen kitaplarla daha az bahsedilmesine rağmen, şahsen çok sevdiğim kitapların bir listesini hazırladım. Bu listeyi her eline alan daha başka kitaplar tavsiye etmek isteyecektir ki, ben kendim de bunlar arasındayım, fakat o zaman listedeki kitap sayısı çok kabaracaktır.

Ben belirli sebeplerden dolayı, hayatta bulunan yazarların eserlerini listeme almadım, hatta aralarında Tennyson, Ruskin ve daha başkaları gibi eserlerini büyük bir zevkle okuduklarım bulunmasına

rağmen, diğer taraftan bilimsel kitapları da bir istisnası hariç, almadım, çünki bu konu gün geçtikce genişlemektedir.

Sir John Lubbock 1887 yılında «The Pleasures of Life-Hayatın Zevkleri» adı altında bir kitap yayınlamış ve orada ilk olarak okunmasını faydalı bulduğu 100 kitabı açıklamıştır.

Bugün için bir parça eskimiş sayılan ve bulunmasına imkân olmayan kitapları kapsayan bu liste bir çok üniversite ve yazarların buna benzer 100 kitaplık listeler çıkarmalarına vesile olmuştur. Gönül ister ki, dünya çapında bir kültüre sahip olmak isteyenler için doğu ve batının en ünlü kitaplarını içine alan böyle bir liste bir gün bizde de ele alınsın ve vakitlerimizi Sir John Lubbock'un dediği gibi her gördüğümüz kitabı okumakla israf etmeyelim.

OKUMAK SANATI

Francis Bacon'den

Okumak insanı zevklendirmeye, süslemeye ve onun hüner ve marifetini arttırmaya yarar. Zevk için başlıca kullanılışı insana yalnızlıktan ve herkesten ayrı olmaktan hoşlanmayı öğretmesidir. Süslemesi ise onun konuşmasına ve muhakemesine verdiği renktedir. Hüner ve marifetini arttırması da ona işleri hakkında doğru hüküm vermeyi ve onları iyi idare etmeyi öğretmesidir.

Yalnız bir tek işte ihtisas sahibi insanlar kendi işlerini pek güzel başarırlar. Hatta teferruat hakkında da teker, teker iyi hükümler verebilirler; fakat umumî tedbirlerin alınması, işlerin plânlanması, tertip ve tanzimi geniş bilgi ve kültür sahibi insanlar tarafından daha iyi yapılır.

Okumağa lüzumundan fazla zaman ayırmak da tembelliktir. Çok defa onu süs için kullanmak da bir gösteriştен ibarettir. Sırf onun kuralları ile hüküm vermek de yalnız öğrencilerin yapacağı şeydir.

Okumak tabiatı geliştirir, tecrübe de onu geliştirir. Zira tabiî kabiliyetler, tabiattaki bitkiler gibi, tetebbü vasıtası ile budanmaya muhtaçtırlar. Tecrübe tarafından sınırlanmadığı takdirde tetebbü kendi kendine ve serbestçe bir çok istikametlerde dal budak salar.

Kurnaz insanlar okumağı küçümserler, basit insanlar ona hayran olurlar. Akıllı insanlar ise ondan faydalanırlar. Zira okumak yalnız başına bir işin kendiliğinden nasıl yapılacağını öğretmez, onun dışında ve üstünde bir hikmet vardır ki o da müşahede ile elde edilir.

Başkalarına tariz edebilmek veya onları susturmak için okumayınız; sırf inanmak ve herşeyi muhakkak ve tabiî addetmek için de okumayınız; birşey söyleyebilmek ve süslü konuşma imkânını bul-

mak için de okumayınız. Yalnız daha iyi düşünebilmek, teemmül ve tefekkür edebilmek için okuyunuz.

Bazı kitaplar tatmak, bazıları yutmak, içlerinden çok azı da çiğnemek ve hazmedilmek içindir: Yani bazı kitaplar kısmen okunmalı, bazıları ise fazla bir merak ve tecessüs sarfedilmeden sonuna kadar okunmalı; işlerinden bir kaç tanesi de tam okunmalı ve onları okurken bütün ihtimam ve dikkatinizi kullanmalısınız.

Bazı kitaplar da başkalarının yardımı ile veya onların yaptıkları özetlerden okunabilir. Fakat bu yalnız önemi az münakaşalar ve kıymeti az cinsten kitaplar içindir. Bundan mada süzgeçten geçmiş kitaplar alelâde inbiklenmiş sıvılar gibi görünüşleri güzel, fakat muhtevaları hafiftir.

Okumak bir insanı doldurur, insanlarla konuşmak onu hazırlar, yazmak ise onu olgunlaştırır.

Bundan dolayı bilmediklerini bilir görünebilmesi için az yazı yazan bir adamın büyük bir hafızaya, insanlarla konuşmaktan hoşlanmayan bir adamın seri bir anlayışa ve az okuyan bir adamın da fazla zeki olmaya ihtiyacı vardır.

Tarih kitapları insanları akıllı, şairler anlayışlı, matematik cin fikirli, felsefe derin, ahlâk kitapları ciddi ve temkinli yapar, mantık ve hitabet ise insana münakaşa kabiliyeti verir : Abeunt Studia in Mores.

İnsanın anlayışına hiç bir şey engel olamaz, fakat bu ancak uygun bir tetebbü sayesinde ele geçirilebilir. Bir adamın anlayışı fazla bareketli ise ona matematik okumasını tavsiye ediniz. Eğer aklı ispat ve problemlerden bir parça uzaklaşırsa o tekrar yeniden başlamak mecburiyetinde kalır. Eğer bir adamın aklı farklı şeyleri bir birinden ayırt etmeye kabiliyetli değilse, okul kitapları okusun. Yok eğer herhangi bir işi izah etmek için başka bir şeyden faydalanamaz ve önüne çıkan meseleleri çözmeğe kabiliyeti yoksa, hukuk vak'alarını okusun. Böylece kafanın her zaafına karşı hususi bir tedavi reçetesi bulmak kabildir.

SİHİRLİ KAPININ ARDINDA

Sir Arthur Conan Doyle'den

Kitaplığınız ne kadar mütevazı ve basit, süslediği oda ne kadar küçük ve basık olursa olsun, bunun hiç önemi yoktur. Siz bu odanın kapısını arkanızdan kapayınız. Böylece dış âlemi bütün sıkıntıları ile beraber dışarıda bırakınız. Büyük ölülerin huzur verici sohbetlerine dalınız. İşte o zaman hiç bir üzüntü ve kızgınlığın sizi takip edemiyeceği Periler Ülkesinin büyülü kapısından içeriye girmiş olursunuz.

Böylece âdi ve basit olan her şeyi arkanızda bırakmış oldunuz. Asil ve sessiz dostlarınız işte burada, karşınızda sıralanmış, sizi bekliyorlar. Gözlerinizi yukarıdan aşağı onların raflarından şöyle bir geçiriniz. İstediğiniz adamı seçiniz. Beraberce Rüyalar Ülkesine gitmeniz için ona elinizi uzatmanız kâfidir.

Eğer onlara karşı ünsiyetimiz olmasaydı, sıralanmış kitapların bu dizisi bizi bir parça ürkütecekti. Onların her biri bez, deri ve matbaa mürekkebile tahnit edilmiş bir ruhun mumyasıdır. Hakikî bir kitabın her kapağı açıldığı zaman içinden bir insanın teksif edilmiş özü, varlığı meydana çıkar.

Muharrirlerin şahsiyetleri en ince gölgelerle örtülmüşler, vücutları elle bile tutulamayacak tozlar haline gelmişlerdir. Halbuki burada onların asıl hakiki ruhları sizin emrinizdedir.

Seve seve faydalanacağımız bu mucizevi fırsatı tamamile kavrayamamızın sebebi de yine onlarla olan ünsiyetimizdir. Farzedelim ki, şu anda Shakespeare tekrar dünyamıza dönmüş olsun ve her birimize bir saat müddetle nükte ve muhayyelesinin nimetlerini hediye etsin. Bunun ne kadar büyük şevk ve minnettarlıkla karşılıyacaktık.

Bununla beraber şimdi biz ondan, hem de onun en iyi tarafından, haftalarca faydalanabilecek bir durumdayız. Hatta onu çağırmak için elimizi sallamak zahmetine katlanmamıza bile ihtiyaç yoktur.

İnsan bir kere bu sihirli kapıdan geçince, ne gibi bir ruh haleti içinde olursa olsun, orada bu dünyanın en büyükleri ile buluşabilir ve hepsi ona hoş yüz gösterebilir. Eğer düşünmeyi severse, işte fikir ülkesinin bütün kralları buradadır, eğer rüya görmekten zevk alırsa, işte Hayal Ülkesinin kahramanları, yok eğer istediği eğlenmek, hoş vakit geçirmekse, dünyanın en büyük hikâyecilerinden birini seçebilir... Sonra bir de bakar ki, ölmüş adam dirilir ve onu saatlerce eğlendirir.

Gelin bu büyülü kapıdan beraberce geçelim..... Sigara içmek yasak değildir.

Bir İnsan ve Bir Kitap

HENDRİK VAN LONN'LA TANIŞMAM

Her gencin hayatında aradığı, sevdiği ona benzemek istediği bir şahsiyet vardır.

Bir çoklarımız için bu, babalarımız, annelerimiz, öğretmenlerimiz, okuduğumuz bir kitabın kahramanı veya yazarı olur ve zaman geçtikçe de değişebilir.

Daha lisede iken, çok iyi hatırlıyorum, okuyucularına çeşitli sualler soran bir aylık derginin anketine Victor Hugo'nun Sefiller'indeki Jan Valjan'a benzemek istediğimi yazmıştım.

Genç kafalar daima bir şeyler ararlar. Küçük çocukların bitmez tükenmez suallerini soracak birini aradıkları gibi, onlar da kendilerine, iyiye, doğruya ve güzele gidecek yolu gösterecek, uzaklara, derinliklere, bilmedikleri dünya ve ufuklara giderken ışık tutacak bir insana ihtiyaç gösterirler.

Eğer bulduklarını sandıkları bu şahsiyet, zamanın o çetin imtihanlarından geçecek kadar kuvvetli ve gençlik fırtınaları ve olgunluk meltemleri arasında daima ve gittikçe büyüyebilen bir niteliğe sahipse, insan seçiminde hata yapmamıştır demektir.

İşte ben Van Loon'u seçmiştim.

Onu şahsen tanımak nasip olmadı. Amerika'ya gittiğim zaman, o, bu dünyadan ayrılmıştı. Yetmiş küsur yaşındaki eşile konuştum. Fırtınalı, tipili bir kış gecesinde evinde kaldım, Kütüphanesi ile birleşik yatak odasında yattım, kullandığı yazı makinesini, o çok sevdiği turuncu müsvette kâğıtlarını, eserlerinin bütün dünya dillerine çevrilmiş tercümelerini gördüm.

Einstein ile beraber keman çaldıkları tavan arasına çıktım. Yavaş sesle ve güler yüzle izahat veren eşi, haftada bir buluşup ça-

larlardı, dedi. Bethowen ve Bach'ı çok severlerdi, fakat sonra ilâve etti, pek iyi çalamazlardı.

«İnsanlığın Tarihi» adlı eseri ile meşhur olan mütevazı, uzun boylu, kaba kemikli, geniş omuzlu, bir düşünürden ziyade bir sportmene benzeyen bu Hollanda asıllı Amerikan tarihçisini nasıl tanıdım ve o neden bana bu kadar tesir etti?

Buna cevap vermek pek kolay olmayacak. Hisler, sempatiler ve düşünceler matematik kurallara bağlı değildir. Başkalarının manasız bulacağı bir gülümseme, uzun zamandan beri düşünmeğe ve sınırlamağa çalışıp da beceremediğimiz bir fikrin basit bir cümle içinde birkaç kelime ile ifadesi, içimizde öyle geniş yankılar yaratır ki, nedenini kestirmeden âşık oluruz, hayran oluruz; o insana, o kitaba bağlanırız.

Van Loon ile tanışmam karikatür denecek kadar basit bir resim ile başladı. Bir Alman dergisinde bir ilân görmüştüm. Kafası dünya küresi olan bir adam ve altında şu yazı : Sen ve Dünya. Yazarı : Hendrik Willem Van Loon.

«Hepimiz aynı gezegenin üzerindeki yol arkadaşlarıyız ve talihin bizi üzerinde yaşamağa mecbur ettiği bu dünyanın saadet ve felâketinden de aynı derecede sorumluyuz.» Sene 1933. Artık bu kitap rüyalarıma girmeğe başlamıştı, ısmarladım ve nihayet geldi. Bu, içindeki fon müziğini tarihin çaldığı, esas oyuncularını, kömür üretim rakamları, nehirlerin uzunlukları, dağların yükseklikleri, muson veya alize rüzgârları değil, sizin ve benim gibi insanların teşkil ettiği, garip, hoş, candan ve içten bir coğrafya temsiliydi. Kulislerin arkasından çakan birkaç felsefe şimşeği de arada sırada oyuncuların yüzlerini bir kat daha aydınlatıyordu.

Bu kitaba ve yazarına âşık olmuştum. O kadar ki, derhal çevirmeğe karar verdim. Almanca tercümesinden çevirecektim. Fakat o zaman hangi yayın evile temas etmişsem, bana güldüler. Bu kadar kalın bir kitabı kim okur, dediler. Aradan geçen yıllar, Van Loon'u daha yakından tanımama vesile oldu. Almancaya çevrilmiş bütün eserleri artık elimde idi.

İnsanlığın Tarihi, insanların dünyaya gelişlerinden bu güne kadar bu dünyada neler geçirdiklerinin, nasıl terakki ettiklerinin, neler öğrendiklerinin, bir hikâyesiydi.

Belki onda Wells'in ünlü «Dünya Tarihinin Ana Hatları» ndaki bilimsel açı yoktu, fakat o bir edebiyat eseriydi ve bir roman gibi insanlığın macerasını öyle bir içtenlikle anlatıyordu ki, tarih sert bakışlı, öfkeli bir öğretmen olmaktan çıkıyor, bize gülümseyen, elimizden tutan, kusurlarımızı affeden, hayatın çetrefil yollarında giderken bizi tatlılıkla uyaran sevimli ihtiyar bir büyük baba oluyordu.

Sonra bir şey oldu.

Bir gün (sene 1942) bir iş için Eskişehir'den Ankara'ya gelmiştım. Uzun zaman kitaplara karşı olan özlemimi gidermek için kitapçıları dolaşıyordum. Birden bire Van Loon'un meşhur kitabı «İnsanlığın Kurtuluşu» nu, bir camekânda gördüm. Kitap İngilizce aslı idi. Derhal içeri girdim ve aldım. Onun mevcudiyetinden haberim vardı, fakat Almanca tercümesi olmadığı için ele geçirememiştim ve zamanla da unutmuştum.

Kitabı aldım, trende Eskişehir'e dönerken karıştırdım. İngilizcem o zaman böyle güç bir eseri çevirmeğe kâfi değildi. Fakat ben daha yarı yolda kararımı vermiştim. Ne bahasına olursa olsun İngilizcemi ilerletecek ve bunu Türkçeye çevirecektim.

Aradan bir seneden fazla saman geçti. İnsanlığın Kurtuluşu'nun tercümesi bitmişti. Bu arada bazı anlaşılmayan kelime ve cümleleri sormak üzere rahmetli Halide Edip Adıvar'a başvurdum. Derhal cevap verdi, istediklerimi açıklıyor ve şöyle diyordu :

«Eskişehir'de genç bir mühendisin Van Loon'un bu değerli eserini tercüme etmek üzere seçmesi, Türkiye'nin geleceğine olan inancımı arttırıyor. Sizi tebrik ederim.»

Halide Edip Adıvar kitaba bir de önsöz yazdı ve orada fert ile cemiyeti tarif ederken Van Loon hakkındaki düşüncelerini de çok güzel açıkladı :

«Geçmiş nizamlarda olduğu gibi gelecek nizamlarda da halli en zor olan, belki de ezeli cidalimizin temelini teşkil eden mesele, ferd ile cemiyet arasındaki çarpışmalara nihayet verebilme meselesidir. Ferd ağır bastığı vakit bir cemiyetin hem kazanç, hem de zararları oluyor. Kazancı büyük fikirler, büyük san'at ve bazan da büyük ilerlemelerdir; zararı ben benismden doğan musavatsızlıklar, maddî ve manevî sahada açgözlülüğün, inkisarın doğurduğu zulüm veyahut anarşidir.

Cemiyetin ağır bastığı vakit de kazanç ve zarar vardır. Kazancı istikrardır, ferdi cemiyetin düşünmesi ve koruması ile hasıl olan emniyettir, nisbî bir huzurdur. Zararları makineleşmek, ruhu madde hesabına kaybetmek ve eğer bu cemiyet veyahut millet tıpkı hodbin bir insanda olduğu gibi başka cemiyetlerin ve milletlerin tepesine çıkmak isterse, vücuda getirdiği dünya harplarıdır.

Demek ki, yarınki yeni nizam - eğer eskilerden biraz daha uzun sürecekse - bu iki kıymetin yerlerini, ölçülerini bulmakla mükelleftir.

Gerçi Van Loon terazinin ferd gözünü biraz ağır bastırıyor, fakat, buna rağmen tarih bize gösteriyorki, ferdi ezen herhangi bir nizam insaniyetin emniyetle beklediği ve kendine maledeceği bir nizam değildir. Bundan dolayı Van Loon'u dikkatle okumak hem faydalı, hem de elzemdir, çünkü mesele ferd denilen insaniyet parçası ile cemiyet denilen kollektif insaniyetin dünyadaki mevkii ve ölçüsünü bulmaktır.»

Evet, Van Loon; her şeyden önce ferde, insana inanıyordu ve «İnsan için en kıymetli olan şey gene insandır» diyen filosof Spinoza'nın içten bir öğrencisi; doğmaları tefsir yüzünden çıkan anlaşmazlıkların bütün Avrupa'yı kana boyadığı zaman, bıyıkları altından gülümseyen ve «Deliliğe Övgü» yü yazarak kendinden sonra gelenlere bu «Tolerans İncilini» bırakan kısa boylu kavruk ihtiyar adamın, Roterdamlı Erasmusun, en sevgili talebesiydi.

İnsanlığın Kurtuluşu, insanoğlunun düşünmek hakkı uğrundaki savaşlarının tarihi, toleransın çağların ötesinden zamanımıza kadar gelen hikâyesidir. Van Loon bir tarihçidir, fakat o herşeyden daha fazla bir sanatçı, bir edebiyatçıdır. Belki onun kitaplarında bir bilginin, en ufak ayrıntıları ile toplanmış vak'alardan çıkardığı sonuçlar eksiktir, bir üniversite profesörünün ciddiliği de yoktur, fakat onda okuduğunuz şeyi size sevdiren, o konuda daha fazla bilgi edinmek ihtiyacını hissettiren, sizi düşündüren ve bütün bunların üstünde size geçmişin hatalarını hoşgörü ile karşılamayı ve geleceğe daha pembe bakabilmeği öğreten bir içtenlik, bir insan sevgisi ve anlayışı vardır.

Bence Van Loon budur ve benim gibi milyonlarca insanın onu sevmelerinin sebebi de budur.

DOSTLUK ÜZERİNE

Ünlü Alman şairi Schilleri'in «Kefalet» adlı bir şiiri vardır. Eski Yunanistan'daki zalim bir kralı öldürmek üzere başkente gelen bir fedai, kralın muhafızları tarafından yakalanır. Suçunu itiraf eder ve idama mahkûm edilir. Bunun üzerine krala yalvararak ondan köydeki kız kardeşini evlendirmek üzere cezasının üç gün geri bırakılmasını rica eder. Kral güler, peki ya gelmezsen!

Onun arkasında duran bir delikanlı ileri atılır, o zaman, der, onun yerine beni asarsın. Bu fedainin en yakın dostudur. Kral bu işi eylenceli bulur, nasıl olsa suçluyu da yakalatabileceğini ümit ederek onu salıverir.

Üçüncü günün akşamı olmuştur. Güneş batmak üzeredir. Halk büyük meydanda toplanmış, suçluya kefil olan gencin idam sehpasına çıkmasını seyretmeye hazırlanmaktadır.

Tam o sırada sellerin, taşan nehirlerin, haydutların arasından bin türlü güçlük ve tehlike atlatarak gelen fedai şehrin kapısında görünür ve yüksek sesle bağırır : Durun, asmayın, ben geldim.

Evet o gelmiştir. Bir an içinde kralın gözleri dolar, sadakat ve dostluk boş şeyler değilmiş der, onu affeder ve şiir kralın şu sözlerile biter :

Anladımki sadakat ve vefa boş şeyler değilmiş,
Lütfen beni de aranıza alın,
Sizin üçüncü dostunuz olayım.

İşte Schiller dostluğun ilk şartını böylece sadakat, vefa olarak açıklamış oluyor.

Başka bir şair de dost sizi seven biridir, der. Sevmek, sevilen bir insanı düşünmek anlamına geldiğine göre, bizi düşünen, bizi

unutmayan, bizi düşünmekten, bizimle beraber bulunmaktan hoşlanan biri dostumuzdur demek olur.

Dostluğun derecesi de yapabileceğimiz fedakârlığın derecesine, kendi egoistliğimizden uzaklaşabilme miktarına eşittir. Schiller'in şiirinde dostu için canını vermeğe razı olan genç, bu hususta gösterilebilecek örneklerin en kuvvetlisini vermiştir.

Günlük hayatımız bu kadar kuvvetli örnekler vermiyecek kadar sönük olabilir, fakat gene de dostlara ihtiyacımız vardır; üzüntülerimizi, yalnızlığımızı, sıkıntı ve kederlerimizi paylaşacağımız, sevinçlerimizi, ümitlerimizi, başarı ve geleceğe ait plânlarımızı kendilerine haber vermek isteyeceğimiz dostlarımız olmazsa, yaşama cesaretimiz ve zevkimiz kalır mı?

Pratik bir filozof olan Dale Dale Carnegie dost kazanmak istiyorsan, her şeyden önce sen bir dost ol, der.

Bir çok insanlar dostları olmadığından, hayatta yalnız olduklarından, kimsenin kendilerile ilgilenmediğinden şikâyet ederler. Belki hakları da vardır, hayat gittikçe güçleşmekte, insanların kendi dertlerile uğraşmaktan başkaları ile ilgilenmeğe vakitleri kalmamaktadır. Yalnız kendilerile ilgilenilmesini isteyen bu insanlar herhangi boş bir vakitlerinde bir parça olsun başkaları ile ilgilenmek, onların hatırını sormak, dertlerini dinlemek lüzumunu hissetmişler midir?

Dr. Adler hayatta en büyük güçlüklerle karşılaşan insanlar başkaları ile ilgilenmeyen isanlardır, der. Başkalarile ilgilenmeyen insanların bir tarafı eksiktir.

Dostluğun en önemli zorunluluklarından biri de dinlemektir.

Çoğumuz bize anlatılan şeylerin çok azını dinleriz. Bunda konuşanların da kabahati yok değildir. Çok uzun konuşmak dinleyeni sıkar. Fakat herşeye rağmen biz dostlarımızı konuşmağa teşvik etmeli ve onları isteyerek dinlemeğe alışmalıyız. Hepimizin şu veya bu zamanda içimizi dökmeğe ihtiyacımız vardır, biz nasıl bizi dinlesinler istiyorsak, başkalarının da kendilerini dinletmek istediklerini unutmamalıyız.

İnsanlar şikâyet ve tenkitten hoşlanmazlar. Ulu orta doğru ve gerçek sandığımızı insanların yüzüne söylemek, aslında belki medenî cesaret sayılabilir. Bunun da yeri vardır ve zamanında, altın sayı-

lan sükûttan bile üstündür. Fakat gerçek çok değerli ve hassas bir ölçü aletidir, ne çareki hayatta herşeyi o kadar ince ve dakik ölçmek kabil değildir. Mihenk taşı yalnız altın için kullanılır, onunla bakırı ölçemezsiniz. Gerçekleri söylerken çok dikkatli olmalıyız ve onları ulu orta insanların yüzüne çarpmamalıyız. Tabiî bununla dostlukların yalancılık üzerine bina edildiği anlaşılmamalıdır. Anlatmak istediğimiz söylenecek sözlerin insanları incitmeyecek şekilde düşünülerek söylenmesidir. Çünkü gerçek zannettiğimiz şeyin de eksik bir anlayış veya bilgiden meydana geldiğini ve bu gün gerçek olan şeyin yarın tamamile değişebileceğini hatırdan çıkarmamalıyız.

Şeyh Saadi Gülistan'ında şöyle bir vak'a anlatır :

Bir adam yaptığı bir suçtan dolayı ölüme mahkûm edilmiştir. İdam edilmek üzeredir. Devrin padişahı da uzakta vezirlerile beraber olayı seyrediyor. O sırada suçlu, padişahın şahsına ağza alınmıyacak kadar fena küfürler etmeğe başlar. Uzakta bulunan padişah bunları anlayamaz ve vezirlerinden birine sorar. O da, efendimiz der, suçlu hatalarını anladığını, tövbe ettiğini söylüyor ve sizin de uzun ve mutlu bir ömür sürmeniz için dua ediyor.

Padişah bundan çok hoşlanıyor ve adamı affediyor.

Ertesi günü o veziri kıskanan başka bir vezir, padişahım diyor, vezir kulunuz dün size yalan söyledi. Suçlu hatalarına tövbe etmek ne gezer, bilâkis size çok kötü şekilde sövmek cesaretini gösterdi.

Akıllı bir adam olan padişah şu cevabı verir :

Be adam, o yalan söyledi, bir adamın hayatını kurtardı, sen doğru söylemekle ne kazandın?

Bazan çok kuvvetli sandığımız dostluklar doğru zannettiğimiz bir şeyi ulu orta söylemek yüzünden bozulur. Eğer bu kadar ufak bir şeye tahammülü yoksa, zaten dost değildir o, demek kolaydır. Bu adeta birini şakadan denize attıktan sonra, o nasıl olsa yüzmek bilir, yüzer çıkar demeğe benzer. Kramp insanların yalnız bacaklarına gelmez, duygularına da gelebilir ve bu çeşit kramplar masaj ve ilâçla geçecek cisten değildir.

Dostluk çok değerli bir meziyettir ve elektrik akımına benzeyen bir tarafı vardır, iki telin birleşmesile devre kapanır ve ışık verir.

NEZAKET ÜZERİNE

Bir psikolog diyorki, insanları en çok üzen, onların canlarını sıkan şeyler aslında önemsiz görünen, ilk bakışta değer vermediğimiz küçük, basit şeylerdir.

Dolmuş şoförünün bize senlikle hitap etmesi, sokakta ayağımıza basan birinin affedersiniz bile demeden yüzümüze, ne olmuş sanki, der gibi bakıp geçmesi, kuyrukta beklerken sıradan olmayan birinin bilet alması, bir gazinoda size yakın oturan birinin sigara dumanını burnunuza üflemesi, sinemada filmin en heyecanlı yerinde arkanızda yüksek sesle konuşulması ve daha buna benzer birçok şeyler hepimizin neşesini kaçırır, insanlardan soğumamıza sebep olur, hatta birçoğumuzu karamsar bile yapar.

Peki, madem ki bu gibi hareketler hoş değildir, canımızı sıkıyor, bizi üzüyor, neden yapıyoruz? Sebebi aslında çok basittir : Çünkü kaba olmak, düşüncesizlik etmek kolaydır. Nezaket düşünmek, başkalarını düşünmek, kendimizi onların yerine koymak, bize hoş gelmeyen şeyleri başkalarına yapmamak veya bize yapılmasını istediğimiz şeyleri başkalarına yapmak sanatıdır.

Diğer taraftan nezaket, cemiyetin koyduğu maaşeret kurallarına da uymak, onlardan dışarı çıkmamak mânasına gelir.

Resmi bir ziyafette, evde çocukken yaptığımız gibi, ekmekleri ufalayıp çorbanın içerisine atamayız. Bu nezaketsizlik sayılır. Fakat gümüş bir kap içerisinde getirilen kızartılmış küçük ekmek parçalarını kaşıkla çorbamıza koymak yemek adabına uygun olduğu için normal karşılanır.

İngilizlerin bir sözü vardır. Bir centilmen (nazik bir adam) hiç bir zaman göze çarpmaz. Üzerinde düşünürsek, bu ufak hikmet parpası bizi bir çok güç durumlardan kurtarabilir.

Nezaket öyle bir şeydir ki, vermekle bitmez, anlayışın ve sevginin başlangıcıdır. Sabahleyin güler yüzle hatırımızı soran, içten gelen bir nezaketle selâmımızı alan biri, otobüste yaşlı bir bayana yerini veren okullu, kendisinden birşey sorduğumuz zaman bizi dinliyerek cevap vermekle kalmayan, gerekirse bize yol gösteren bir polis, trende yemekli vagon olmadığını bilemedikleri için aç kalan yolcuların yanında oturan, onlara verecek kadar yiyeceği olmadığı için kendisi de bir şey yemeyerek onlarla beraber aç kalan bir genç, işte hep başkalarını düşünmek demek olan nezaketin mânasını kavramış ve bunu bir fazilet saymağı öğrenmiş insanlardandır.

Tabiî nezaket içten gelmeli ve bir ard düşüncenin sonucu olmamalıdır. Diğer taraftan karşı tarafı sıkacak şekilde bir nezakette aslında nezaket değildir. Yemek sofrasında misafirine ısrarla ikram etmeği nezaket sayan birçok insanlara rastlamak kabildir. Bunlar karşılarındakini üzerler, sıkarlar, yani nezaketin tarifinin taban tabana tersine hareket ederler. Böyle bir durumda kendilerinin de hoş karşılamayacakları birşeyi başkalarına yaparlar ve misafirlerinin ülseri olabileceğini, o çeşit yemeklerin midesine veya kara ciğerine dokunabileceğini düşünmezler.

Asıl tehlikeli olan kurnazlıkla nezaketin birleşmesidir. Kişisel çıkarları için nazik davranan ve bazan fazlasile nazik olan insanlara rastlanır, tabiî dikkatli bir adam bu gibi şahısların hareketlerinin gösteriştен ibaret olduğunu anlamakta güçlük çekmez, bu yüzden çok fazla nazik insanlardan kaçınınız, diye bir söz de vardır. İçten gelen gerçek nezaketin ölçüsü, «ya göründüğün gibi ol, ya olduğun gibi görün» dür.

Nezaketin yanında bir de incelik vardır. Bu başkalarının hoşlanacakları bir şeyi yapmaktan, yani nezaketten biraz üstündür. Nezaket, iyi temiz ve insancıl bir düşüncenin sonucudur ve bunu candan isteyen herkes, kültürü, bilgisi ve zekâsı ne olursa olsun şu veya bu şekilde nazik olmağa muvaffak olabilir.

İnceliğe gelince, bu iyi, temiz ve insancıl düşüncelerin yanında kültür ve zekâya da ihtiyaç gösteren bir davranıştır. Nazik olan şahsın incelik gösterebilmesi, iyi, güzel ve yerinde bir buluş yapabilmesi, hazır cevap olabilmesi, yani kafasını bu yönde çok çabuk işletebilmesi ile kabildir. İşte bir örnek :

Zengin bir ailenin oturduğu bir evin banyo dairesindeki musluklar kaçırıyormuş, Evin hizmetçisi eskidenberi bu işleri yapan te-

sisatçıya telefon ediyor ve bir usta göndererek muslukları tamir ettirmesini rica ediyor. Ustanın başka işi vardır. Ancak birkaç saat sonra gelebiliyor. Hizmetçi kapıyı açıyor ve ustayı tanıdığı için, ikinci kattaki banyo dairesine çık, diyor, bütün musluklar kaçırıyor.

Usta banyo dairesine gidiyor, kapıyı açıyor, bir de ne görsün evin bayanı banyo yapmaktadır. Yalnız nazik bir adam olsaydı, affedersiniz, hanımefendi, der kapıyı kapardı. Fakat o ince bir adam olduğu için kapıyı çekerken, affedersiniz beyefendi, diyor.

Güney Adalarına bir inceleme yapmak üzere giden gazeteci bir karı koca yerlilerle beraber dik bir tepeye çıkıyorlar. Birden bire gazeteci bayanın ayağı kayıyor ve aşağı yuvarlanmağa başlıyor. Bir de ne görsün, bütün yerliler aynı şekilde kendilerini tepeden aşağı bırakıyorlar.

Japon İmparatoru ilk Avrupa seyehatinde İngiltere Kralının misafiridir. Şerefine büyük bir ziyafet veriliyor. Meyveden sonra ellerin yıkanması için kristal kaplarda içinde bir parça limon bulunan su getiriyorlar. Japon İmparatoru farkına varmadan kabı dikiyor ve suyu bir yudumda içiyor. Bütün misafirler şaşırıyorlar, ne yapacaklarını bilemiyorlar. Tam o sırada İngiliz Kralı da kristal su çanağını eline alıyor ve içiyor. Tabiî sofradakilerin hepsi onu taklid ediyorlar.

BEKLEMEK SANATI

Ünlü Alman şairi Schiller der ki,

«Dünya ihtiyarlar, sonra gene gençleşir, insan daima daha iyiyi ümit eder ve bekler.»

İnsan hayatı devamlı bir beklemedir, bize daima daha iyiyi ümit ettiren bir bekleme. Çocukken genç olmamızı bekleriz. Akşam olur ertesi günü bekleriz. Hasta oluruz, iyi olmağı bekleriz. Canımız sıkılır, mutsuzluk içindeyiz, gelecek mutlu günleri bekleriz. Kış soğuk geçer, ilkbaharı bekleriz. Yaz kurak olur, yağmuru, sonbaharı bekleriz.

Sevdiğimiz birinin gelmesini bekleriz, ayni zamanda sevmediğimiz birinin de gitmesini.

Genellikle istasyona kan ter içinde koşan ve orada trenin kalkmasını saatlerce bekleyen insanlara benzeriz. Boş yere yorulur, acele ve telaş gösteririz, bütün heyecanımız yollarda geçer. Kervansaraya vardığımız zaman dinlenemiyecek kadar yorgun, düşünemiyecek kadar bitkin ve etrafımızdan zevk alamıyacak kadar bıkkınız.

Neden, çünkü beklemek denilen o güç sanatı bilmiyoruz.

Halbuki beklemek bir ümidin ifadesidir ve biz insanların, yaşamak için, yaşamaktan zevk alabilmek için, bekleyecek bir şeye ihtiyacımız vardır.

Yabancı bir şehirde yapayalnız kalanlar, «Keşki bir dostum olsaydı da, onu boş yere bekleseydim!» hissini çok defa duymuşlardır. Çünkü bu boş yere beklemekte de bir ümit vardır ve bu o sıkıcı yalnızlık içinde belki en parlak ümitlerden bile daha parlak ve ısıtıcıdır.

Beklemek tabiî bir kanundur. Herşey bir zamana bağlıdır. Toprağa ekilen her tohumun bir gelişme süresi vardır, bunu bekleyebilmek lâzımdır. Bahar açmadan hiç bir ağaç meyve vermez.

Beklemesini bilmek işi, bir sanat, bir kültür ve sonunda bir eğitim konusudur. Çocuklar bekleme kavramını anlayamazlar, huysuzlanır, ağlar ve bağırırlar ve ancak zamanla her yemeğin bir pişme süresine ihtiyaç gösterdiğini, babanın güneş batarken ancak eve geleceğini öğrenirler.

Fakat beklemesini bilmek ferdlerin eğitimlerinin de üstüne çıkan bir nitelik gösterir, burada cemiyetin de önemli bir rolü vardır. Cemiyet ferdlerine derinliğine bir güven telkin edebilmişse, fert o kuvvetli güven hissinin yumuşattığı şüphesini yenmesini bilir ve gelecekten emin bekler.

İşte fert eğitimi ile cemiyetin yerleşmiş geleneğinin ortak sonucu bekleme sanatı dediğimiz şeyi, şuurlu, sonundan emin olarak hazırlıklı ve aradaki zamanı israf etmeden beklemeyi bize öğretebilir.

Bu bekleme sabır ve tevekkül tavsiye eden şark felsefesinin, batının akılcı ve realist görüşü tarafından süzülmesinden sonra meydana gelen bir sanattır.

PORTRE ÇİZME SANATI

Kendi kafasından bir karakter yaratan romancı ile yaşayan bir insanın veya geçmişte ün salmış bir şahsın özelliklerini, kişiliğini tahlil ederek onun bir portresini meydana çıkarmağa çalışan bir portreci arasında büyük farklar vardır.

Birincisi hayalinde istediği bütün incelikleri en ufak ayrıntılarına kadar işleyebilir. Yarattığı karakterin bütün olaylar karşısındaki tepkilerini önceden tesbit eder, hatta onu o kadar derinliğine giderek gözlerimizin önünde canlandırır ki, adeta o, yazarın muhayyilesinin bir eseri değil, bizim gibi canlı bir varlık olarak karşımıza çıkar ve aramızda yaşamağa devam eder.

Victor Hugo'nun Sefillerindeki Jan Valjan veya Servantes'in Don Kişot'u gibi.

Halbuki yaşıyan veya yaşamış bir şahsın kelimelerle portresini çizmeğe başlıyan bir portreci, üç beş nirengi noktasile koskoca bir arazinin haritasını çıkartmağa uğraşan bir topoğrafa, birkaç esaslı vakanın yardımıyla tarihe mal olmuş bir şahsiyetin hayatını yeniden canlandırmağa çalışan bir tarihçiye benzer.

Her ikisi de kifayetsiz nirengi noktaları ile eksik tarihi verilerin arasını kendi bilgi, tecrübe ve sanat kabiliyetleryle doldurmak zorundadır.

İşte portrecinin durumunun güçlüğü buradadır. Bir hiddet anından, her hangi bir konuya karşı gösterilen fazla ilgiden, sevgiden, nefret veya kayıtsızlıktan ilham alarak o da birkaç nirengi noktası tesbit etmiştir. Bu noktaların arasını kendi psikolojisine göre en doğru saydığı bağlarla örmeye kalkar.

Burada dikkatin rolü, muhakkak ki, çok büyüktür. Fakat asıl önemli rolü insan anlayışı oynar.

İnsanlar boş bulundukları zaman, içlerini olduğu gibi açıkca ortaya koyarlar. Bu bakımdan fazla hiddetli, neşeli veya hüzünlü oldukları zaman şuurun baskısından hemen hemen kurtulmuş oldukları anlardır. Bu anları tesbit etmesini bilen bir portreci, çok esaslı vakaları öğrenmiş, değerli kayıtları meydana çıkarmış bir tarihçiye benzer. İlerisini kendisi bulabilir.

Belki o tarihî şahsiyete atfedilen hikâye hakikate uygun değildir, belki o şahıs ömründe ne o bahsedilen yere gitmiş, ne de o adı geçen kimseyle o konu üzerinde konuşmuştur. Fakat tesadüfen oraya gitseydi, ve o şahısla buluşsaydı, büyük bir kesinlikle iddia edilebilirdi ki, o konuda yazarın düşünmüş olduğu şeyleri düşünülecek ve söyleyecekti.

Zaman, tarihçi Emil Ludwig'in Napolyonunu yaşamış Napoleon Bonaparte'dan bize çok daha hakiki gösterecektir, nasıl ki, Shakespear'in Antuvan'ı hakiki Marcus Antonius'dan bize bugün çok daha canlı çok daha yakın gelmektedir.

İşte portrecinin de buna benzeyen bir tarafı olacaktır, belki o hayalinde biraz fazla ileri gitmiş ve protresini çizdiği şahsın bilmediği bazı taraflarını, bildiği bazı karakteristik niteliklerden çıkarmağa çalışmıştır. Fakat eğer o bu nitelikleri büyük bir dikkat ve itina ile incelemiş ve bunlara antipati ve sempatinin, ve bilhassa peşin hükümlerin değişik renkli ve aldatıcı gözlükleriyle bakmamışsa ve insanî objektifliğin sınırları içinde kalabilmişse, muhakkak ki, sonuç olarak hakikate yakın bazı esaslar bulabilmiştir.

Yalnız şunu da unutmamalıdır ki, hayatta her şeyde olduğu gibi, burada da ortalama değerler esasdır.

Genellikle uysal olan bir şahsın hiç umulmayan bir anda dehşetli bir hiddetin esiri olması ne kadar mümkünse, çok asabî olan bir insanın da hiç beklenmiyen bir anda sinirlerine hakim olabilmesi o kadar kabildir.

Ve bunlar çizilecek portrode pek fazla birşey değiştirmezler.

Limanlar normal dalgalı havalarda gemileri korurlar. Dev fırtınalar ve tufanlarda hiç bir işe yaramayabilirler.

İnsan kalbi de bir limana benzer, hiç ümid edilmeyen bir fırtınanın onda neler meydana getirebileceğini yalnız Allah bilir. En iyi portreci de ne olursa olsun bir insandır.

Bu bakımdan bir insanın portresini çizerken, muazzam fırtınalara maruz kalan veya kalmış olan bir kalbe rast gelirsek, hakikata mümkün olduğu kadar yakın olabilmemiz için, onun durulmasını bekleyelim ve o anda ani bir hüküm verip böyle çok yüksek bir nokta etrafında haritamızı çizmeyelim.

Yoksa bu yanlış bir resim olur ve bizi aldatabilir.

Fırtınaya tutulmuş, fazlasıyla sallanan bir gemide, puslaya bakmaya mecbur olabiliriz. Fakat o anda önemli olan geminin rotası değil, geminin kurtulması, batmamasıdır. Pusla kuzeyi ancak fırtına geçtikten, deniz durulduktan sonra tam gösterir.

İnsanlar hakkında hüküm verirken bunları unutmamalıyız.

SEVGİ ve ANLAYIŞ ÜZERİNE

Sevgi üzerine söylenmiş çok güzel sözler vardır, bunları bir kaç kelime ile ifade edecek şekilde bir ortak paydaya getirirsek, sevgi; düşünmek, başkalarını düşünebilmek, kendimizden uzaklaşarak o şahsı, fikri veya maddeyi düşünmekten hoşlanmaktır, diyebiliriz.

Alman şairi Goethe, bir şeyi sevmeden onu anlayamazsınız, der. Aşk kelimesinin sevgi anlamına kullanıldığı devirlerde bizde de aşk olmayınca meşk olmaz derlerdi.

Bir başka şair de ne kadar seviyorsanız, o kadar yaşıyorsunuz diyor.

Ünlü Freud da insanlar en fazla, sevmedikleri şeyleri unuturlar diyor ki, bu yukarıda kısaca değindiğimiz sevgi düşünmektir gerçeğinin başka şekilde bir ifadesidir.

Sevgi hayatla başlar ve sevgilerin en kuvvetlisi annenin çocuğunu ve çocuğun annesini sevmesidir. Dünyaya ürkek ürkek gözlerini açan bebek karşısında onu her bakımdan tatmin etmek üzere hazırlanmış ve donatılmış bir anne, şefkat ve sevgile dolu bir insan bulur.

Bu sevgi o kadar kuvvetlidir ki, anne gecelerini, uykusunu feda eder, her yarım saatte bir uyanır, bebeğin düzensiz nefes alması ona en gürültülü çalar saatten daha fazla tesir eder. İşte burada veren, karşılığında hiç bir şey beklemeyen gerçek sevginin en iyi örneğini görüyoruz. Vermekle bitmeyen, her ne bedel mukabili olursa olsun, zevkle verilen o yüksek duygu.

Süleyman Peygamberin ünlü bir hikâyesi vardır. İki kadın çocuklarını kaybetmişlerdir ve her ikisi de bulunan küçük bir bebeğin kendilerine ait olduğunu iddia etmektedirler. Süleyman'ın önüne çıkıyorlar ve ondan bu çarpaşık duruma bir çözüm yolu bulmasını is-

yorlar. Durum basit değildir, çocuk çok küçüktür, herhangi bir delil, bir tanık bulmaya imkân yoktur.

Bunun üzerine Süleyman celladı çağırıyor ve mademki her ikiniz de iddianızdan vazgeçmiyorsunuz, diyor, şimdi ben çocuğu tam vücudunun ortasından kestireceğim, yarısını biriniz, yarısını da ötekiniz alır.

Hakikî anne bir çığlık koparıyor, çocuğumu ona verin razıyım diyor, yalnız ölmesin.

Anne sevgisinden başlayan sevgi aile sevgisine doğru ilerler. İnsanların en önemli dört ihtiyacından (takdir, fırsat, emniyet, ve aidiyetten) bir tanesi aidiyet, bağlılık duygusudur ki, bu aile ile başlar. Hepimiz bizi düşünen, bizden olan, bizim nazımızı çeken, yani bizi seven, bizi aralarında görmekten zevk alan insanlara muhtacız, işte bu ailemizdir.

Aileler cemiyeti ve vatanı teşkil ederler. Vatan sevgisi ta eski insanlardan beri faziletlerin en büyüğü sayılmıştır. Tarih, vatanları için, onu korumak, savunmak için kahramanca ölen insanların hikâyelerile doludur ve hepimiz bunları okurken iftihar ederiz.

Fakat vatan sevgisi yalnız vatan için ölmek demek değildir. Gelecekteki kuşaklara daha iyi, daha mutlu bir vatan bırakmak için laboratuarlarında gece gündüz çalışan doktorlar, bilginler, mühendisler ve daha bir çok büyük ve küçük çapta insan da vatan sevgisile kalpleri dolu olan kişilerdir.

Bir mikrobu bularak bunun yüzünden ölen milyonlarca insanı kurtarmaya muvaffak olan bir bilgin ise bütün insanlığın sevgisini üzerine çeken ve hem vatanına hem de insanlığı hizmet etmiş bir adamdır.

Dünya gün geçtikce küçülmektedir. Kilometrelerce ötede bulunan yeni bir ilâçtan çok az bir zaman sonra hepimizin faydalanması kabil olmaktadır.

Streptomycin adındaki verem ilâcını bulan doktoru İspanya'ya yaptığı seyahatta köylü kadınlar çiçeklerle karşılamışlardı, çünkü o ilâç sayesinde kocaları tekrar yaşama ve çalışma imkânını bulmuştu.

Albert Schweisser Afrika'da yıllarca zenci kabileler arasında kaldı ve onlara medeniyetin tıp alanındaki yeni fikir ve buluşlarını getirdi. Müşekkir bir insanlık ona Barış Nobel ödülünü verdi.

İşte bunlar insanları gerçekten seven büyük insanlardır.

Amerika'dan dönerken vapurda yalnız başına seyahat eden yaşlı bir bayana rastladım. Kendisi çok zengindi ve dünyanın görmediği yerlerini gezmekten başka bir arzusu yoktu. Her şeyi var sayılırdı, fakat her şeyle isyan halinde idi. Hiçbirşeye inanmıyordu. Kendisile her konudan konuşuyorduk. Bir aralık şöyle bir sual sordum : Siz, dedim, insanları da mı sevmiyorsunuz?

— Yok, dedi, bilakis onları seviyorum ve bir çok hayır müessesesine de para yardımı yaparım.

— Öyleyse, dedim, çiçekleri seven, onlardan hoşlanan insan onları yetiştiren bahçıvandan nasıl nefret eder? Durdu ve cevap vermeden yanımdan ayrıldı. O gün onu bir daha görmedim. Ertesi gün gülerek yanıma geldi. Siz beni düşündürdünüz, dedi. Çiçekler galiba bana doğru yolu bulduracak.

Tabiat ve onun ulu yaradanına karşı hissettiğimiz sevginin bence en basit ifadesi budur.

Hayatta insanların sevdiği daha bir çok şeyler vardır, eğer bunlar olmasaydı, hayat enteresan ve renkli olmaktan çıkardı. Bunların başında san'at ve güzellik sevgisi gelir.

Güneşin batması, şırıldayarak akan yeşil dere, içinde esen rüzgârın ıslıklarını işittiğimiz karlı bir çam ormanı, güzel bir kadın, bir tablo, bir müzik parçası, insanın güzelliğe karşı sevgisini arttırır ve bunun sonucu olarak da insan san'atı aramaya ve onu sevmeğe başlar.

Diğer taraftan san'at, insanın yaşama zevkini arttırmakla kalmaz, güzellik hissini terbiye eder. İnsanların duygularını yumuşatır, siyah ile beyaz arasına daha nice ve yumuşak renkler katar.

Sevgi konusunda yaptığımız bu ufak gezintiyi, sevginin, bir büyültecin odağında toplanan güneş ışını gibi yoğunlaşmasından başka bir şey olmayan aşkla bitirelim. Sevginin bir noktada toplanması duyguların en koyusu olurken, bir taraftan da bütün öteki duygularımıza karşı gözümüzü alan bir parlaklık husule getirir. Etrafımızı

göremeyiz, sevdiğimiz insandan başkasının yanında kendimizi yalnız, çaresiz, adeta içimizden bir şey kopmuş gibi eksik hissederiz.

Bunun içindir ki insan ruhunu en iyi tahlil eden yazarlardan biri olan Shakespeare «Aşk deliliktir» der. Aşkın tehlikesi de bundan ileri gelir. İnsan bu kuvvetli ışığın etkisi altında kör, gerçekleri göremez, mantığını kullanamaz olur. Bununla beraber bir de bakın Fuzulî ne diyor :

Aşk imiş ne varsa âlemde
İlim bir kıl-ü kal imiş ancak.

İkinci konumuz olan anlayış, başkalarının hareket ve düşüncelerini hoşgörü ile karşılamak olan toleranstan da daha ileri gider ve bu hareket, davranış veya düşüncelerin nedenini bir sebep ve netice ilişkisi altında meydana çıkarmağa çalışır. Bundan dolayı da insanları anlamak, anlayışlı olmak kolay değildir. Bu Sokrat'ın «Kendini tanı» hikmetile başlar. İnsan kendisini tanımağa başladıktan sonradır ki soydaşlarını da daha yakından anlamak imkânını bulur.

Başka bir düşünür de başka insanları tanıdıkça kendini daha iyi tanımağı öğrenirsin, der.

Aslında birbirile çelişir gibi görünen bu iki fikir birbirini tamamlar. İnsan kendisinde gördüğü bazı nitelikleri başkalarında aramağa, onlarda gördüklerini kendisine uygulamağa başlarsa, istediği anlayışı daha çabuk elde eder. İnsanlar birbirlerine hiç benzemedikleri halde birbirilerinin tamamile aynıdırlar. Hepimizin hoşlandığı, kızdığı, sevdiği, nefret ettiği şeyler çok az nüanslarla brbirinin benzeridir.

Anlayışsızlık; insanda, kendisinin hiç bir hata ve kusuru olamıyacağı şeklinde bir inancın yerleşmesinden ileri gelir ve her hata ve kusuru etrafındakilerde aramasının neticesidir.

Anlayışlı bir adam, bir insan olarak kendisinin de kusurları olacağını bilir ve başkalarının da kendisi gibi hataya düşebileceğini kabul eder ve başkalarında kendi kusurlarına benzeyen kusurlar gördüğü zaman bunları hoşgörü ile karşılar, çünkü insanlar başkalarında kendi kusurlarını affetmeğe ve anlamağa çok güç yanaşırlar.

Sözlerimize asırlarca önce söylenmiş olan Budha'nın hikmetile son verelim :

İÇİNDE SEVGİ ve ANLAYIŞ BULUNAN BİR DÜNYA TEK BİR AİLEDİR.

KARŞILIKLI SEVGİ VE SAYGI

Seçim, ister siyasi ister özel hayatımızla ilgili olsun, karar vermek demektir. Karar vermek ise bazı şeyleri feda etmek anlamına gelir. Feda edilen şeyleri düşünmek bizi üzer, iç gerilimlerimizi arttırır, sinirlerimizi bozar. İç âlemimizde meydana gelen bu dengesizliğin kabahatini dış âlemin, yanımızdakilerin ve bilhassa karşımızdakilerin üzerine atarız. Bunun sonucu olarak da öfkeleniriz. Konfüçyüs, «Öfkeli bir adamın içi zehir doludur,» der.

Bütün dünyada seçimler en heyecanlı, en hadiseli geçen günlerdir, fakat şunu unutmamak lâzımdır ki, biz hepimiz aynı bir gemide beraberce uzun bir yolculuğa çıkmış insanlarız, gemi bizimdir. Ufukların arkasındaki hedefimiz de, geminin rotası ne kadar başka olursa olsun, aynidir. Rota üzerinde düşüncelerimiz başka başka olabilir. Kimimiz kuzeyden, kimimiz güneyden, kimimiz doğudan ve kimimiz de batıdan geleceğe varmanın daha kolay olacağını düşünebliriz. Fakat gemiyi yolundan alıkoymağa veya içinde bizimle beraber bulunanlara sırf bizden başka düşünüyorlar diye kızmağa, onlardan nefret etmeğe, onları küçük düşürmeğe, tahkir etmeğe hakkımız yoktur. Birgün ufuklar aşılacak hedefe varılacak ve o zaman bu uzun yolculuğun sonunda hep beraber gemiyi tamire, daha ileri ve uzun seyahatler için onu boyamağa, midyelerini temizlemeğe, makinelerini yağlamağa, yelkenlerini yamalamağa çalışacağız. İşte bunu ancak beraberce ve karşılıklı sevgi ve saygıle yapabiliriz.

Aynı şeyi eski dinler söylemiştir, bugünkü modern psikoloji de söylüyor.

— Hazreti Muhammed «Nefsiniz için sevdiğiniz şeyi kardeşiniz için de sevmedikçe hiç biriniz mümin olamazsınız» der.

Ayni temel fikri öteki bütün dinlerde de bulmak kabildir :

— Budizm : «Sana acı veren şeyle başkalarını incitme» Udanavarga.

— Yahudilik : «Sana ıstırap veren şeyi başkalarına yapma. Tavratın esası budur. Geriye kalan lâfü güzüftan ibarettir» Talmud.

— Hıristiyanlık : «İnsanların senin için yapmalarını istediğin hreşeyi, sen de onlar için yap, bu peygamberlerin kanunudur. Mata İncili.

— Konfüçyüslük : «Sana başkalarının yapmasını istemediğin şeyi sen de başkalarına yapma» Analects.

— Hinduizm : «İşte en yüksek kanun budur. Sana yapılmasını sevmediğin şeyi başkalarına yapma» Mahaborata.

— Taoizm : «Komşunun kazancını kendi kazancın gibi, onun zararını kendi zararın gibi kabul et» T'ai Shang Kan Ying Pien.

— Zerdüşlük : «Yalnız kendisi için kötü olan şeyi komşusuna yapmayan insan iyi insandır.» Dadistan-ı Dimik.

Görülüyor ki, asırların hikmetinden toplanan bütün bu sözlerde ileri sürülen esas fikir karşılıklı sevgi ve adalet fikridir. Bu da devamlı bir huzurun, barışın biricik temelidir.

Goethe, «bir şeyi sevmeden onu anlayamazsınız» der. Karşılıklı anlaşma olmadan, müşterek çalışma sağlanamaz, müşterek çalışma olmadan da bugünün cemiyetinin muvaffak olabilmesi, dert ve güçlerini yenebilmesine imkân yoktur. Şu halde her şeyden önce şuuraltı korkularımızı, nefret, kin ve kıskançlıklarımızı yenmeği ve bir Fransız filozofunun dediği gibi «insanları, insanlara rağmen sevmeği» öğrenmeliyiz.

Bu kolay bir şey değildir. Zaten kolay olsaydı, asırlardanberi bütün dinler, hakîm insanlar ve filozoflar bunu vaazetmezlerdi. Kolay olan geçmiş, ölmüş insanların arkasından büyük bir teessürle bahsetmek, onları ne kadar sevdiğimizi hatırlamaktır. Halbuki onlar hayatta iken acaba kendilerine bugün lâyık gördüğümüz sevgiyi göstermiş miydik?

Harpten önce Almanya'da Chemnitz şehrinde bir mezar taşında şu yazıları okumuştum; bu bütün hayatı ıstırapla geçmiş bir kadının feryadı idi :

«Mezarıma çiçek koymayınız, hatta başınızı çevirmeden geçiniz. Bütün bir ömürde bir tek kişi benimle ilgilenmedi, bundan son-

raki yapmacık alâkanızla beni hiç olmazsa ebedi uykumda rahatsız etmeyiniz.»

Çinli bir bilgin öğrencisi ile büyük bir kabristanı geziyor ve mezar taşlarındaki yazıları okuyormuş. Taşların üzerindeki methiyeler adamcağızı düşündürmüş ve galiba demiş, bu dünyanın düzelmesi için biricik çare yaşayanların hepsini öldürmek, ölüleri de diriltmektir.

Halbuki yaşayanlar arasında da ölüler kadar iyi insanlar vardır, fakat biz onları ne yazık ki öldükten sonra sevmeğe ve takdir etmeğe başlıyoruz.

Bütün dinler insanlar arasında karşılıklı sevginin temel inanç olduğunda ittifat etmiş olmalarına rağmen şu hikmet parçası ne kadar düşündürücüdür :

«Ekseri insanların komşularından nefret etmeğe kâfi gelecek, fakat onları sevmeğe yetmiyecek kadar dinleri vardır.»

Başkalarından nefret eden, onlara kin bağlayan, onları kıskanan fertlerden teşekkül eden bir cemiyetin huzur içinde yaşamasına imkân yoktur. Cemiyetin müşterek huzurunun biricik formülü ; fertlerin birbirlerini sevmeği, takdir etmeği öğrenmeleri, şuur altı korku ve vesveselerini yenmeği istemeleridir.

Hitler ve benzerleri nefretle insanları birleştirmeğe çalıştılar, ilk anlarda muvaffak da oldular, fakat o ilâhi insan sevgisi karşısında mahvolup gittiler.

Hayatta her oyunda, ki seçimde de böyledir, bir yenen bir de yenilen vardır. Fakat sportmen ona derler ki, yenilmeği kabul eder, hasmının üstün taraflarını takdir eder, maçtan sonra onun elini sıkar ve gelecek oyun için daha iyi hazırlanmağa çalışır, mızıkçılık etmez, hakeme sövmez ve yenilgisinin sebeplerini, hasmının talihine, halkın taraftarlığına ve hakemin beceriksizliğine yormaz ve İngilizlerin tabirile «Good Loser» olur, hatta bazan Hamid'in dediği gibi, «galip sayılır bu yolda mağlup» ta olur. Çünkü hayatta ister yenilelim, ister yenelim, Ulu Hakem hükmünü oyunu ne kadar dürüst oynadığımıza göre verecektir.

GÜZELLİK İHTİYACI

Ankara'da güneşin batışı ne kadar güzeldir, hele Çankaya tarafından bakarsanız. Bütün şehir puslu bir perde ile örtülmüştür. Ufuk hergün, hatta her an başkadır, kırmızıdan mor ve sarıya kadar bütün ara renkleri görmek kabildir. Güneş ilk önce yavaş yavaş, sonra birden hızlanmış gibi batar.

Tabiatın bu güzelliği insana bir an için etrafını unutturur.

Her insanın güzelliğe olan ihtiyacını, güneşin batışındaki bu renklilik, değişiklik ve ahengi seyretmek ne kadar güzel ifade eder. Sanat, zevk ve moda işte hep insanın içindeki bu güzellik ihtiyacından meydana gelmiştir.

Sisli ve karanlık iklimi ile güneş ve ışıktan çok az faydalanabilen Danimarkalılar çiçeklerin değerini en iyi bilen insanlardır. Kış, yaz evleri saksılarla, çiçeklerle doludur, böylece onlar tabiatın, bulutlu gök arkasında göremedikleri renklerini evlerine, yakınlarına getirirler.

Ressamlar boyaları ile gene aynı tabiatı odalara, salonlara getirirler ve insanlara sanatın, güzelliğin de hava ve suyun yanında yaşamak için, hayata ümitle bağlanabilmek için önemli bir ihtiyaç olduğunu gösterirler.

Bir şiir, bir müzik parçası da böyledir, hisleri terbiye eder. İnsanları inceltir.

Tabii herkes ne şairdir, ne sanatçıdır, ne de müzisyendir, fakat insanoğlu güzelden anlamağa, dünyaya gelişinden biraz sonra başlar. Küçük çocuğun etrafındaki bazı şeyleri cici kelimesi ile ifade etmesi, onun güzellik diye bir şeyin mevcut olduğunu anlamağa başlamasının bir delilidir.

Muhakkak ki her şahsın güzelden anladığı mana başkadır. Zaten böyle olmasaydı, ne sanatın ilerlemesi, ne de değişikliği diye bir

şey olur, ne de türlü ekoller gelişebilirdi. Yalnız herkesin üzerinde durduğu bazı müşterek güzellikler vardır ki bunda herkes beraberdir.

Dünyada güneşin batışına, yeşil yamaçlar arasından akan bir çağlayana, yarısı karanlık bulutlarla kapanmış, beyaz bulutlu, gök kuşaklı mavi bir gök yüzüne, karlı dağların eteğindeki yemyeşil sularile bir göle, ufkun yarısını kapayan bir sahilin önünde beyaz köpüklü dalgalarile masmavi bir denize güzel değildir deyecek bir tek insan çıkmaz. Herkes onların hayranıdır.

Rembrandt veya Rafaelin bir tablosu ile Beethoven veya Bachın bir parçasını, Praksiteles'in veya Rodin'in bir heykelini beğenmeyen insanlar çıkabilir, fakat bu o eserleri meydana getiren sanatçıların kabahatı değil, bu bizim onları anlayacak seviyeye gelmemiş olmamızdan, o kültüre sahip bulunmayışımızdandır. Şu halde tabiatın ve sanatın güzelliklerini anlamak ve onları duymak bir kültür, bir eğitim meselesidir.

Ünlü tarihçi Van Loon'nun bir milletin zevki nasıl yükseltilir adlı bir yazısı vardır. Orada yazar daha küçükten başlayarak insanlara sanat ülkesinin hakikaten güzel olan eserlerinin gösterilmesini ve herkesin kendi seçimini kendisinin yapmasını tavsiye ediyor. Buna rağmen görecek gözleri ve işidecek kulakları olmayanlara gelince, biz onlara bir şey yapamayız, bu bizim kabahatımız değil, onların talihsizliğidir. Yalnız biz bir şeye dikkat etmeliyiz, diyor yazar, zurna çalmak isteyen zurna çalsın, bu onun bileceği şeydir,fakat bu esnada odasında Beethoven'in dokuzuncu senfonisini dinleyen başka bir vatandaşı rahatsız etmesine de, cemiyet olarak asla müsaade etmeyelim.

Acaba biz cemiyet olarak bunu yapıyor myuz? İşte üzerinde düşünülecek nokta budur.

Türkiye'nin müzeleri dünya çapında ün salmış eski eserlere sahiptirler. Fakat bizim, Avrupa'nın Rönesansla beraber başlayan o yeniden uyanışı çocuklarımıza bütün güzelliği ve anlayışı ile gösterecek sanat eserleri galerisi adında bir sanat merkezimiz yoktur. Buna verilecek cevap çok basittir : Bu taplolar milyonlarca lira kıymetindedir, bunlardan bir kaç tanesini bile ne Eğitim Bakanlığı ne de Belediyeler alabilir, biz fakir bir milletiz.

Tabii ben böyle bir şey düşünmüş değilim, çok pratik bir düşüncem olmasa bu konuyu ortaya atmazdım.

Bugün çok ilerlemiş bir reprodüksiyon sanatı vardır. Meselâ Ankara şehri bu kolaylıktan faydalanarak Ankara'da bir galeri açsa ve buraya o şahaserlerin kopyelerini veya foto reprodüksiyonlarını getirtip sergilese ve devamlı bir surette böyle bir galeriyi genişletse, hem para kazanmış, hemde de gençlere sanat alemindeki hakiki güzeli göstermiş olurdu. Bu bir.

Gelelim ikinci noktaya. Bütün dünya şehirlerinin, Paris, Berlin, Roma, Londra, Nevyork da dahil olmak üzere çok çirkin, sıkıcı tarafları vardır. Fakat hepsinin bir kaç yeri her bakımdan özel bir itina görür ve hakikaten güzeldir. Misal olarak Nevyork'u alalım. Oranın meşhur bir Beşinci Caddesi vardır. Bundan her iki tarafa yüzer metre gitseniz, pek güzel olmayan pek çok şeyler görebilirsiniz. Fakat bu Beşinci Cadde Nevyork Belediyesinin bilhassa itina gösterdiği, güzel olması ve durması için titrediği bir yerdir. Bu caddede hiç bir metro durağı yoktur, otobüs durakları bile asıl güzel mağazaların bulunduğu kısımdan uzaktır. Sokak lamba direkleri bile öteki sokaklarındakine benzemez. Zarif birer sanat eseridir. Hatta orada görevle dolaşan polislerin kıyafeti bile daha itinalıdır.

Viyana'dan da misal vereyim : Viyana'nın meşhur bir operası ve Opera Meydanı vardır. İkinci Dünya Savaşında da oldukça hasar gören bu binayı Viyanalılar Savaş biter bitmez onarmağa başladılar, hatta duvarları süsleyen resimleri vaktile yapan ressamın gene ünlü bir ressam olan torununa bunları yeniden yaptırdılar.

Bu esnada opera meydanının ortasına bir pasaj yapılmasına karar verildi, fakat o meydanın ve opera binasının güzelliği bozulmasın, halk çirkin bir manzara görmesin diye ne yaptılar, biliyor musunuz? Yerin üstünde hemen hemen hiç bir şey bozmadan, göstermeden büyük bir mühendislik eseri yarattılar ve köstebek gibi yerin altında çalıştılar ve bugün Viyana'nın meşhur zevkini belirten o pasajı meydana getirdiler.

Aynı şeyi maalesef bizim şehirlerimiz, hatta Ankara için bile söylemek kabil değildir. Dünyanın her şehrinde Operanın, konser salonlarının, üniversitelerin bulunduğu yerler en güzel ve bakımlıdır. Dış mahallelerde gecekonduların bulunması buna mani değildir. Fakat Kızılay'dan Ulus'a kadar gidecek bir güzellik şeridi, belki birgün

herkesin kendi yaya kaldırımını düzeltmesi, temizlemesi, penceresine birkaç çiçek koymasını insana hissettirir. Fakat Operanın yanından, şehrin en güzel binalarından birisi olan Dil Tarih Fakültesinin önünden pis sular akar, Radyo binası inşaatı senelerce tamamlanmaz, kapısının önündeki molozlar kaldırılmaz, ana caddenin üzerinde bile kömür, kum ve taş yığınlarını bırakmağa mâni olmak Belediyenin işi sayılmazsa, arka sokaklarda oturan insanlardan fazla bir şey bekliyemezsiniz.

Yüz yıllardır çektiğimiz güzellik hasretini gidermek için çalışmak hepimizin görevidir, yalnız millî bayramlarda «iyiye, doğruya, güzele» yazılı pankartlar asmak ile güzele gidilemez, güzeli her gün yaşadığımız seviyeye getirmedikçe, hakiki güzeli anlamamıza, bunu anlamağa çalışmadıkça da hayatımızın renklenmesine, bozkır sertliğini kaybederek incelmesine imkân yoktur.

Buna şehirlerimizden hatta bir tek caddesinden başlıyalım, fakat tam başlayalım, hep beraber başlayalım.

BİR MİLLETİN ZEVKİ NASIL GELİŞİR?

Van Loon'dan

Bir milletin zevkinin geliştirilebilmesi için bir tek yol vardır. Bu acele ile veya zorla yapılamaz. Bu ancak halka sabırla, sistemli ve devamlı bir şekilde gerçekten «iyi» yi, bilinmeğe değer anlamında gerçekten «asil» olanı göstermekle kabildir.

Fakat (siz itiraz ederek diyebilirsiniz ki) vatandaşlarına gerçekten iyi olanı veyahut sahte, taklit ve kötü olanı göstermek gibi bir görevi kim üzerine alabilir?

İşte burada da sert ve değişmez kurallar yoktur. Bununla beraber ben; eğer bir tablo, bir müzik parçası, mimarî bir eser veya sanat ülkesinin içindeki herhangi bir şey, zamanın mümkün olan en büyük kısmında bu konuda en çok söz söylemek yetkisine sahip bütün insanların saygı, takdir ve sevgilerini kazanmışsa, bu sanat parçasının bütün insanlığın yerinde bir değerine lâyık bazı kemal unsurlarını kapsadığını büyük bir kesinlikle söyleyebilirim.

Fakat biz, zevk konusunda, sırf biz böyle düşünüyoruz diye, herkesin o şeyi seveceğini, ondan hoşlanacağını ümit edemeyiz. Bu imkânsızdır, aynı zamanda buna lüzum da yoktur.

Öte taraftan «yerinde bir saygı» genellikle devamlı bir ilgiye sebep olur ve işte bu benim, hepimizin yapmamız gerektiğini düşündüğüm şeydir. Kanım şudur ki çocuklarımıza, tanrısal ilhamla, dürüst insan sanatçılığının gerçek bir sonucu olan şeylerden mümkün olduğu kadarını göstererek onların kendi kendilerine iyi bir seçim yapmalarına çalışmalıyız.

Sonunda görmeğe ve dört bir taraflarına bakmağa kabiliyetleri olanlar doğru bir yargıya varacklar ve buna sırf kendi iradeleriyle varmış olduklarından, bu da ebedî bir hüküm olacaktır.

Görecek gözleri ve işitecek kulakları olmayanlara gelince, onlar bu saadetten yoksundurlar. Fakat bu bizim kabahatımız değil, onların talihsizliğidir. Onun için bu gibilerin yaptıklarından memnun ve mutlu zurnaları ile köçek havası çalmalarına ses çıkarmıyalım. Fakat tam bu sırada komşularının arasında Beethowen'in Dokuzuncu Senfonisini dinlemekte olanları rahatsız etmelerine de hiç bir zaman müsaade etmeyelim.

(İnsanlığın Güzel Sanatları'nın son sözü.)

ALIŞKANLIKLARINIZDAN NASIL YARARLANABİLİRSİNİZ?

William James'ten

«Bundan 75 sene kadar önce ünlü Amerikan Psikoloğu William James o zamana kadar ahlâki bir problem olarak düşünülen «iyi alışkanlıklar nasıl geliştirilir ve kötü alışkanlıklar nasıl bırakılır» konusunda bilimsel bir inceleme yayımlamıştı. Bu hemen hemen insani davranışla ilgili problemlerin bilimsel açıdan ilk olarak ele alınışıydı, işte aşağıda okuyacağımız bu deneme bugün de, yazıldığı gün kadar, doğru ve değerlidir.»
Dr. Karl Menninger

Alışkanlık insanın ikinci bir tabiatı mıdır? Alışkanlık on kere tabiattır, diyor, Wellington Dükü, ünlü İngiliz Başkomutanı. Bu hususta herhalde onun kadar yetkile söz söyleyecek çok az kişi vardır. Günlük talim ve yıllarca süren disiplin bir insanın davranışında muhakkak ki en önemli rolü oynar.

Alışkanlık cemiyetin bir volanı, bir denk kasnağı, onu koruyan, muhafaza eden en değerli etkendir. Bunun için en önemli şey, sinir sistemimizi kendimizin bir düşmanı yerine, bir müttefiki yapmaktır. Elimizden geldiği kadar çok sayıda faydalı hareketlerimizi mümkün olduğu kadar erkenden otomatik bir duruma, bir alışkanlık haline sokmalıyız ve kendimizi vebadan koruduğumuz gibi onların bize zararı olabilecek şekilde büyümelerine karşı da korumalıyız. Günlük hayatımızın ayrıntılarından ne kadar çoğunu otomatizmin çabasız muhafazasına emanet edebilirsek, kafamızın yüksek kuvvetlerinden o kadar fazlası asıl işimizde kullanılmak üzere serbest kalır. Kararsızlıktan başka hiç bir alışkanlığı olmayan insandan daha sefil bir insan bulunamaz ve onun her sigarayı yakması, her fincanı içmesi, her sabah yataktan kalkması ve her gece yatmağa gitmesi veya ele aldığı herhangi bir işe başlaması önce esaslı surette düşünülmesi gereken konulardır.

Böyle bir adamın gününün yarısı, insanın içinden gelmesi ve pratik bakımdan şuuru için mevcut olmaması gereken şeyler hakkında karar vermek veya sonradan da verdiği kararlardan pişman olmakla geçer.

Yeni bir alışkanlığın elde edilmesi veya eski bir alışkanlığın bırakılabilmesi için şu dört büyük kuralı hatırlamalıdır.

Birinci kural : Her işe mümkün olan en kuvvetli insiyatifle (şahsî teşebbüsle) atılmağa gayret ediniz.

Doğru yöndeki etkenleri kuvvetlendirmeğe yarıyacak bütün şartları toplayınız, alışılmış usul ve yollara uymayan teşebbüslere girişiniz, eğer durum imkân veriyorsa, halka karşı bir taahhüde giriniz, bağlanınız, yani kısacası kararınızı bildiğiniz her türlü imkânlarla sarınız, kuvvetlendiriniz. Bunlar, kararınızdan vaz geçirmek üzere karşınıza çıkacak kötü eğilimleri yenebilmek için size kuvvet ve enerji verecektir. Böylece önünüze çıkacak her engeli erteledikçe, onların bir daha ortaya çıkma şansları da gittikçe azalacaktır.

İkinci kural : Yeni alışkanlık hayatınızda bir kere emin bir şekilde kök tutmadıkça küçük de olsa onu zayıflatabilecek herhangi bir taviz vermeyiniz.

Her türlü sapma, ters hareket büyük bir itina ile sarmağa çalıştığınız ipten bir yumağın yere düşmesi gibidir, ufak bir hata sardığınız sargılardan çok daha fazlasının açılmasına sebep olur. Eğitimin devamlılığı, sinir sistemimizin hatasız ve tam harekete geçmesini sağlıyan biricik vasıtadır.

Başlangıçta başarı zaruridir. Başarısızlık gelecekteki bütün teşebbüsler için gerekli olan enerjiyi firenler, oysa geçmişteki başarılar gelecek için sinirlerimizin kuvvet kaynağı olur. Alman Şairi Goethe kendisine bir teşebbüs hususunda danışmağa gelen, fakat kendi kabiliyet ve kuvvetine güveni olmayan birine, «dostum senin yapacağın şey şöyle derin nefes alıp derhal işe girişmektir.» demişti. Bu sözler Goethe'nin başarı ile dolu meslek hayatını etkileyen ruhu pek güzel ifade eder.

İçki içmek gibi alışkanlıklardan yavaş yavaş kurtulmak konusu da bu başlığın altına girer. Bu, uzmanların şahıslara göre fikirlerinin değişik olduğu bir meseledir. Bununla beraber esas itibarile bütün uzmanlar böyle bir alışkanlıktan kurtulmanın, eğer onu uygulamağa im-

kân olursa, en iyi yolunun yeni bir alışkanlığın derhal kabulü olduğunda müttefiktirler. Yalnız biz irademize daha başlangıçta başarısızlığa uğrayacağı böyle güç bir görev vermemeğe dikkat etmeliyiz. Fakat bir insan buna dayanabildiği takdirde, keskin bir ıstırap devresi ve bunu izleyecek serbest bir zaman, elde edilmeğe çalışılacak en iyi amaçtır. Bu ister içki içmek gibi bir alışkanlıktan vaz geçmek, veya sabahleyin bir saat daha erken kalkmak olsun. Bir arzunun hiç beslenmediği takdirde ne kadar çabuk söneceği hayret edilecek bir şeydir.

«İnsan ikinci adımını atabilmek için ilk önce birinci adımı iyice atmağı öğrenmelidir», der Dr. Bahnsen. «Hergün yeni bir karar veren kimse atlamak üzere bir hendeğin yanına gelen ve her seferinde durup yeniden hız almak için geriye dönen bir adama benzer. Devamlı bir ilerleme olmadan yapıcı kuvvetlerin toplanması diye birşey söz konusu olamaz.»

Üçüncü Kural : Verdiğiniz her kararı uygulamak için muhtemel her fırsattan faydalanınız.

Kararların beyine yeni «oyunu» haber vermeleri, onların meydana geldikleri anda değil, hareket etkilerini meydana getirdikleri andadır. İnsan istediği kadar çok vecize ve kurala sahip olsun, ve insanın hisleri istediği kadar olumlu ve iyi olsun, eğer harekete geçmek için ortaya çıkan elle tutulabilir her fırsattan faydalanmazsa, karakteri daha iyinin etkisinden tamamile uzakta kalabilir.

Cehennemin yolları sade iyi niyetlerle döşenmiştir, sözü çok eskidir. Ve bu ortaya attığımız prensiplerin açık bir sonucudur. J. S. Mill'in söylediği gibi «karakter tamamile şekilleşmiş iradedir» ve onun anladığı manâda irade, hayatın başlıca güçlüklerine karşı sabit, âni ve belirli bir surette hareket etme eğilimlerinin bir toplamıdır.

Yapmak, harekete geçmek eğilimi ancak gerçekten yaptığımız eylemlerle orantılı olarak içimizde kökleşebilir ve beyin onların uygulanmasile «büyür». Eğer bir karar veya ateşli bir duygunun pratik hiç bir meyve taşımadan buhar olup uçmasına müsaade edilirse, bu kaybedilmiş bir fırsattan daha kötüdür, çünkü böylece o gelecekteki bütün olumlu karar ve duyguların ortaya çıkmasına mâni olur.

Zayıf, hislerine düşkün ve hayal dünyasında yaşayan, ömrünü hassaslığın ve telâşın dalgalı denizlerinde geçiren ve hiç bir zaman

elle tutulan bir iş yapmamış olan bir insan karakterinden daha alçak bir şey düşünülemez.

Bir Rus Markizinin dışarıda arabacısı soğuktan donarken tiyatroda piyesin hayalî şahsiyetlerine acıyarak göz yaşı dökmesi, daha sönük bir ölçüde her yerde olan ve rastlanan şeylerdir.

Sonradan onu herhangi aktif bir surette ifade etmeksizin bir piyeste, konserde veya bir kitap okurken heyacanlanarak ıstırap çekmemeliyiz.

Herhangi iyi bir düşünce ne kadar basit olursa olsun - ihtiyar bir büyük anne ile güler yüzle konuşmak, veya otobüste yerinizi bir başkasına vermek gibi şeyler bile, daha kahramanca hareketlere imkân olmadığı takdirde - o düşüncenin pratik bir surette ifade edilmesinden sakın vazgeçmeyiniz.

Eğer heyecanlarımızın buharlaşıp uçmasına müsaade edersek onlar da kolayca uçacak, kaybolacak bir yol bulurlar. Ayni şekilde biz bir çaba göstermekten kaçınırsak, daha farkına varmadan çaba harcama kabiliyetimiz elimizden kaçar gider; ve biz hâlen dikkatimizin dağılmasından şikâyetçi isek, o ileride de daima dağılacaktır.

Dördüncü Kural olarak da şunu söyleyebiliriz : Çaba gösterme kabiliyetinizi ayakta tutmak istiyorsanız, hergün, sebepsiz ve karşılıksız bir ekzersiz yapınız.

Bu, herhangi ufak lüzumsuz noktalarda sistematik bir surette fedakârlık ve kahramanlık gösermek demekir, hergün sırf onu yapmağı pek isemediğinizden başka hiç bir sebep gösteremeyeceğiniz bir iki hareket yapınız. Ve hakiki ihtiyaç saatı yaklaştığı zaman, o sizi sinirleriniz kuvvetli ve yetişmiş olarak imtihana hazır bulsun.

İnsanın nefsinden yapacağı bu tür bir fedakârlık, sigorta ettirdiği evi için verdiği prime benzer. Prim zamanında ona hiç bir şey sağlamaz ve hiç bir şey kazandırmaz. Fakat günün birinde bir yangın çıkar da evi yanarsa, o zaman sigorta primini muntazaman ödemiş olması onu sefaletten kurtarır. İşte hergün dikkatini bir noktada toplamağa içinde şiddetli bir irade kuvveti geliştirmeğe ve lüzumsuz şeylere karşı feragat göstermeğe kendisini alıştıran bir kimse de ilerisi için sigortalı demektir. Etrafında herşey kırılıp dökülürken o bir kale gibi yerinde sapa sağlam kalacak ve daha yumuşak ve zayıf soydaşları fırtınaya tutulmuş saman çöpleri gibi dört bir tarafa savrulup duracaktır.

Teolojinin bahsettiği öteki dünyadaki cehennem bile, alışkanlıklarımızın yanlış yönlerde şekillendirdiği karakterlerimizin bizim için bu dünyada meydana getirdiği cehennemden daha kötü olamaz. Kolayca yarattığımız yığınlarca alışkanlıklarımızın bizi nereye götürdüğünü bir anlayabilsek, onların meydana gelişi üzerinde biraz daha dikkatle dururduk.

İnsan iyi veya kötü kaderini kendisi yapar ve ileri atılan bir adım hiç bir zaman bir daha geri alınmaz. İyi veya kötü en küçük bir hareket bir daha kazınamayacak kadar derin izler bırakır. Jefferson'un piyesindeki sarhoş Rip Van Winkle yaptığı her hatadan sonra, bunu saymam, diyerek bir mazeret bulur. Evet, belki o bu sefer saymayabilir, lütûfkâr bir Tanrı da bunu saymayabilir, fakat o gene de sayılır. Ta derinlerde sinir hücreleri ve liflerinin molekülleri onu sayarlar, kaydederler ve gelecekte bir fırsatta aleyhimize karşı kullanmak üzere depolarlar.. Yaptığımız hiç bir şey tam manasile bir daha ortadan silinmez. Tabiî bunun iyi tarafı olduğu gibi kötü tarafı da vardır. Biz nasıl ayrı ayrı içtiğimiz bir sürü içki ile devamlı bir alkolik olursak, aynı şekilde ayrı ayrı birçok hareketler ve saatlarca çalışma neticesi ahlâk bakımından bir aziz veya pratik ve bilimsel alanlarda birer uzman olabiliriz.

Hangi meslekten olursa olsun, hiç kimsenin eğitiminin sonucu hakkında bir endişesi olmasın. Eğer iş gücünün her saatını, gerçekten dolu geçirirse, son sonuç bir gün kendiliğinden ortaya çıkacaktır. O günün birinde kalktığı zaman, seçtiği ve izlediği amaç ne olursa olsun, kendisini kuşağının o konuda en bilgili insanlarından biri olarak bulacaktır.

YENİLME SANATI

Napoleon'un İngilizler için söylediği bir söz vardır : «Onlar bütün muharebeleri kaybederler, fakat harbi daima kazanırlar.» Zaman «insanlara her zaman ve her yerde söylenecek en iyi sözü söylemesini bilen tarihin bu en büyük aktörünün» haklı olduğunu göstermiştir.

Futboldan başlıyarak bütün takım halinde oynanan oyunları gözden geçirirsek, hepsinin doğum yerinin İngiltere olduğunu görecek ve Napoleon'un sözündeki gerçeği de daha iyi anlamış olacağız.

Hiç bir oyun yalnız başına oynanmadığına göre, her oyunun sonunda bir tarafın kazanması, öteki tarafın da kaybetmesi önüne geçilemiyecek bir sonuçtur. Oyuna başladığımız ilk anda kazanma şansımız yüzde ellidir. O halde yüzde elli yenilme ihtimaline kendimizi önceden alıştırmak zorundayız. Oyunu bırakır da hayata dönersek, yenilme şansımız çoğu zaman yüzde elliden de fazladır.

Sabahları işimize giderken dolmuşu, otobüsü veya treni kaçırmamız, istediğimiz bir şahsı yerinde bulup görememizden tutun da istediğimiz mesleğe girememiz, imtihanı kazanamamamız, sevdiğimiz kızla evlenememiz, umduğumuz işe, mevkie geçmememiz, yüksek tahsil yapamamamız, seçimi kazanamamamız veya sıhhatimizin bozulması hayatta karşılaşabileceğimiz birçok yenilgilerin ancak bir kaçıdır.

Madem ki hayat başarı ve zaferlerin yanında yenilgilerle de doludur, şu halde yıpranmadan, geleceğe ait ümitlerimizi kaybetmeden ve bilhassa insanlara karşı acı hiçbir his beslemeden bunlara dayanmak ve kendimizi alıştırmak sanatını öğrenmemiz lâzımdır. Aksi takdirde oyuncağı yere düşüp kırılan çocuklar gibi ne yapacağımızı bilemez, kendimize güvenimizi kaybeder, aşağılık kompleksleri içinde ümitsizliğe kapılırız.

İngiltere'de sezonun en hararetli futbol maçlarından biri oynanıyor. Durum berabere. O esnada hücum eden tarafın oyuncularından biri kaleye şut çekeceği sırada yere düşüyor. Ne hakem, ne yan hakemi, hatta ne de halk çok büyük bir hızla gelişen oyunun o anda ne olduğunu tam manası ile farkedemiyor. Oyuncu ayağı kayarak mı düşmüştür, yoksa karşı tarafın beki favullu bir hareket mi yapmıştır? Birkaç saniyelik bir sûkuttan sonra hakem koşarak bekin yanına gidiyor ve bir sportmen olarak size soruyorum diyor, hareketiniz oyun nizamlarına uygun mu idi? Binlerce kişi neticeyi bekliyor. Koca statta çıt yok. Bek hiç bir şey söylemiyor, topu alıyor ve penaltı çizgisinin üstüne koyuyor. Stadyum müthiş bir alkışla inliyor ve oyun bittiği zaman halk beki omuzlarında taşıyor, takımı yenilmiş olmasına rağmen.

Spor terimleri arasında İngilizce iki kelime vardır. Birincisi «Fair play», ikincisi de «Good loser». Birisi dürüst oyun, öteki iyi kaybedici demektir. İşte yenilme sanatı bu iki kelimenin esaslı anlaşılması ile öğrenilir.

Her insan oyunun kurallarına uymak ve oyunu dürüst oynamak zorunda olduğunu daha küçükten öğrenmeli ve esas meselenin kazanmak veya kaybetmek değil, doğru dürüst oynamak, davranmak, hareket etmek olduğuna inanmalıdır. Ondan sonra da, ben elimden geleni yaptım, fakat karşı taraf kuvvetçe, bilgice, hatta şansça benden üstündü, şu hataları da yaptım, ondan yenildim; bir daha sefere daha iyi çalışmam, sinirlerime hakim olmam lâzım, demeli, yani herhangi bir kin, nefret, pişmanlık ve kızgınlık beslemeden karşı tarafın elini sıkabilmeli ve yenilgiyi dürüstçe kabul etmelidir. Yoksa hakemi, karşı oyuncuları, öğretmeni, biletçiyi, bakkalı dövmeğe ve sövmeğe kalkışmak, insanın kendine ve davasına inanmadığının delilidir.

«İster kaybedelim, ister kazanalım, Ulu Hakem, hakkımızdaki hükmünü oyunu ne kadar dürüst oynadığımıza göre verecektir.» Başarıya ulaşmak için yenilgileri kabul etmek, onlardan ders almak lâzımdır, gerçi bu çok güç bir şeydir, fakat «Guliver Cüceler Memleketinde» yazarı Swiftin dediği gibi :

«Tecrübe okulunda öğrenim ücreti yüksektir, ama akılsızlara birşeyler öğretebilen başka okul da yoktur.» Hayatta insanların çektikleri huzursuzlukların, belâların, sıkıntıların çoğu, yenilmek sanatını

bilmediklerinden, yenildiklerini bir türlü kabul etmek istemediklerinden ileri gelmektedir, ister oyunda, ister meslek veya evlilik hayatında olsun.

Yenilmeyi kabul etmek demek, herşeyi bırakmak, hayata küsmek, bizden daha değerli insanlara kin beslemek demek değildir. Yenilme sanatını bilmek demek, yenilgiyi huzur ve sükûn içinde kabul etmek, sebeplerini araştırmak, hataları itiraf etmek ve herhangi bir intikam hissi beslemeden, hayata ve insanlara kırılmadan yeniden başlayabilmek, tecrübelerden faydalanabilmek, demektir.

Yakın tarihi iyice incelerseniz, büyük adamlardan bir çoğunun başarılarının sebeplerini devamlı yenilgiye uğradıkları halde yılmamalarında ve kendilerine olan güveni kaybetmeyerek gelecek için daha iyi hazırlanmış olmalarında bulabilirsiniz.

İKİ MEKTUBUN HİKÂYESİ

Meşhur İngiliz Profesörlerinden Dr. James M. Mackintosh 1933 senesinde, 42 yaşında iken, kendisine 65 yaşına geldiği zaman açılmak üzere bir mektup yazmıştı.

1956 Şubatında 65 inci doğum gününde bu 23 senelik mektubu açtı. İçindeki tavsiyeleri gözden geçirdi ve ikinci bir mektupla mazideki şahsiyetine cevap verdi. Londra Üniversitesinin halk sağlığı porfesörü ve Londra Sıhhat ve Tropikal Kollejinin Dekanı olan Dr. Mackintosh'un bu iki mektubu çok düşündürücüdür ve kafamızdaki bazı sual ve şüphelere cevap verecek kadar kuvvetlidir.

Geleceğe Mektup

6.Mart.1933

Sevgili Mackintosh.

Size öz adınızla hitap etmekten çekiniyorum, çünkü sizi kâfi derecede tanımıyorum. Bununla beraber dostçasına bir nasihatın size faydalı olacağını düşünüyorum. Karakter ve görünüşünüzde, şimdiden hoşa gitmeyen bazı eğilimler belirmiştir; benim siz yaşlandıkça bunların daha fazla meydana çıkacağından şüphem yoktur.

İlk önce siz gittikçe daha fazla konuşkan olacaksınız. Bu hatayı frenlemeye çalışınız, çünkü bu kendinizden daha genç insanlardan hiç bir şey öğrenmeğe tenezzül etmemenin ilk işaretidir. Bu, sizi nihayet yeni birşey öğrenmemeğe kadar götürür. İyi bir dinleyici olmağa çalışınız, fakat söylenenleri hakikaten dinlemelisiniz, bu yalnız baş sallıyarak ve jestler yaparak dinliyor görünmekle olmaz.

İkinci olarak insanlardan ve hareketlerinden şüphe etmeyiniz. Bilhassa genç insanların işlerine karışmayınız. Onlara yardım etmek

vesilesi için bile olsa. Eğer onlar, başları sıkıştıkları bir zamanda sizden yardım isterlerse, elinizden geldiği kadar yardım ediniz. Fakat böyle bir şeyi hakikaten hissetmedikleri takdirde, sizin kendi şahsi tecrübelerinizle elde ettiğiniz hikmetlerin onlara yarayacağını zannetmeyiniz. Onlar da kendi hayatlarını kendileri yaşamalı ve kendi canlarını kendileri korumalıdır.

Üçüncü olarak, kendinize başkalarının sempatisini toplamağa çalışmayınız. Ruhen genç olduğunuza dair teselli verici ve içli sözler işitmek ümidi ile kendinize sevgili ihtiyar adam pozu vermeyiniz. Yapmacık herhangi bir cilâya ihtiyacı olmayan hakiki bir insan olunuz.

Yaşadıkça elde edebileceğiniz üç meziyet vardır. Bunlar nezaket, tolerans ve dürüstlüktür, ki hep beraber insanda anlayıcı bir ruh meydana getirirler.

Dürüstlük deyince, küçük ve basit hiç bir şeye tenezzül etmeyen ruhun o muhteşem kemalini kasdediyorum. Tolerans deyince de yapılmış olan her şeyin kolayca kabul ve tasvip edilmesini anlamıyorum. Ben bununla, başkalarının görüşlerini anlama kabiliyetini, acı hiç bir his beslemeden ve anlayışlı bir şekilde münakaşa etmek arzusuna işaret ediyorum.

Nezaket deyince de, insanın kendisini, başkalarının yerine koyabilmesi kabiliyetini anlıyorum. Bu, nâdir ve güzel bir meziyettir.

Hatırınızda tutmanız icap eden esas pratik mesele ise, şimdi 65 yaşına basmış olmanız ve emekliliğinizin gelmiş olmasıdır.

Allah rızası için hemen emekliliğinizi isteyiniz ve nevi şahsına özel bir yaratık olduğunuza kendi kendinizi ikna etmeye çalışmayınız.

Eğer şimdiye kadar kafanızı ve vücudunuzu faal tutabilmişseniz, önünüzde yeni alâkalarla dolu bir dünya bulunacaktır. Eğer tutamamışsanız, zaten işinizde kalmanızda da bir hayır olmayacaktır. Yerinizi başkalarına bırakınız.

Yaşlandıkça insanın kendi kendisini tenkit etmesi daha güçleşir. Bu hususta George Meredith'in tavsiye ettiği denemeden daha iyisini bilmiyorum :

Hayatın insanlara komik gelen taraflarını anlamak kabiliyetinizi ve sevdiğiniz şeylerin güçlüklerini, onları daha az sevmeden, yenmek arzusunu kaybetmemişsiniz; veya bundan daha da fazla sevdiğiniz in-

sanların gözlerinde kendinizi oldukça gülünç görmeğe tahammül edebiliyorsanız, veya onların sizin hayatınızla ilgili olarak teklif ettikleri tavsiye ve yenilikleri kabul edebiliyorsanız, işte bütün bunlara vereceğiniz olumlu cevapların nisbetinde kendinizi ölçebilir ve denemiş olursunuz.

Saygılarımla

Vefakâr dostunuz

James M. Mackintosh

Geçmişe Mektup

20.Şubat.1956

Sevgili Mackintosh.

25 sene önceki mektubunuza çok çok teşekkürler.

Gerçi o bana bir parça fazla ciddi ve ağırbaşlı geldi, fakat siz o zaman tabiî babanız olabilecek kadar yaşlı birine hitap ediyordunuz.

Açık hakikat şudur ki, ben ihtiyacı bir fazilet olarak göstermemeliyim. 65 yaşında emekliye ayrılıyorum ve böylece mesele kapanıyor.

Dostane nasihatlerinize teşekkürler, onu mütevaziane tatbike çağım.

Onu yazdığınızdan beri çok neşeli günler yaşadım...

Saygılarımla

James M. Mackintosh

DAHA AZ TENKİT, DAHA ÇOK İŞ

Dost Kazanma adındaki kitabın yazarı ünlü Dale Carnagie, tenkidin insanlarda derhal olumsuz bir tepki yarattığını ve çalışan adamın hevesini ve şevkini kırmaktan başka bir işe yaramıyacağını söylemiştir.

Onun kurslarından aldığımız esaslara göre birkaç seneden beri yürütmekte olduğumuz D.K.D. kurslarının kurallarından biri de konuşmalarda tenkidin bulunmamasıdır.

Geçen kurslardan birinde dinleyiciler arasında bulunan bir genç ikinci derse ait ilk anda garip görünen bir ekzersizi tenkit etti ve bana bazı tavsiyelerde bulundu. Kendisine «siz dedim, daha buraya geleli yarım saat ya oldu, ya olmadı, senelerden beri uygulanan ve her halde bir maksadı olan bu ekzersizi bu kadar az bir zamanda tamamile anlayabildiğinizi nasıl iddia edebilirsiniz?»

İşte genellikle hepimiz o gence benzeriz, işin esasını, derinliğini amaç ve niteliğini anlamadan yapılışını tenkit etmekten pek hoşlanırız.

Çünkü bu yapılacak en kolay şeydir. Uğraşıp, günlerce aylarca düşünüp daha iyisini bulmak o kadar kolay değildir. İkinci Cihan Harbi sıralarında Winston Churchill'in şu sözleri ne kadar basit ve vecizdir :

«Herkes vazifesini tam yaparsa, memleket kurtulur.»

Başkalarını tenkit etmeği bırakalım, tenkit projöktörümüzü kendimize doğru çevirelim, acaba biz hakikaten tam verimle vazifemizi yapıyor muyuz?

Çinliler yukarıdaki vecizeyi bir atasözünde şöyle ifade ediyorlar.

«Herkes kendi evinin önünü temizlerse, bütün şehir temiz olur.»

Şu söz de düşündürücüdür :

«Karanlığa küfredeceğine bir mum yak!»

Akıllı insanlar tenkit etmezler, anlamağa çalışırlar. Her hareketin, her hatanın bir sebebi vardır. Amaç, bu sebebin bulunması ve giderilmesidir. Yoksa yapanın küçük düşürülmesi değildir. Çünkü tenkit hem ileriye hem geriye tepen bir silâhtır. Hem bize dostlarımızı, arkadaşlarımızı, yakınlarımızı kaybettirir, hem de onların bazan kendilerinin bile kolaylıkla itiraf etmeğe hevesli oldukları hatalarında lüzumsuz bir inatçılıkla ısrar etmelerine sebep olur, hiziplerin, düşmanlıkların meydana çıkmasına vesile olur.

Tenkit etmemek, her şeye susmak, her şeyi kötü de olsa olduğu gibi kabul etmek mânâsına alınmamalıdır, yalnız yanlış bir şeyi düzeltmek için tenkit en iyi yol değildir.

Meselâ başkalarının zamanında sözlerini tutmadıklarına, randevularına gelmediklerine kızan bir şahıs, her şeyden önce kendi kendisini bir yoklamalı ve gideceği yere genellikle ne kadar geç gittiğini incelemelidir. Eğer farkında olmadan geç gidiyorsa, bu huyunu değiştirmeli ve çevresinde sözüne güvenilir bir hava yaratmalıdır. Zamanla onu tanıyanlar onu bekletmekten utanırlar, çekinirler. Bu, başkalarını tenkit eden insanların herşeyden önce kendilerini eğitmeleri gerektiğini gösterir.

Sırçadan evde oturanlar başkalarına taş atmamalıdırlar, derler. Bu çok doğrudur. Başkalarının yanlışlarını, beceriksizliklerini yüzlerine vurmaktan zevk alan insanlar kendilerinin de kusurları bulunduğunu hatırlamalıdır.

«İlk taşı hiç günâh işlememiş olan atsın!» asırların ta zamanımıza kadar getirdiği çok değerli bir sözdür.

La Rochfocoud'da «kusursuz olmasaydık, başkalarının kusurlarını meydana çıkarmağa bu kadar meraklı olmazdık» der.

Hatırlanması faydalı olacak bir nokta da çalışmakta, iş yapmakta olan şahısları tenkit ederek işlerinden bezdirmemektir. Yorgun, terli insanların sinirleri gergindir, onlara söylenecek sözlerin zemin ve zaman iyi seçilmelidir, aksi takdirde tepki yaratır ve bu sefer hiç çalışmazlar, veya çalışır görünüp iş çıkarmazlar.

Eski bir ata sözü, «Koşan ata kırbaç vurulmaz», der. Dünyada olumlu, faydalı ve yerinde bir tek tenkit vardır, o da nefsimizi, kendi

kendimizi tenkittir. Bunu samimi olarak yapabiliyor ve başkalarının da haklı olduklarını anlayacak kadar herkese karşı dürüst davranabiliyorsak, geleceğe daha emniyetle bakabiliriz, çünkü, emin olun ki, biz insanları anlamağa çalıştıkça onlar da bizi anlamağa çalışırlar.

Türkye'nin en kıymetli malı zamandır. Ve en fena kullandığımız şeylerden biri de odur. İnsan bankada bulunan belirli bir parasını mantıksız yere oraya buraya harcarsa, bir gün elinde bir şey kalmaz.

Zaman da böyledir. Aynı zamanda daha çok iş yapabilmek için lüzumsuz tenkitleri bir tarafa bırakalım. Yavaş giden işlerin neden yavaş gittiğini, hiç yapılamayan işlerin neden yapılamadığını beraberce anlamaya çalışalım ve kusuru birbirimizin üstüne atarak, kendisini tatmin etmiş insanların huzuru ile güçlüklerden kaçmayalım.

Bu yanlış bir görüştür, bu bir seraptır, bizi asırlardır aldatmıştır ve kendi evimizin önünü süpürmeği kabul etmedikçe bunun önüne geçemeyiz.

BİRBİRİMİZİN HAYATINI GÜÇLEŞTİRMEYELİM

Birkaç gün önce gazetelerde okuduk. Bir otobüs şoför muavini yokuştan aşağı kaçmak üzere olan otobüsü ve içindeki 28 kişinin hayatını kurtarmak için kendisini tekerleklerin arasına atıyor ve yolcuları feci bir ölümden kurtarıyor, sonra da kurtardıklarının kolları ve göz yaşları arasında hayata veda ediyor.

Bilmiyorum, gazeteler bir daha bundan bahsederler mi, ustasının kusurunu canını feda ederek kapatmak isteyen bu kahraman çocuğa Şoförler Cemiyeti mi, yoksa başka ilgili bir birlik mi bir heykel yatırmayı hatırına getirir ve ailesini düşünür mü?

Cemiyetce bir imtihan geçiriyoruz. Gazetelerin, ilgililerin ve halkın tepkisi hakiki kıymetlere karşı titizliğimizin ölçüsünü bize gösterecektir. Eğer bu ölçü olumsuz çıkarsa, bilmem çocuklarımıza ne yüzle bakacağız.

Madalyonun bir de başka tarafı vardır :

Evde normalden büyük bir lavabonun deliğini kapamak için lâstik bir tıpaya ihtiyacım oldu. Bu gibi şeyleri satan dükkânları dolaştım, pek fazla ilgilenen olmadı, canım sıkılmış dönüyordum, satıcının bana yoktur, dediği son mağazanın vitrininde yüksük şeklinde lastikler gördüm, bunlar işime yarayabilirdi. Tekrar girdim, aynı satıcı bu sefer daha da asık bir suratla, onlar dedi, sizin aradığınız şeyler değil, sandalya ayaklarına geçirmek içindir.

Onun bütün aksiliğine rağmen lastikleri aldım ve işim de oldu. Yalnız ben istediğimi bulmama rağmen canım sıkılmış, içimde bir ezikliklе eve dönüyordum.

Sebebi neydi bu ezikliğin, canımın sıkılmasının? Satıcının nezaketsizliği, müşteriyi adam yerine koymaması, iyi dinlememesi, en fazla bir lirayı geçmeyecek bir iş için yorulmayı bile fazla bulması, vazifesinin herşeyden önce «efendisi» olan müşteriye yardım etmek

olduğunu bilmemesi. Fakat o adam bunları nerden bilecek, ona bunu kim öğretecek?

Bir Çin Atasözü : «Gülümsemesini bilmeyen adam dükkân açmamalıdır», der. Acaba böyle bir test yapılsa, tanıdığımız, hergün alışveriş ettiğimiz dükkânlardan kaçını kapatmak gerekecek bilmiyorum.

Geçenlerde bir arkadaşımın bir postanede ayni şey başına gelmiş. Posta memuru makbuz kâğıdını görmüyor musun, kör müsün diye yüzüne fırlatmış. Evet havanın gölgede 36 dereceyi bulduğu, sinirlerin gergin olduğu bir gün. Evet ama posta memuru halkın «efendisi» olduğunu unutmamalıydı. Çünkü orası halktan para alarak çalışan bir idaredir. Amerika'da pul aldığınız zaman memur size teşekkür eder. Bizde biz ediyoruz da cevap veren ne kadar az çıkıyor.

İşte bütün bu vakalar iki taraflı ülser olmak için kâfi vesilelerdir.

Gelelim telefon santral memurlarına. Özel santrallerden, idarelerden bahsediyorum. Numarayı çevirirsiniz, bir müddet sessizlik, nihayet bir ses çıkar. Adeta bu bu vakit beni niye rahatsız ettin der gibi «buyrun». Efendim orası filan yer mi, evet. Halbuki santral derhal burası filân idaredir buyurun demelidir. Usul böyledir, telefon adabı böyledir, zamandan faydalanmanın yolu böyledir.

Dünya Bankası temsilcilerile güney sahil şehirlerimizden birine gitmiştik. Onları şehrin en lüks oteline yerleştirdik. Sabahleyin almağa gittiğimizde canlarının sıkılmış olduğunu hissettim. Sebebini öğrenince hayret ettim. Portakal memleketi olan bu şehirde en lüks otelde sabahleyin bir bardak portakal suyu içememişler. Bu sefer benim de canım sıkıldı. Müdüre durumu anlattım, işte verdiği cevap :

— Efendim bizim portakallar büyük, soyularak yenir cinstendir, suyu çıkmaz, onun için sıkamıyoruz. Öyle yemek isteselerdi, tabii bulurduk. Hollanda'lı olan eksper güldü, bina yapmak kâfi değil dostum dedi, insanlara düşünmesini öğretmek, eğitmek lâzım.

Oradan da canımız sıkılarak ayrıldık. Bu gibi misalleri çoğaltmak kabildir. Vergi vermeğe gittiğimiz vergi dairesinden, parayı bozmak istemeyen taksi şoföründen, sokak soracağınız polisten öyle ters muamele görürsünüz ki, gününüzün geri kalan saatleri üzüntü içinde geçer.

Almanya'nın bir kür şehri olan Freudenstadt şehrine Fransızların şehri tahliye etmesinden az bir zaman sonra gitmiştim. Gün Cumartesi idi, Postanede de bir işim vardı. Her taraf kapalı, bir odada bir tek bayan memur hem telgrafa, hem telefona, hem postaya, hem paket postasına bakıyor, hem pul veriyor, hem de soracağınız bütün suallere cevap veriyordu. Bütün bunlarla beraber herkese güler yüz gösteriyor ve öyle bir hareketlilik ve memnunluk içinde çalışıyordu ki, aradan bu kadar sene geçtiği halde o küçük posta odası hâlâ hatırımdadır.

Peki biz neden böyle değiliz?

Sosyologlar, psikologlar buna herhalde ilmî bir sebep ve cevap bulabilirler. Ben bunun sebebini hayata hürmetsizliğimizde, karşımızdaki adamı adam yerine saymağı öğrenmemiş olmamızda ve asırlarca doğmalara göre düşünmeğe alıştırıldığımızdan hür düşünme ekzersizine sahip olmamamızda buluyorum. Böylece biz karşılıklı olarak birbirimizin hayatını güçleştiriyoruz, çünkü düşünmenin lüzumuna inanmıyoruz ve buna o kadar alışmışız ki, insanların düşüncesizliğini telâfi etmek için zavallı bir şoför muavini insan üstü cesaret göstererek canını vermek zorunda kalıyor.

Kiminle konuşursanız, dikkat edin, herkes şikâyetçidir. Size ya hastalığından ya komşusunun kabalığından, ya kaynanasının düşüncesizliğinden bahseder. Siyasi örnek vermek istemediğim için misalleri genişletmeyeceğim. Adeta herkes herkesin rahatını kaçırmak için elinden geleni yapmakla görevlidir. Bunun neticesi de biz hepimiz dinler görünen, fakat aslında dinlemeyen insanlar oluruz. Dinlemeği de bir kere kaybettik mi, onu yeniden öğrenmek çok güç olur ve meseleleri beraberce mantıki yoldan çözme hassasını da kaybetmiş oluruz, çünkü hakikati söyleyebilmek için iki insana ihtiyaç vardır : Biri söyleyen, biri de dinleyen. Rahmetli Adnan Adıvar bir makalesinde Maçek'in «İngiltere'den Mektuplar» kitabından şöyle bir pasaj vermişti :

«Burada ufak şehir ve kasabaların ortasında bazan küçük bir çeşmenin de bulunduğu küçük meydanlar vardır. İkindi güneşinden faydalanmak için kasabanın birçok ihtiyar kadınları ellerinde yün işleri olduğu halde buraya gelir ve sıraların üzerine otururlar. Hepsi senelerdir bronşitleri yüzünden soğuk su içmesini unutmuşlardır, ılık su içerler; fakat hiç biri derdinden yanındakine bahsetmez.»

Evet bizim birçok üzüntülerimiz, dertlerimiz olabilir. Fakat bunlar; o yüzden birbirimize surat asma ile, kabalık gösterme ile, yapılacak herhangi bir işte, sırf o anda suya, havaya, âmirimize, hükümete kızdık diye hıncımızı hiç ilgisi olmayan masum insanlardan almağa kalkma ile çözülemez, bilakis böylece daha kuvvetli ve kırılması daha güç bir kısır döngü, «fasit daire» meydana gelir.

KİŞİSEL ÖZGÜRLÜĞE GÖTÜREN YEDİ YOL

Vance Packord'dan

Hür bir cemiyette yaşayan insanlar olarak aslında hepimiz hürüz. Fakat bazılarımız ötekilerden daha hürdür. Siz kendinizi nasıl buluyorsunuz? Kendizi istediğiniz şekilde bir hayat sürecek kadar hür sayıyor musunuz? Yoksa çok defa kendinizi baskı altında kalmış, akıntıya kapılmış, hayal kırıklığına uğramış bir insan mı hissedersiniz? Ömrünüzün oldukça büyük bir süresini istemediğiniz şeyleri yapmakla mı geçirmek zorunda kaldınız? Şu anda olduğunuzdan daha canlı, daha tesirli bir şahsiyet olmak özlemini duyuyor musunuz?

Eğer böyle bir hissin etkisi altında iseniz, emin olun ki yalnız değilsiniz. Çoğumuz büyük topluluklar içinde oturdukça ve oldukça büyük teşkilâtlarda çalıştıkça hayatımızda bir sıkışıklık, bir baskı hissederiz. Kişisel özgürlüğü tehdit eden baskıları incelerken, yüksek makam piramitlerine tırmanmak, sosyal bir mevki kazanmak için beğenmediğimiz şeyleri kabul etmek zorunda kaldığımızı, kendi fikirlerimizi gittikçe daha fazla feda ettiğimizi, ve kişisel hayatımızın gizlilikleri içerisine müdahale teşebbüslerile karşı karşıya kaldığımızı anlar gibi oldum. Birçok kimseler bana, cemiyetimizde özgürlüğü muhafaza edebilmek için ne yapabiliriz, sorusunu sordular.

Biz bir fert olarak ancak adam yerine sayılan şahısların sahip olduğu her türlü hakka sahip olacak kadar serbest, bağımsız, güçlü ve etkili olduğumuz zaman gerçekten hürüz. Bu ayni zamanda hayattan memnun olmamızın yoludur, zira sorumlulukla beraber hürriyet şahsî mutluluğun biricik sağlam temelidir.

Öyleyse her birimiz şahsî hürriyetimizi kuvvetlendirmek için ne yapabiliriz?

İşte burada üzerinde düşünmemiz için yedi hareket tarzı gösterilmiştir.

1. **Para toplayınız :** İçimizden birçokları para toplamayı ihtiyarlık için bir teminat telâkki ederler. Halbuki bunun daha önemli bir fonksiyonu bağımsızlığımızı kuvvetlendirmektir. Birkaç ay işsiz kalmağı gözüne almayan bir şahıs hiç bir zaman bir işten çıkmağı beceremez, bu onda bir nefes darlığı ve suçluluk hissi uyandırır.

Bu nefes darlığı ve suçluluk hissi birgün bir matbaacılık şirketinin satış müdürünü yakaladı. İyi bir ücret alıyordu, fakat müthiş bir başağrısına tutulmuştu. O çoğu siparişlerini, gizli bir şekilde firmanın verdiği komisyonları bekleyen satınalma memurlarından alıyordu. Bu da onu fazlasile üzüyordu. Baş ağrılarının sebebi de buydu. Gelirini idare eden karısı ona bu işi bırakmasını tavsiye etti. O ise katiyen yanaşmıyor, ne yapabilirim ki, diyordu. Karısı tasarruflarını devlet tahvillerine yatırdığını, ayrıca bankada da bir hesapları olduğunu ve bunların, yeni bir işe başlamak için, onlara bir sene kadar bir zaman kâfi geleceğini söyliyerek onu ikna etti.

Başka bir şehre göç ettiler, orada kendi imkânları ile ev eşyası satan bir mağaza açtılar. Onunla konuştuğum zaman yüzü gülüyordu, karımın tasarrufu sayesinde son senelerde bir kere bile başım ağrımadı, dedi.

Bunun aksine olarak bir yüksek idareci bir gün bana aldığı 25.000 dolarla ailesinin geçinemediğini söylemişti. Çünki o emrindeki memurların ondan muayyen bir hayat seviyesi içinde yaşamasını beklediklerine inanıyordu. Gerçek şudur ki fakirlik hattının üstünde olan her aile bir az tutumlu ise ve iyi bir hayat sürme hakkındaki düşünceleri fazla materiyalist değilse, biraz para biriktirebilir.

Malî durumları pek iyi olmayan bir aile tanırım, koca günde iki paket, karısı ve on sekiz yaşındaki oğlu da birer paket sigara içerlerdi. Bir gece konuşurken bana para sıkıntısından bahsetti, ben de gelirinin önemli bir kısmının sigaraya gittiğini söyledim. Bu senede 500 küsur dolar demekti, ki bu da Amerika'da ortalama bir ailenin senede topladığı paraya eşitti. Bu bankaya konulduğu takdirde 15 senede 10.000 doları bulacak bir para demekti ki bu, 12 sene daha ödemek zorunda oldukları banka yapı kredisinden de fazla idi.

2. **Eğitim ve maharetlerinizi geliştirin :** Şahsi hürriyet eğitim ve edinilen maharetler sayesinde genişletilebilir, çünkü böylece insan

meslekî imkânlardan daha geniş ölçüde faydalanabilir. Bilgi elle tutulabilen bir servettir, hatta çok defa işimizin en önemli aletidir. Piyasada geçen bilgileriniz ne kadar fazla ise, o kadar hürsünüz demektir, çünkü bu altın bileziği kimse kolunuzdan çıkaramaz. Bu kafanızda taşıdığınız bir alettir.

Sizin olan bu ehliyeti, eskimesi hariç, kimse elinizden alamaz. Eğer bugünün dünyasında kendi sahamızda gelişen yeni bilgilere ayak uydurabilirsek kendimizi ehliyetli ve hür sayabiliriz. Gelecek senelerde devamlı eğitimin önemi hakkında çok şeyler işiteceğiz. Meselâ başarılı bir elektrik mühendisi olan bir dostum her hafta birkaç gecesini teknik üniversitede geçirir. Büyük bir hızla değişen bu alanda en yeni bilgileri edinmek için her sene üniversite kurslarının yüzde onunu devamlı olarak yeniler.

3. **Şerefinizi temiz tutun** : Hür kalabilmek için şahsi zaaflarımızı azaltmalısınız, çünkü onlar birgün sizi en nazik yerinizden yaralayabilirler. Doğru ve dürüst bir adamın hakikati söylemeğe başkalarından daha fazla cesaret edeceği, bugün de değişmeyen, bir gerçektir.

Bugünün dünyasında evvelce yaptığımız akılsız ve delicesine hareketlerin bize dünden daha fazla zararı dokunabilir. Her tarafta tutulan sicil ve kayıt dosyaları geçmişteki delice hareket veya düşüncesizliklerin bir daha hiç bir surette unutulmamasını sağlarlar.

Geçenlerde Connecticut'ta bir genç bir trafik kazası dolayısile polis tarafından gece geç vakit sorguya çekilmiştir. Polisin her zamanki soruları sorması ve gerçeğe uygun cevap beklemesi nedense onu usandırdı ve polise olur olmaz sözler söylemeğe başladı ve tutuklayacaklarsa tutuklasınlar, yoksa bıraksınlar diye öfkelendi. Polis de istemeye istemeye genci deliğe tıktı. Genç resmi dairelerin birine veya başka müesseselere iş aramak için baş vurduğu zaman bu meydana çıkacak ve kendisi pek kolay iş bulamıyacaktır. Bu düşüncesiz hareket iş bulma şansını azaltmış ve böylece hürriyetini de sınırlamıştır.

4. **Özel hayatınızı iş hayatınızla karıştırmayınız** : Herkesin kendi özel hayatı mahremdir. İşte bu mahremlik hürriyet anlayışımızın esasını teşkil eder. Hürriyet kaybolunca ortadan kalkacak ilk şey de odur. Ve bugünkü özel hayatımızın bu gizliliği birgün tehlikeli olabilir.

Buna karşı ne yapabiliriz? Hiç olmazsa elimizde kalan mahremliği, birçoklarının yaptığı gibi açığa vurmak yerine, muhafaza etmeğe çalışmalıyız. Emerson, her insanın özel hayatı «Bir kırallıktan daha azametli bir monarşidir» der. Her şahsın bir özel hayatı, bir de toplum hayatı vardır. Genç insanlar hayal kurabilmek için özel bir hayata, mahremliğe ihtiyaç gösterirler. Arthur Schlesinger, Kennedy'nin biyografisinde onun Beyaz Sarayda iken özel hayatı ile ilgili zamanları nasıl büyük bir titizlikle savunduğuna işaret etmekte, bunların, onun için benliğinin hür ve güvenilir bir olgunluğa erişmesine ve toplum karşısındaki benliğini yenilemesine ve yeniden dolmasına yardım ettiğini yazmaktadır.

5. **Hayatınızı bütün kalbinizle veremeyeceğiniz hiç bir teşkilâta vakfetmeyiniz :** Bugün çoğumuz şahsan kontrol edemediğimiz büyük teşkilâtların içinde çalışırız ve zamanımızın en hazin gerçeklerinden biri de, çok sayıda insanın kendisini böyle dev teşkillerin içinde adeta yutulmuş, erimiş, benliklerini kaybetmiş hissetmeleridir.

Dört bir taraflarını sarmış olan yetki ve emir tabakaları onlara, kendilerinin ne kadar önemsiz olduğu hissini aşılarlar.

Çok şükür ki bir çok «teşkilât adamı» şimdi yeni bir hürriyet anlayışı geliştirmeğe başlamıştır. İstidat sahibi bir şahıs için işini bırakıp yeni bir iş bulmak gittikçe kolaylaşmaktadır, yeni iş bulma kurum veya acentaları aracı olarak memnunlukla bu konuda çalışmaktadırlar. Fakat büyük teşkilât problemi ferdin bir plânlama ve seçme problemidir. Çoğu insanlar plân yapamazlar, onlar kendilerini akıntıya bırakırlar ve önlerine çıkan her işi kabul ederler. Sonra da büyük bir iyi niyetle ellerinden geleni yaparak orada çalışırlar. Fakat hayat birçok seçim yapmamızı gerektirir ve hürriyet bu seçimleri her şahsın kendisinin yapması demektir. Hepimiz her önemli harekette içimizde saklı olan hürriyet gücünün kıymetini takdir etmeliyiz. İdeal olarak biz yalnız inandığımız şeyler için çalışmalıyız.

Benim bulunduğum şehirde tanıdığım bir adam, çalıştığı şirketin kendisini uzun bir şahsiyet testine tâbi tutmak istemesini kendisine bir nevi hakaret saymıştı. Verdiği istifada aile hayatı, seks alışkanlıkları v.s. hususi hayatı ile ilgili sualler soran bir müessesede çalışamıyacağını bildirdi. Başka bir şirkette iş bulmak güç olmadı, o bugün de orada memnun ve mutlu çalışmaktadır. Benim görüşüme göre onun bu kararı geleceğini daha hür yapmıştır.

6. **Etki ağınızı genişletiniz** : Ben arzu ettiğimden çok fazla seyahat ederim ve bu yüzden içinde yaşadığım şehirin problemlerile uğraşmağa pek vakit bulamam. Bir talih eseri olarak o civarda bana yardımcı olan bir iş adamı vardır. Her kasaba ve şehirde bunun gibi birçok kadın ve erkek bulunur. Bunlar Belediye işlerile, okul aile birliklerile ilgilenirler. Politika bilgini James Mac Gregor Burns bir «liderlik ağının» cemiyeti her tarafından sardığını söyler. O bu ağa «herhang bir konuda bilgi ve yetki sahibi olan komşu» ile hâlâ bütün aileye etkisi olan büyük babayı, sabahları sizinle beraber otobüste giden ve dünya meseleleri hakkında geniş bilgisi olan şahsı da dahil etmektedir. Bunların hepsi birer liderdir. Onlar çok etkilidirler, çünkü herkesin güvendiği şahıslardır ve özel olarak «satacak» birşeyleri yoktur.

Genellikle demokratik süreç sayıları milyonları geçen bu gibi fikir liderlerine dayanmaktadır. Politika bilgini Hanna Arendt, diktatörlerin yalnız birbirlerinden izole edilmiş insanlar üzerinde etkili olduklarını müşahade etmiştir, diktatör ve zalimlerin ilk düşüncelerini böyle bir izolasyon, tecrit, meydana getirmektir ki insanlar, kendilerini, zayıf, kısır ve beraberce herhangi bir iş yapamayacak durumda oldukları hissinden kurtaramasınlar. Etki ağlarının bulunduğu yerde hiç kimse artık izole edilmiş, bir tarafa atılmış bir sıfır değildir. Aramızdan kendilerini daima yeni bilgilerle donatan ve sorumlu kararlar verebilen birçokları fikir liderleri olurlar ve böylece hürriyet gücünü geliştirirler. İnsanlar böyle bir fikir liderini kenara itmek istedikleri zaman iki kere düşünürler.

Böyle bir etki ağını nasıl meydana getirebilirsiniz? Başkalarına elinizi uzatarak ve düşüncelerinizi, ilginizi onlarla paylaşarak. Yalnız bu ilgiler iyi bilgilere dayanmalı ve iyi dengelenmiş olmalıdır. Eğer iyi bilgi sahibi olmağa devam eder ve iyi ve yerinde hüküm verme kabliyetinizi geliştirebilirseniz, fikirleriniz başkalarını etkilemekte gecikmeyecektir. Başkaları sizin düşünce ve görüşlerinize değer vermeğe ve saygı göstermeğe başlar başlamaz, siz de kuvvet kazanmış olacaksınız.

7. **Şahsî sorumluluğa karşı büyük bir arzu geliştiriniz** : Şahsî hürriyete giden en esaslı yol, kendinizi meydana çıkaracak kuvvetlerin meydana çıkmasına yardım etmektir. Faal olunuz! Sorumluluk kabul ediniz! Bu yalnız seçime gitmekle olmaz. İnandığınız şeyler için çalışmakla olur. Eğer bunu yapmazsanız, siz kendi kaderinizi

faaliyet gösteren başkalarının eline teslim etmiş olursunuz. Sizin çalıştığınız hangi gruplar memleketin kalkınmasında rol oynamaktadır? Yoksa siz bütün işleri hükümete mi bırakıyorsunuz? Eğer böyle yapıyorsanız, ünlü tarihçi Edith Hamilton'un «Atina'nın Çöküntü» hakkında yazdığı şu satırlar sizi ilgilendirebilir. «Atina'lıların en fazla arzu ettikleri hürriyet sorumluluktan kaçma serbestliği olduğu zaman, onlar artık hür olmaktan uzaklaştılar ve bir daha da hür bir ulus olamadılar.»

Fertler, gönüllü gruplar halinde hoşlarına gitmeyen şartları ortadan kaldırmak için daha tesirli çalışabilirler, fakat kuvvetli iradesi olan bir şahıs yalnız başına bazan daha büyük bir hareket meydana getirebilir.

Amerika'da güney eyaletlerinden birinde ilk zenci öğrencinin üniversiteye alınıp alınmaması konusu hararetli tartışmalara yol açarken, özel bir üniversitenin rektörü cemaatın ve öğrenci temsilcilerinin de desteği ile 40 zenci öğrenciyi üniversiteye almıştır. Rektörün yardımcılarından birine onun bu hayret verici başarısının sebebini sorduğum zaman, şu cevabı almıştım : «Cesur bir adam tek başına çoğunluktur.»

Hakikat şudur ki, çoğumuzun hürriyetimizi çoğaltmak için şahsan yapacağımız birçok şeyler vardır. Biz kendimizi şahsi hürriyeti geliştiren vasıflar ve şartlarla donatabiliriz. Bunu yaparken de herkes için daha iyi bir hürriyet ortamı yaratmağa yardım ederiz.

II. İNSAN, AMİR ROLÜNDE

İŞ YAPTIRMA SANATI

Orta yaşlı bir kadın trafik kazası geçirmiş, bel kemiği zedelenmişti. Doktor uzun zaman düz bir tahta üzerinde yatması gerektiğini söylemiş, dayanılmıyacak kadar kuvvetli olan ağrıları için de bir süre morfin enjeksiyonları vermişti. Pek fazla olmamakla beraber arada sırada uyku hapı almasına da izin vardı.

Bir gün bütün bir kutuyu alıp artık bu çekilmez hayata son vermek isterken odasına girdiler, kutuyu elinden aldılar, fakat kimse onu artık ikna edemiyordu. Kadın bu gün olmasa bile, yarın aynı şeyi yapmaya kararlı idi.

Herkes ona intiharın fenalığından bahsediyor, uzun moral dersleri veriyor, biraz daha sabrederse, herşeyin düzeleceğinden dem vuruyordu.

O sırada küçük kızı içeri girdi, odadakileri dışarı çıkardı, annesinin yanına yaklaştı ve benim sana olan ihtiyacımı düşünmüyorsun, onlar hepsi sensiz yapabilirler, fakat ben sana muhtasım, dedi.

Ve kadıncağız tedavisine katlanmağa karar verdi. Küçük kız annesine tesir etmesini ve ona istediğini yaptırmasını bilmişti.

İster ev hayatımızda olsun, ister iş hayatımızda olsun, yanımızdaki, emrimizdeki insanları, bir şeyin yapılması için harekete geçirmek zorundayız.

Bütün tarih; çevresindeki insanları sürükleyebilen, onlara istediğini yaptırmasını bilen kişilerin hikâyesinden başka bir şey değildir.

Zamanımız endüstri, işyeri, iş çağıdır. Hepimizin beraber çalıştığı veya çalıştırdığı bir çok insanlar vardır. Bunlardan ne kadar iyi verim alırsak, hem kendimiz başarılı oluruz, hem de memleketin üretimi artar.

Yukardaki küçük kız örneğini tahlil edersek, görürüz ki küçük kız annesinde yeniden bir arzu, bir yaşama arzusu uyandırabilmiş ve onu kurtarmayı başarmıştır.

İşte iş yaptırma sanatının birinci kuralı karşı tarafta o işi yapmak, o harekete geçmek veya o davranışta bulunmak için bir arzu uyandırmaktır.

İngilizlerin bir atasözü vardır : «Atı suya götürürsünüz, fakat ona zorla su içirtemezsiniz.» At isterse içer, istemezse içmez. Mesele onda su içme arzusunu yaratmaktır, bu zorlamakla olmaz.

Üzerine büyük bir iş alan bir müteahhit 20 kadar işçiye düz bir arazide derin ve uzun bir kanal açtırtıyordu, kanal açılıp bittikten sonra işçilerin başındaki çavuşa çıkarılan topraklarla kazılan kanalların doldrurulmasını söyledi. Biraz sonra işçiler müteahhidin şantiyesi önünne geldiler, bu işe devam edemeyeceklerini ve artık böyle bir işte çalışmak istemediklerini bildirdiler. Müteahhit şaşırdı, çünkü verdiği ücret o civardaki en yüksek ücretti. Yalnız onlara işin ne için yapıldığını, amacını söylememişti. Açılan kanal o civardan geçen eski bir boru hattının bulunması için açılıyordu ve güneye doğru çekilerek yeni bir hattın bağlanacağı en uygun yer aranıyordu. İşçilere bu önceden anlatılmamıştı.

İşte, iş yaptırma sanatının ikinci kuralı da işi yapacak adama o işin amacını, alınması beklenilen sonucu önceden ve iyice anlatmaktır.

Bir İsviçre dergisinde şöyle bir karikatör görmüştüm. İki adam koskoca bir sandığı bir kapıdan geçirmeğe çalışıyorlardı. İkisi de kan ter içindeydi. Birincisi, ne de ağır sandıkmış, bir türlü sokamadık diyor. Öteki, ne diyor, içeriye mi, sandık dışarı çıkacak değil miydi?

Fotoğraf ve sinema tekniğinin bütün dünyada yayılmasına en çok hizmet eden insanlardan biri olan Kodak fabrikalarının kurucusu Eastman bundan 50 yıl kadar önce Afrika'ya giderek canlı hayvanların filimlerini almıştı.

Rochester'deki evinde bir gün bunları seçkin bir topluluğa gösteriyordu.

Arslanlar, kaplanlar, filler, her türlü yabani hayvanlar o zamana kadar alışılmamış bir yakınlık ve nitelikte görülüyordu. Teleob-

jektiflerin, enfraruj ışınlarının ve lâstik merceklerin henüz bilinmediği bir devirde bu kadar yakından film çekmek tehlikeli bir şeydi. Dostlarından biri dayanamıyarak sordu : Mr. Eastman dedi, Allahaşkına bu kadar tehlikeli bir işi nasıl başardınız?

Azizim dedi, Eastman, makinemi en uygun yere yerleştirdim. ve orada hayvanların önümden geçmesini bekledim. Tam 10 metre uzaklığa objektifimi ayarladım ve oraya tebeşirle kalın bir çizgi çektim. Yanımdaki avcıya da ben film çekerken herhangi bir hayvan bu çizgiyi geçerse, vur emrini verdim.

Dostu derhal itiraz etti, insan böyle bir riski nasıl göze alabilir, ya avcı vuramasaydı : Eastman'ın cevabı çok önemlidir ve bu, insanlara iş yaptırmak isteyen öğretmenleri, âmirleri, babaları, liderleri, herkesi düşündürmelidir : Azizim, hayatta iş yapmak, birşey başarmak isteyen insan teşkilâtına güvenmelidir.

Bununla üçüncü kuralı da öğrenmiş olduk, insan teşkilâtına inanmalı, güvenmeli ve onunla iftihar etmeği öğrenmelidir.

Büyük işleri büyük adamlar yaparlar, fakat hiçbir zaman yalnız başına değil.

ÂMİR OLMAK KOLAY DEĞİLDİR

Eski Sivas Valilerinden Hasan Paşa'ya dair şöyle bir fıkra anlatırlar: Paşa Sivas'a Vali tayin edilip işe başladıktan sonra mektupçudan pek memnun olmamış ve bir gün İstanbul'a o zamanki Dahiliye Nezaretine yazdığı gizli bir yazı ile de mektupçunun azlini istemiş. Bakanlık da valinin isteğini yerine getirmiş. Durumu haber alan mektupçu, bu işin validen geldiğini bilmediği için, kendisinden İstanbul'da işine yarar ümidiyle bir tavsiye mektubu istemiş. Paşa da otur sen kendin yaz, ben imza ederim demiş.

Mektupçu elinde mükemmel bir tavsiye mektubu ile o zamanki Dahiliye Müsteşarına müracaat edince, müsteşar şaşırmış ve «size göre bir yer bulabilmek için beş on gün sonra teşrif edin» diyerek mektupçuyu nazikâne savmış ve ilgili memurunu çağırarak kendi azlettirdiği adama böyle mükemmel bir tavsiye mektubu veren Validen bu hususun telle sorulmasını istemiş.

Estesi gün filân sayılı tele cevap diye Paşadan şu telgraf gelmiş :

«Azil keyfiyetinin icabı maslâhat, tavsiyenin ise şanı vezaret idüğü...»

Yani paşa kendisiyle çalışamayacağı, beğenmediği bir memurunun istikbali ile oynamağı «vezirlik şanına» yedirememiş ve kendisine başka bir iş bulabilmesi için o tavsiye mektubunu vermş.

İspanyada Napolyana karşı savaşan İngiliz orduları başkumandanı General Wellington'a, bir İngiliz alayının çöl civarındaki kadın manastırlarından birine tecavüz ederek münasebetsiz hareketlerde bulunduğu haber verilmiş. Fevkalâde hiddetlenen General derhal alayın bulunduğu yere gitmiş ve alaya şu garip cezayı vermiş : Bütün alay her akşam yemek borusundan iki saat önce büyük üniformalarını giymiş olarak toplanacak ve alay bandosunun tam metniyle çalacağı İngiliz ve müttefiklerinin millî marşlarını, dost birkaç devletin

marşiyle birkaç İngiliz havasını dinledikten sonra yemeğe gidecektir. İlk bakışta tuhaf görünen bu cezanın ne kadar bir süre için verildiğini söylersem büsbütün hayrette kalacaksınız, tam 100 sene için.

Napolyon öldü, Wellington öldü. Fakat İngiliz alayındakilerin torunlarının torunları her akşam yemeğinden 2 saat önce bu uzun marşları dinlemeye devam ettiler ve bunun sebebini bile unuttular. Yalnız tam yüz senenin sonunda, alayın son ceza gününde, zamanın Harbiye Nazırı alaydakilere bu vakayı anlattı ve sözlerini şöyle bitirdi :

Bir İngiliz Başkumandanının 100 senelik emri bugün sona eriyor ve biz onu tam yüz senedir tutmuş olmakla iftihar edebiliriz.

Şu iki fıkra bir âmirin hakiki bir şef, bir baş, bir lider olabilmesi için lüzumlu olan iki esası çok güzel karekterize etmektedir. Bunlardan biri bir âmirin her şeyden önce kâmil bir insan olması, işlerin iyi gidebilmesi için elinden geleni yapması, fakat emrindeki memurlardan yalnız yetki, bilgi ve tecrübe bakımından değil, insani meziyetler bakımından da üstün olması gerektiğini gösterir.

İkincisi bütün bir cemiyetin âmiri âmir olarak tanıması, onun emrini şekli, yeri ve zamanı ne olursa olsun yerine getirmeği önceden kabul etmesi ve bu hususta onu şüpheye düşürmemesidir. Kendisinden bir derece aşağı bir âmirin emrini bozmağı itiyat edinen bir şef veya âmirlerine kıymet vermemek yüzünden onlara tam yetki vermeği kabul etmeyen bir müessese hiçbir zaman ihtiyacı olan âmirleri bulamaz, çünkü yetkisinden emin olmayan bir âmir önemli karar ve emirleri vermekten daima sakınır, korkar. Şu halde iyi âmirlerin yetişmesi hem ferdin, hem de cemiyetin üzerine düşen bir vazifedir.

Herhangi bir şekilde merkezden bölgelere bir yetki verilmiştir ve bu yetki aylarca hatta senelerce oldukça iyi bir şekilde kullanılır. Günün birinde meselâ 10 bölgeden birinin müdürü bir hata yapar ve bu yetkisini yanlış kullanır. Şimdi Avrupa veya Amerika'da böyle bir olay karşısında kalındı mı, bölge müdürü merkeze çağırılır ve o makama gelinceye kadar bir çok tecrübelerden geçmiş böyle bir zatın yaptığı bu hatanın sebepleri araştırılır ve onu haklı gösteren taraflar mevcutsa, mesele o şekilde kapanır. Yok eğer bölge müdürü haksız, hatalı, suçlu ise, ya kendisine ihtar edilir, yahut da çok önemli hallerde kendisi o makamdan alınır. Fakat bir hata yaptı diye bölge müdürünün elinden yetkisi alınmaz. Maalesef bizde takip

edilegelen usul bunun tam aksidir. Çok defa hata yapan bölge müdürü ile beraber öteki 9 bölge müdürünün de elinden bütün yetkiler alınır, böylece onların hata yapmaları önlenmiş olur, fakat onların bu şekilde artık iyi bir âmir, bir şef, bir lider olamayacakları ve merkezden gelen emirleri otomatik şekilde yapan ve kafalarını işletmeğe lüzum görmeyen robotlar haline sokuldukları düşünülmez.

Herkes âmir olamaz, âmir kendisini yetiştirmek zorundadır, fakat cemiyet de onun yetişmesine yardım etmelidir, yoksa bütün gayretler yarım kalmağa mahkûmdur. Unutmamalıdır ki her işletme âmirleri kadar yüksektir.

Amerika'da bir personel idaresi gurupu 1.000.000 işçi ve memurla mülâkat yaparak onlara amirlerinden ne beklediklerini sormuşlar. Âmir mevkiinde olan her şahıs bu cevapları dikkatle okumalı ve sonra esaslı bir nefis muhasebesi yapmalıdır.

1) Ben, kendisi için çalışmamı isteyen bir âmir isterim.

2) Yeni işime alışmamda bana yardım edecek bir âmir isterim. (İlk günkü huzursuzluğu hatırlayınız.)

3) Bana işimi anlatan, benden beklenenin, yetki ve sorumluluklarımın ne olduğunu bildiren bir âmir isyiroum.

4) Arada sırada bana nasıl iş yaptığımı (iyi veya fena) söyleyen ve işimi daha iyi nasıl yapabileceğimi gösteren âmir istiyorum.

5) Benim bütün kabiliyetlerimle ve ileride ne olabileceğimle alâkalanan bir âmir istiyorum.

6) Benimle ve problemlerimle alâkalanan bir âmir istiyorum.

7) İşi kolaylaştırmak ve geliştirmek için benim de fikirlerimi soran bir âmir istiyorum.

8) Aynı işe karşılık aynı parayı veren, maaşımla ilgilenen ve icabında arttırabilen bir âmir istiyorum.

9) Haklı olduğum zaman beni destekleyecek bir âmir istiyorum.

10) Beni alâkadar edecek değişiklikleri bana önceden haber veren bir âmir istiyorum.

11) Bana şahsan itimat ve inancı olan bir âmir istiyorum.

Böyle bir âmir için hepimiz çalışırız.

ÂMİR ve MEMUR

Dün kendisine önem verilmediğinden şikâyet eden memur, âmir mevkiine getirildi mi, hemen emrindekilerin ehliyetsizliğinden dem vurmaya başlar.

Lâtince bir söz vardır: Biz okul için değil, hayat için öğreniriz. Buna rağmen Roma'lılardan zamanımıza kadar bizi tam mânasiyle hayat için hazırlayan, karşımıza çıkacak bütün meseleleri önceden öğreten hiçbir okul olmadığı gibi, bütün modern imkân ve vasıtalarımıza rağmen bugün de, yarın da böyle ideal bir okulun kurulmasına imkân yoktur. Hayatın çeşitli meseleleri karşısında bugün ideale en yakın addedeceğimiz okul, bize, ne düşüneceğimizi değil, nasıl düşüneceğimizi öğreten ve bizi dar kalıplar içinde bırakmıyarak geniş bir ufuk verebilendir. Öğrettiği ister hukuk, ister teknik, ister hastabakıcılık olsun.

Hangi okuldan çıkarlarsa çıksınlar, insanlar hayatta bir iş yapmak istedikleri her anda başka insanlarla beraber çalışmak zorundadırlar. Bundan çıkacak sonuç da insanlarla beraber çalışmasını öğretmenin her öğrenim sisteminin, hattâ aile terbiyesinin temel amacını teşkil etmesi gerektiğidir.

Dikkat edecek olursak, İngiliz ve Amerikan okullarında sporla dersin hemen hemen aynı derecede önemli olduğunun görürüz. Yalnız bu spordan maksat bildiğimiz beden terbiyesi değildir. Beden terbiyesi fertlere ait bir şeydir. Sporun ise bence en iyi karşılığı oyundur, çünkü hiç bir oyun tek başına oynanmaz. Spor takım halinde çalışmağı öğreten bir terbiye sistemidir ve Anglo - Saksonlar sporu takım halinde çalışmak, «Team work», müşterek bir gaye uğrunda birleşmek ve herkesten tam mânasiyle faydalanmak şeklinde anlarlar ve genç dimağlara takım ruhunu aşılamak için ellerinden geler her şeyi yaparlar.

Ne yazık ki, insanî zaaflar, egoistlik, şöhret ve mevki hırsı bu asil ruhu gölgeler, bu yüzden de tam bir takım ruhuna malik insan-

lar, işlerin teknik taraflarını iyi bilen insanlardan çok daha güç ve nadir yetişirler. Fakat herhangi bir talih eseri olarak, onlar bir kere âmir mevkiine geçtiler mi, derhal tek başına birer kıymet oldukları halde bir arada iyi bir takım vücuda getiremiyen «oyuncuları» bir araya toplarlar, herhesin iyi niyetlerini, alâka ve kabiliyetlerini teşvik ederek, tek başlarına değil, bütün takım ile beraber çalışırlar ve güçlükler, insanların yenemiyecekleri kadar muazzam değilse, makul bir çevre içinde muhakkak başarıya erişirler.

Takım ve Kaptanı :

Böyle bir takımın başı olan âmirle oyuncuları olan memurları arasındaki ilişki en ufak bir daireden en yüksek kadrolu devlet teşkilâtına kadar üzerinde durulması gereken çok hayatî bir noktadır ve birbirinden farklı iki yönü vardır. Bugün onu memur cephesinden görenler, yarın ona birdenbire başka bir açıdan, âmir cephesinden, bakacaklardır. Bu çok defa yaya giderken şoförlere kızmamıza ve dolmuşta giderken yayaların yürümek bilmediğinden şikâyet etmemize benzer. Orta yolu bulmak çok güçtür.

Dün kendisine önem verilmediğinden şikâyet eden bir memur, âmir mevkiine geçer geçmez. elemansızlıktan dem vurur. Bütün işin kendi üzerine yüklendiğinden, sabahtan akşama kadar en ince teferruat ile uğraşmak zorunda kaldığından bahseder ve bunları söylerken bir taraftan da, içinden, kendisine hak vermelerini, hattâ onu övmelerini bekler.

Buna bir çare bulmak için bir çok insanlar ilmî araştırmalar yapmışlar, âmir ve memur ilişkilerini modern psikolojinin ışığı altında yeniden gözden geçirmişler ve bu hususta ciltlerle kitap yazmışlardır. Bunların etkisi olmamış değildir, fakat işin asıl garip tarafı takım halinde çalışmağı benimsemiyenler bu gibi kitapları okumağa zamanları olmadığını söyleyerek kendilerine bir kaçamak yol bulmuşlardır.

Büyük Amerikan sanayi müesseselerinden biri âmir ve memur mevkiinde bulunan elemanları arasında bu konu ile ilgili bir yarışma açmış ve tam bir âmirle tam bir memur neye derler sualine herkesin alâkasını çekmiştir. Bu müsabakada birinciliği kazanan yazılar da muayyen fasılalarla çalışanlara yayınlanmış ve bu usülün tahmin edilemiyecek kadar olumlu sonuçları olmuştur. İşte bu iki genelgeyi ay-

nen aşağıya alıyorum. Amir mevkiinde bulunanlar elemansızlıktan, fazla işten şikâyet ettikleri zaman ilkini okusunlar ve düşünsünler; memur mevkiinde olanlar da ikincisini okusunlar ve ellerini vicdanlarına koyarak cevap versinler.

Göreceklerdir ki, hepimizin her şeyin üstünde önem vermek zorunda olduğumuz mesele kabahat aramak, vermek veya almak değil, beraber çalışmak, olumlu düşünmek ve olumlu iş yapmaktır.
tır.

Âmir Kime Derler?

Yeni bir tarife göre âmir aşağıda yazılanlardan başka hiç bir işi olmıyan bir adamdır.

O yapılacak iş hakkında karar verir; başka birine onu yapmasını söyler; onun neden yapılmaması icap ettiği, niçin başka biri tarafından yapılması veya neden başka bir şekilde yapılması gerektiği hakkında söylenen sebep ve itirazları dinler ve bunlara karşılık ikna edici ve tam deliller gösterir.

İşi takip eder; söylenilenin yapılıp yapılmadığına bakar; genellikle onun yapılmamış olduğunu görür, neden yapılmamış olduğunu araştırır; onu yapması icap eden, fakat yapamıyan memurun bu hususta ki mazetlerini dinler.

Aynı işi ikinci bir defa izler; işin bu sefer yapılıp yapılmadığına bakar; onun yapıldığını, fakat bu sefer de tam yapılmadığını görür. Tekrar nasıl yapılması icap ettiğini gösterir. Nihayet işin bu kadar uzun sürmüş olmasından dolayı, yapılmış olmasiyle yapılmamış olması arasında pek fazla bir fark olamıyacağı kanısına varır.

Bu gibi bir işi hâlâ tam yapamıyan bir memuru işten çıkarmanın zamanı gelip gelmediğini düşünür; sonra o şahsın bir karısı ve yedi çocuğu olduğunu, bununla beraber dünyada başka hiçbir âmirin bu gibi memurlara tahammül edemiyeceğini, fakat onun yerine gelecek her memurun da onun gibi fena, hatta daha fena olacağını hatırlar ve... ona dokunmaz.

Sonra bu işi ilk anda kimseye söylemeden kendisi yapmış olsaydı, her şeyin ne kadar basit ve çabuk halledilmiş olacağını hatırına getirir; eğer kendisi yapmış olsaydı o işin 20 dakikada biteceğini ve işin şimdi aldığı şekle göre kendisinin; başka birinin, bu işi üç hafta

uğraşarak yanlış yapmış olmasının sebeplerini bulmak için tam iki gün sarfettiğini düşünür. Fakat sonra böyle bir düşüncenin bütün memurların, bir âmirin hiçbir işi olmadığı hususundaki inançlarını kuvvetlendirmekten başka bir şeye yarayamıyacağını anlar.

Memur Kime Derler?

Memur şefin, âmirin bir «kurmay subayıdır» ve tam bir «kurmay işi yapan» adamdır.

«Tam bir kurmay işi» denildiği zaman; bir meselenin bir kurmay subayı tarafından esaslı surette incelenmiş, bir neticeye vardırılmış ve «komutanın» daire şefinin önüne konulduğu vakit, şefe o işin ya yapılması veya yapılmaması hakkında bir karar vermekten başka bir şey bırakmıyacak, bütün ayrıntıları önceden düşünülmüş tamam bir iş anlaşılır.

Tamam bir iş deyiminin bilhassa altı çizilmelidir, çünkü bir mesele ne kadar güç olursa, onu şefin önüne yarı pişmiş olarak koymak eğilimi de o kadar kuvvetlidir. Bütün ayrıntıları gözönünde tutarak meseleyi işlemek sizin vazifenizdir, bu teferruat ne kadar karışık ne kadar şaşırtıcı olursa olsun, şefinize bir şey sormayınız. İcap ederse, öteki kurmay arkadaşlarınıza danışabilirsiniz ve danışmalısınız. Şefin önüne koyacağınız her iş son noktasına kadar işlenmiş, hazırlanmış, yâni tamamlanmış olmalıdır.

Tecrübesiz bir memurun şeften ne yapacağını sorma eğilimi karşılaştığı mesele güçleştikçe, yenilemiyecek kadar kuvvetli bir şekil alır. Bunu dimağî bir tembellik takip eder. Şefe ne yapacağını sormak her memur için en basit hal çaresi olduğu gibi, onun için de böyle bir suale cevap vermek fevkalâde basittir. Ne yapıp yapınız, bu hisse, eğilime karşı koyunuz. Yalnız vazifenizi, yapacağınız işi bilmediğiniz takdirde bu his sizi yenebilir.

Makbul Memur Tipi :

Sizin vazifeniz şefe gereken izahatı vermek ve yapılabilecek şeyleri ona göstermektir, ne yapılacağını ondan sormak değil. Unutmayınız ki, şefiniz sizden cevap bekliyor, sual değil. Sizin vazifeniz incelemek, yazmak, tekrar incelemek ve tekrar yazmaktır. Tâ ki bütün çalışmanızı bir tek teklif halinde onun önüne koyabilesiniz. O

teklifi ya kabul edecek, ya reddedecektir, sakın buna üzülmeyiniz, bundan sonrası ona aittir.

Bu şekilde çalışmağa alışmış bir memur tam kurmay işi nazariyesini kavramış, tam bir memurdur. Belki bu sizin işlerinizi çoğaltacaktır, fakat böylece şefe daha fazla serbestlik sağlamış olacaksınız ki, bu temel amaçtır. Bu sistem sayesinde iki şey başarılmış olur :

a) Şefin kıymetli zamanı yarı pişmiş fikirlerle, bitmez tükenmez sual cevaplarla boş yere israf edilmez, o da kendisine lâyık işlerle uğraşmağa vakit bulur.

b) «Satacak» gerçek bir fikri olan bir memur bu sayede ona daha çabuk ve emin bir «pazar» bulabilir.

Size verilen herhangi bir işi tam yapıp yapmadığınızı anlamak ve kendi kendinize numara vermek izin şu suali sormalısınız :

Eğer siz kendiniz şef olsaydınız, önünüze konan böyle bir kâğıda hiç çekinmeden imzanızı basar ve ona ait bütün sorumluluğu üzerinize alarak meslekî şöhretinizi onun uğrunda tehlikeye koyabilir miydiniz?

Eğer bu suale vereceğiniz cevap «hayır» ise, onu sakın âmirinizin önüne koymayınız, çünkü o sizden beklenilen tam iş değildir.

İşletmelerimizde ele alınması gereken en önemli konu :

İNSAN ENVANTERİ

Meşhur çelik kralı Andrew Carnegie'ye dünyanın en büyük çelik sanayiini kurduğu bir sırada şöyle bir sual sormuşlar :

«Elinizde şu anda mevcut bütün imkân ve tesislerinizi kaybetseniz, acaba böyle muazzam bir sanayii yeni baştan ne kadar zamanda kurabilirsiniz?»

Carnegie «Bu sualinize iki ayrı şekilde cevap vereceğim» demiş. «Eğer imkân ve tesislerden maksadınız fabrikaların makine ve tezgâhları yani sanayiimin fizikî kısmı ise ve bunların hepsi bir zelzele veya sair bir felâket yüzünden mahvolmuş ise, fakat elemanlarım, yâni insanî kısmı aynen sağ ve salim elimde kalmış ise, o zaman üç seneye varmaz, şimdikinden çok daha mükemmel ve modern bir şekilde sanayii mi kurarım. Fakat bütün elemanlarım, uzmanlarım, mühendislerim, işçilerim elimden alınmışsa o zaman böyle bir sanayii kurmak için artık benim ömrüm kâfi gelmez.»

Bundan üç asır kadar önce filozof Spinoza felsefî bir açıdan ayni hakikatı şu sözlerle ifade etmiştir :

«İnsan için en kıymetli olan şey yine insandır.»

Son onbeş sene içindeki Alman kalkınma mucizesi de bu anlayışın ne kadar doğru olduğunu fiilen ispat etmiş bulunuyor.

Tarihimizin en kritik bir çalışma devrine girmek üzereyiz, «olmak veya olmamak» şıklarından birinin kaderimize hâkim olması şu anda atacağımız adımların istikametine, sür'atına, azim ve irademize, hatta bunların üstünde, birbirimizi iyi değerlendirip değerlendirememize, birbirimizden mükemmel faydalanıp faydalanamamamıza tâbidir. Yalnız birbirimizden tam manasıyla faydalanabilmek için her türlü imkânlara sahip miyiz?

Hayır. Elimizde büsbütün ölçüsüz kalmaktan korkarak sıkı sıkıya sarıldığımız iki ölçü var : Biri diploma, öteki barem kanununun dar çerçevesi.

Amerika'nın en iyi işleyen Demiryollarından birinin meşhur Umum Müdürü «1921 nizamları ile 1962 de demiryol işletilemez» diyor. Her İşletme yeni fikirlere yeni metodlara muhtaçtır, fakat bu fikir ve metodlar o işte çalışan, senelerce tecrübe görmüş, güçlükleri bilen, en iyi niyetlerle onları yenmeye çalışanlardan gelebilmelidir.

Statükoyu muhafaza etmeğe çalışmak ve bunda muvaffak olmak muhakkak ki, çok önemli ve takdire lâyık bir şey olabilir, fakat unutulmamalıdırki, dünyada terakkileri sağlayanlar, statükonun dar çerçevesinden kendilerini kurtaran, onu değiştiren insanlardır.

Biz de her şeyden önce mazinin haklı veya haksız şekilde üzerimize yüklediği kayıtlardan kendimizi kurtarmağa çalışmalı ve ufak veya büyük her işin başına o işten en iyi anlayan şahsı getirme imkânlarını bulmağı millî bir görev telâkki etmeliyiz. Biricik kriter, o şahsın o işi işletmemizdeki insanların arasında en iyi yapabileni olmasıdır. O ister genç, ister ihtiyar olsun, ister yüksek tahsilli olsun, ister olmasın. Fakat bunu nasıl yapacağız? işte işin ikinci önemli noktası burasıdır.

Bâzı işletmelerde bâzı ufak pozisyonlara adam tayin etmek için yapılan imtihanlar fazla nazarîdir ve hiç bir zaman istenilen neticeyi vermezler. Konuyu çok daha geniş bir açıdan ele almak lâzımdır. Acaba biz İşletmemizdeki bütün insan envanterini biliyor muyuz? İşletmemizde ne kadar makina, tezgâh, motor bulunduğunu, cins ve kapasitelerini, fiatlarına kadar her türlü teferruatı bildiğimiz halde, bizim için en kıymetli olan insan malzemesi hakkında hemen hemen basit bir sicil fişinden başka bir bilgimiz yoktur. Onların yaşlarını, tahsil derecelerini, maaşlarını, terfi zamanlarını pek iyi bilebiliriz. Fakat acaba onlar bugün çalıştıkları işlerden memnun mudurlar, daha yüksek veya alçak hangi işleri daha iyi yapabilirler? Âmir mevkiinde olan bir şahıs, kıdem, barem, emeklilik v.s. gibi bazı kayıtlar olmazsa, acaba bu işten vaz geçip kalp huzuru ile ve daha mükemmel yapabileceği daha basit bir işin başına geçmek istemeyecek midir? Veya masa başında çalışan bir şahıs, fiilî bir işyerinde çok daha fazla başarile çalışmayacak mıdır?

Tahsil derecesi, barem, alışkanlık ve bütün bunlara eklenen mevzuatın çapraşıklıkları bir çok insanları statükoyu değiştirmekten korkutuyor ve böylece de içlerinde gizli olan kabiliyet ve istidatlar dış

yüzeye çıkamıyor, ne cemiyet ne de kendileri bundan faydalanabiliyorlar.

İkinci Cihan Harbinden sonra Almanya'daki meşhur Bayer Fabrikası insan envanteri konusunda çok enteresan bir tecrübe yapmıştır. Fabrikaların kapısına koyduğu bir ilânla o anda müessesenin bütün teşkilâtında çalışanlara, çalıştıkları iş ve derece ne olursa olsun, kendilerine en iyi yapabilecekleri işte çalışmak imkânını vermek üzere bir deney yapılacağı bildiriliyordu. Herkes hâlen çalıştığı işi, tabiî isim ve sair teferruatlı malûmatla birlikte müessesede yapmak istediği yeni işi bir kâğıda yazıp Müdürlüğe gönderecekti. Fabrika Müdürlüğü bu dilekleri tasnif ettirecek ve mümkün olduğu takdirde herkesi eski ücret, kıdem v.s. haklarına bir zarar gelmemek şartile 2,5 aylık bir tecrübe müddeti için istediği yeni işte çalıştıracaktı. Bu 2,5 ay içinde muvaffak olamayanlar veya eski işine dönmek isteyenler hiç bir şey kaybetmeden aynen eski işlerine dönebileceklerdi. Bu sayede eskiden hiç bilinmeyen bir çok kabiliyetler ve istidatlar meydana çıkmış ve personel sahasında yeni yeni imkânlar belirmiştir.

İkinci bir metod da şudur :

İşletmenin en üst makamlarından en küçük pozisyonunda bulunanlara kadar gizli ve şahsa mahsus birer sual varakası gönderilir ve kendilerine en iyi yapacakları işin ne olacağı sorulur. İkinci sual böyle bir makamın başına neden geçmek istedikleridir. Sonra da orada her türlü yetki ile çalıştıkları takdirde sıra ile neler yapmak istediklerinin bildirilmesi istenilir.

Bir müessesede bütün elemanlardan bu şekilde toplanan insan envanterlerinin gayet gizli tutulacağı ve birbirine rakip şahısların şahsi menfaatları için bunlardan faydalanamamaları esaslı surette teminat altına alınmalıdır. Yoksa üst makamlara geçmeği düşündüğünü korkudan kimse yazamaz ve envanterin de hiç bir kıymeti olmaz.

Üçüncü bir metod da ki, bu ayrı veya beraber de yapılabilir, müessesenin özelliğine göre 10 veya 20 kişilik gruplar halinde şahısların bir araya getirilmesi ve bunların muayyen bir veya birkaç pozisyon için aralarından en uygununu, bütün 20 kişilik gurubun isimlerini, en başa en uygununu, ikinci olarak ikinci derecede uygununu ve rezaketen en sona da kendi isimlerini yazarak seçmeleridir.

Bütün bu usuller, kesin sonuçlar vermeyebilir, fakat bir işletmedeki insanların kendi kendilerine ve başkalarının onlara verdikleri değeri oldukça doğruya yakın bir ölçüde ortaya çıkarabilir.

İnsan envanteri fikri bir kere önemli olarak kabul edildikten sonra her müessese kendi özelliğine göre daha başka metod ve prensipler bulur ve bu seçme metodlarına lüzumlu eğitim metodlarını ekleyebilir. Bütün mesele dar barem çerçevesi içinde statükoyu muhafaza etmek değil, bilâkis klişeleri bırakarak dinamik, yaratıcı ve gayesi mevzuata bağlı kalmaktan ziyade olumlu iş yapmağı vicdanî borç addeden isanları bulup meydana çıkarmak ve bu anlayışı yeni kuşaklara bırakmak olduğunu anlamak, buna inanmaktır. Artık 1900 değil 1968 senesinde yaşadığımızı hatırlamak zorundayız.

Meşhur Fillandiyalı koşucu Nurmi'nin dediği gibi, biricik rakibimiz «Zaman» dır.

BİZ HAKİKATEN TEMBEL MİYİZ?

Bir Amerikan Uzmanı ile beraber çalışıyorduk, zamanla aramızda samimiyet artmıştı, her ikimiz de birbirimize karşılıklı saygı ve sevgi gösteriyorduk. Birgün bana şöyle bir sual sordu :

— Kanaatınıza göre insanlar Amerika'da mı daha çok çalışıyorlar Türkiye'de mi, dedi.

Derhal cevap verdim :

— Tabiî Amerika'da.

Amerikalı dostum güldü :

— Böyle cevap vereceğinizi zaten tahmin etmiştim dedi, Türkiye'de bulunduğum dört sene içinde samimî olarak kiminle konuşsam, bana yanındakilerin, memurlarının, ustalarının ve işçilerinin lâyikile çalışmadıklarını söylemiştir. Bu beni çok düşündürdü ve ben bu meseleyi biraz incelemek lüzumunu hissettim. Kendi kendime sorduğum ilk sual şu oldu; Acaba bu, iklimin etkisi dolayısiyle güney memleketlerinde rastlanan tembellikle mi ilgilidir, yoksa Şark felsefesinin insanlara bu dünyadan ziyade öteki dünyayı düşünmelerinin mânevi sıhhatları için daha uygun olacağını telkin etmesinden mi ileri gelmiştir?

İlk iş olarak Türk memur veya işçi çalıştıran yabancı müesseselerin şef ve idarecileri ile konuştum. Ayrı ayrı fikirlerini sorduğum bu zatlar adeta oy birliğile yanlarında çalışan bu elemanların genellikle çalışkan, işten anlar, vazifelerine bağlı, anlayışlı kimseler olduklarını söylediler.

Bir yabancı şirket müdürü yanında çalışan ve sonra ayrılan genç bir Türk için şöyle bir bonservis vermişti :

..... Kendisinden o kadar memnunduk ki, onun gitmesile işlerimizi aynı şekilde muntazam nasıl devam ettireceğimizi düşünmek hepimizi üzüyor.

Diğer taraftan sizin büro ve iş yerlerinizi biliyorum, boş duran birçok insanlar var. Siz belki bunların çalışmadıklarına, hattâ tembel olduklarına kanisiniz. Halbuki buradaki problemi çözmek için çalışkan veya tembel sıfatları kâfi değildir. Kendisini iyi hissetmeyen bir kimseye, sen hastasın, veya yok canım bir şeyin yok demenin bir kıymeti olmadığı gibi. Asıl mesele o şahsın kendini neden iyi hissetmediğinin sebeplerini bulmak, onları birer birer tedavi etmek ve neticede onu iyi etmektir.

Amerikalı dostumla aylarca bu konuyu konuştuk. Kendisi senelerce önce Türkiye'den ayrıldı. Onun fikirleri beni düşündürdü ve şu satırlar işte bu düşüncelerin bir ürünüdür.

Dostumun sözleri çok doğrudur. biz insanları tembel ve çalışkan diye iki kategoriye ayırıp kolayca işin içinden çıkacağımızı zannediyoruz ve öğretmen olarak, âmir olarak, anne ve baba olarak öğrencilerimize, memurlarımıza veya çocuklarımıza, aman çalışın, çok çalışın, başka milletler bizden bu kadar ilerdedirler, çünkü onlar bizden çok daha fazla çalışıyorlar, diyoruz. Bunu söyledikten sonra vazifemizi yaptığımıza kaani olarak bir tarafa çekiliyoruz ve Miki Mavz filmlerinde kuvvetsiz çocukların ağzına akıtılan o büyülü ıspanak macununun tesirile çocuğun bir an içinde kuvvetlenip boğaları bile yenecek bir duruma geleceğini sanıyoruz. «İyi ol, Allahtan kork,» deme ile bir memlekette hırsızlığın önüne ne kadar geçilebilirse, çalışalım, deme ile de verim o kadar artar.

Şu halde meselenin derinliğine girmek, problemleri sebep ve netice bağlarının ışığında tahlil etmek, bunlardan çıkacak sonuçları kabul etmek ve onlara göre ilâç ve tedavi bulmak lâzımdır.

İşte bugün bu konu ile uğraşan yeni bir ilim kolu vardır :

İlmî sevk ve idare. Kısa bir tarifi ile, «İlmî sevk ve İdare, insan, malzeme, yer, tesisler ve zamandan en iyi şekilde faydalanma sanatıdır».

Hiç kimse basit bir uçak ile modern bir jet uçağını idare etmenin ayni olduğunu iddia etmez, hiç bir kimse doktor olmadan herhangi bir ameliyat yapmağı hatırına getirmez.

Fakat bir işletmede mesleği ne olursa olsun, herkes insanları idare etmek konusunda en basit bilgilere sahip olmadan onların başına geçmekte hiç bir sakınca görmez.

Napoleonun bir sözü vardır :

«Kötü alay yoktur, kötü alay kumandanı vardır,»

Tembel insan yoktur, veya çok nadirdir, fakat onları çalıştırmaktan aciz anlayışsız âmirler, heveslerini kıran çapraşık nizamlar, gayesiz teşkilâtlar vardır.

İnsan bir makine değildir, onun yaptığı işe inanması, verimli çalışabilmesi için gayesini bilmesi lâzımdır.

İkinci önemli nokta insanın kendisine ihtiyaç duyulduğunu anlamasıdır. Herkes adam yerine konulmak ister, bu psikolojik ihtiyaçların en başında gelir.

Büyük Amerikan hapishane müdürlerinden biri hatıralarında en azılı suçluları şu şekilde yola getirdiğini anlatır :

«Onların neler bildiklerini tespit ettirdim ve her birine faydalı bir iş yaptırmak imkânını aradım. Ellerinden marangozluk gelenleri çağırdım, ve hapishanenin bütçesinin azlığından bahsederek kırık masa, iskemle, dolap, döşeme ne varsa beraberce tamir etmelerini kendilerinden istedim. Onlara ihtiyacım olduğunu belirttim. Aradan bir hafta geçmeden cezaevi bir atölyeye döndü. Kavgalar, döğüşler, itaatsızlıklar ortadan kalktı.»

Psikoloğlar buna ihtiyaç olunmak ihtiyacı diyorlar.

Herhangi bir teşkilâtta birçok işsiz, çalışmayan insana rastlarsanız, onların tembel olduklarına karar vermeden önce aşağıdaki şu noktaları inceleyiniz :

1. Gayeler tam tespit edilmiş ve açık mıdır?
2. Yetkiler yetersiz midir ve uygun dağıtılmış mıdır?
3. Yetkilerin devrinde ikilikler hatta üçlükler var mıdır?
4. Sorumluluklar iyi tarif edilmiş midir?
5. Korku veya başka sebeplerden herkes sorumluluğu başkasına yüklemek arzusunda mıdır?

6. İşe adam değil, adama iş esas prensip midir?

7. Birkaç kişi işin fazlalığından şikâyet ederlerken, birçokları da işsizlikten boş oturuyorlar mı?

İşte herhangi bir müessesede bu 7 sualin hepsine veya birkaç tanesine verilecek cevap olumsuz ise, orada daima işsiz, tembel görünen insanlara rastlanacaktır, çünkü tembellik bir sebep değil, bir neticedir ve onu meydana getiren sebepler bulunup tedavi edilmekçe ortadan kaldırılamaz.

İŞE ADAM YERİNE, ADAMA İŞ

Enver Paşa ile ilgili şöyle bir fıkra anlatırlar: Emekliye ayrılmış bir zat emeklilik maaşile geçinemediğini ileri sürerek, eskiden tanışıklığı olan Enver Paşaya müracaat eder, kendisinden, yabancı şirketlerden birinde bir iş bulabilmesi için bir tavsiye mektubu rica eder. Enver Paşa da o zamanki büyük bankalardan birinin umum müdürüne bu zata münasip bir iş verilmesi ricasile bir kart yollar.

Umum müdür Enver Paşanın tavsiyesi ile gelen bu zatı ayakta kabul eder ve Personel Şefine bu hususta derhal talimat vereceğini söyler. Personel Şefi de «Ay başında teşrif buyurunuz, o zamana kadar formaliteler tamamlanır» der.

Adamcağız ay başında bankaya gelir gelmez, derhal kendisini bankanın veznesine gönderirler ve oldukça yüksek bir miktar tutan maaşını verirler. Tabiî mesele bu bakımdan halledilmiştir, ama adamcağız, kendisine ne gibi bir iş verileceğini anlayamadığı için tekrar personel şefine çıkar. Şef büyük bir nezaketle «Emekli olduğunuza göre epey yorulmuş olacaksınız, siz istirahat buyurun, her ayın birinci günü maaşınız veznede hazırdır, teşrif edip alırsınız» der. Aradan 6 ay kadar geçer, bir gün bu zat Enver Paşaya rastgelir, Paşa işinden memnun olup olmadığını sorar. Aldığı maaştan fevkalâde memnun olduğunu, fakat kendisine yapacak hiç bir iş verilmediği cevabını alır.

O günden itibaren Enver Paşanın hiç kimseye iş için tavsiye mektubu vermemiş olduğunu rivayet ederler.

Büyük Amerikan endüstri şirketlerinden birinin personel dairesi şefinin yanında idim. Kendisi uzun zaman personel konuları ile meşgul olmuş bir psikoloğdu. Psikoteknik testler, işe alış imtihanları, şahsiyete ait karakteristikler gibi mevzulardan konuşuyorduk. Bakın, dedi, size enteresan bir misâl vereyim. Bizim merkez büro-

muzdaki daktilolar gurubunda bir daktiloluk boşaldı, buraya girmek isteyen 12 kız arasında imtihan yaptık. Eğer yalnız daktilo bakımından yapılan imtihanı esas kabul etseydik, en sür'atli, en doğru yazan - bir fiş çekerek resmini gösterdi - şu kızı alırdık. Fakat kendisile yaptığımız mülâkat, sair testler ve bilhassa şahsiyet testinde bu kızın fevkalâde zeki, lider vasfını haiz mütehakkim bir şahıs olduğunu tesbit ettik. Eğer daktilo grubuna bir âmir almak icap etseydi, belki onu almakta tereddüt etmeyecektik, fakat biz iyi yazan basit bir daktilo istiyoruz.

— Peki, bunu alsaydınız, sizce netice ne olurdu?

— İzahı çok basit, dedi, bir aya varmaz, bu kız işinin monoton ve basit olduğundan şikâyet edecek veya gurub âmirile geçinmeyip onu tenkide başlıyacaktı. Bir insanı kabiliyetinden aşağı bir işte çalıştırmak devamlı huzursuzluklara sebep olur.

Yukardaki iki misâlden alınacak büyük dersler vardır. En basit bir makina, bir motor, bir tezgâh satın alırken onun kataloğunu, vasıflarını, ölçülerini, fiatını, yedek parça temini imkânlarını esaslı surette gözden geçirir ve ondan sonra kararımızı veririz. Halbuki acaba boşalan önemli bir mevki için adam seçerken ayni derecede ilmî ve hassas davranıyor muyuz? Barem dereceleri ve diploma ölçülerimiz bu problemi çözmeğe kâfi değildir. Hele adam kayırmak yüzünden müesseselere dışarıdan alınan veya aşağı kademelerden yukarı mevkilere terfi ettirilen, mevkiinin gayesini benimseyemediğinden işleri yanlış yollara sevkeden insanlar bütün bilgi, iyi niyet ve arzularına rağmen işletmelerimizin başarısızlıklarının en büyük âmillerinden biridir.

Yukarıdaki misâlde banka umum müdürünün emekli zata iş vermeden para ödemesini kabul etmesi, bankasına ehliyetsiz bir şahsın alınmasının ne kadar büyük bir tehlike olacağını pek güzel kavramış olduğuna delildir.

Avrupada bir bankaya staj yapmak üzere gelen yabancı banka memurlarının geç gelmesi ve erken gitmelerini önlemek ve öteki memurlara fena bir örnek olmalarına mani olmak için, banka müdürlüğü bu stajiyerlere zamanında gelip gitmek şartiyle ücret vermeği kabul etmiştir. Mesele, mevcut nizamı, bazı maddî külfetlere katlanmak pahasına da olsa, muhafaza etmektir. Aksi taktirde iş çığrığından çıkar, ehliyetsiz bir şahıs yüzünden bütün teşkilât verimsiz bir

duruma düşer. Aradan seneler geçtikten sonra böyle bir iltimas, lâuballiik veya herhangi bir şahsa merhamet yüzünden bir iyilik etme arzusu kos koca bir müesseseyi içinden yıkar.

Osmanlı tarihinde Yeniçerilerin içerisine sonradan her cins insanın sokulması belki Osmanlı İmparatorluğunun yıkılmasını etkiliyen en önemli faktörlerden biridir.

O halde yapılacak şey nedir? Mesele aslında herkesin kendi hususi işinde tatbik ettiği bazı basit mantık kaidelerini işletmecilikte de kullanmaktan ibarettir. Evinizdeki musluklar su kaçırıyor, su tesisatı bozuk, sıcak su otomatı işlemiyorsa, bunları tamir etmek ve tekrar işletmek için çağıracağınız usta muhakkak bu işleri bilen biri olacaktır, hiç kimsenin böyle bir işi yaptırmak için bir marangoz, dülger veya badanacıyı çağırmak aklına gelmez, şu halde birinci esas noktayı şöyle ifade edebiliriz :

«Her vazifenin vasıflarını önceden tesbit etmek ve o vazifeye tayin olunacak personelde o vasıfları aramak.»

İkinci nokta da yine günlük hayattan alınabilir. Tesisatımızı tamir için getirdiğiniz usta işinizi tam yapmamış, akıntıyı kesememiş, otomatı işletememişse, yani o işin ehli değilse, onu bir daha çağırmazsınız.

İşte açılan herhangi bir boş yere tayin yapılırken de o işe en ehil, tecrübeli adam getirilmeli veya bu gibi adamları seçebilecek bir usul, anane geliştirilmelidir.

Nasıl ki tesisatçının ehil olması ile onun aile durumunun, yaşının hatta tahsilinin o anda doğrudan doğruya bir ilgisi yoksa, o işi bilen ve en iyi yapabilen adamın da barem derecesi, tahsili, sair ilâve bilgileri ne olursa olsun, o mevkie getirilmesi yerinde olur.

Bu iki esas kabul edildikten sonra modern personel idaresinin kullandığı bir çok usullerden faydalanılarak tam ve mükemmel bir seçme yapılabilir. Bütün mesele esas prensiplerden uzaklaşmamak, her iş ve her şahıs için aynı esas kıstası kullanmak ve memleketimizde bir gelenek halini alabilmesi için bunu her yer ve fırsatta savunmaktır.

Dışardan o işle ilgilisi olmayan, o iş için yetişmemiş bir şahsı ne kadar kabiliyetli olursa olsun, bir işletmenin içine sokmak, o adama

yapılacak bir iyilik olabilir, fakat bu işletmenin içine sokulan bir kamadan farksızdır, zamanla büyüyen ve kanayan bu yara koskoca bir işletmeyi kangren yapmağa kâfi gelebilir.

Yüksek âmirler, politikacılar «iyilik ediyorum» inanciyle yaptıkları fenalığın derecesini idrak edebilirlerse, herhalde geleceğe daha emin bakabiliriz.

BİR MENEJER SIRRI

Ford der ki, ufak parçalarına ayırabildiğimiz takdirde halledilemiyecek hiç bir problem yoktur.

Bunu hemen hemen hepimiz biliriz. Fakat iş tatbikata gelince, problemlerin çoğu bizi yutacak devler kadar büyük görünür, onları parçalamağa vakit bulamadan, o korkunç heyulâlar bizi yere serer ve bizi daha başlangıçta diskalifiye olmuş futbolculara çevirir.

Acaba bunun sebebi nedir?

Muhakkak ki bunun birçok bir birinden ayrı sebepleri vardır, çünkü her problem bir öncekinden başka olduğu gibi, bir sonrakinden de farklıdır. Fakat esas bakımından karşılaştığımız problem daha ilk anda bizi yıkıyor ve hareketsiz bırakıyorsa, bunun iki temel sebebi vardır :

1. Biz o problemi çözebileceğimize şahsen kendimiz de inanmıyoruz.
2. O problemin çözülmüş olmasının bile karşımızdaki daha güç ana problemleri çözmeğe yaramıyacağına o kadar kesin bir şekilde kaniiz.

Bu konuda bana en iyi dersi veren, kendi başından geçen enteresan bir olayı anlatan büyük Amerikan Şirketlerinin birinin personel işlerine bakan genel müdür yardımcısı oldu.

İnsan uzun bir seyyahattan döndükten sonra kısaca izlenimlerini söylemeye davet edildiği zaman, belki biran bocalar, sıkılır, fakat söylediği o komprime birkaç söz, şuur altında birikmiş birçok gerçeklerin bir özetidir ve unuttuğunu sandığı birçok şeyler birden bire meydana çıkarak unutmadığı öteki bütün basit ihtisasları örtüverir.

İşte anlatmak istediğim olay da benim için öyle oldu ve komprime olarak anılarımı soranlara farkına varmadan hep onu anlattım. Aslında çok basit bir şeydir, fakat düşündürücüdür.

Yukarıda bahsettiğim zat uzun senelerin tecrübesinden sonra o büyük şirketin Genel Müdür Yardımcısı olunca, birden bire bakmış ki, maiyetindeki bütün insanlar bütün güçlüklerin çözümünü ondan bekliyorlar; dikkat etmiş, aslında çok basit görünen bu meseleler senelerce halledilmemiş, hep günlük geçici kararlarla bir günden ötekine bırakılmış, böylece yeni yeni problemler meydana çıkmış.

İşin garibi, ayni mesele türlü âmir ve memurlar tarafından başka başka perspektiflerden görüldüğü için bu gün halledilmiş gibi görünmesine rağmen, yarın yeniden meydana çıkıyor ve adamcağızın sinirlerini bozuyormuş.

Hafta sonunda bir gün yeni Genel Müdür Yardımcısı odasını kapamış, ayaklarını masasının üzerine koymuş ve düşünmeğe başlamış ve şu sonuçlara varmış :

1. Mevcut bütün problemleri bilmeden herhangi birinin hallinin bir kıymeti yoktur.

2. Mevcut problemlerin önem derecelerini tesbit etmeden herhangi birini çözmeğe teşebbüs etmenin de bir kıymeti olamaz, çünkü bu patlak bir su rezervuarını tamir etmeden önce sızan bir musluğun köselesini değiştirmeğe benzer.

3. Bu problemlerin hal çarelerini asıl o işle meşgul olanların kendileri bulmadıkça, yukarıdan verilecek en mantıkî emirlerin bile tam kıymeti olmayacaktır. Çünkü o işi yapacaklara kendilerinin inanmadıkları bir işi yaptırmak belki mümkündür ama, hiçbir zaman verimli değildir.

Genel Müdür Yardımcısı bu üç ana düşünceye göre iş görmeğe karar vermiş ve ertesi pazartesi sabahı odasına bir kara tahta, kâfi miktarda tebeşir, koskoca bir sünger ve bir miktar da iskemle getirttikten sonra ilgili bütün şube müdür ve âmirlerini çağırmış. Hepsi rahatça iskemlelerine oturduktan ve sigaralarını yaktıktan sonra :

— Arkadaşlar demiş, ben buraya geleli çok az bir zaman oldu, bu süre içinde bir çok yeni ve çeşitli problemlerle karşılaştım, yalnız

dikkat ettim ki, bunların bir kısmı çok eski ve şimdiye kadar çözülmüş olması gereken şeyler, bir kısmı da herhangi basit bir problemle ilgili, fakat o da basit göründüğü için nedense ele alınmamış.

Ben şuna kani oldum ki, bu mevzuları kendi dairelerimiz değil, bütün müessese çapında ele alır ve hepsine topluca bir bakabilirsek, göreceğiz ki, bu ufak devler birer birer oltadaki balıklara dönecekler.

Şimdi benim bir teklifim var : Herkes sıra ile hatırına gelen ve önemli addettiği problemleri söylesin ve şu kara tahtaya yazalım.

Böylece kırk küsur problem tahtaya yazılmış ve bunlar dikkatle gözden geçirilince görülmüş ki, sekiz problem başka şekillerde ifade edilmesine rağmen bir birinin aynıdır. Bunun üzerine bunlar tahtadan silinmiş.

İkinci kademe olarak Umum Müdür Muavini orada bulunanlara birer beyaz kâğıt vermiş ve tahtada yazılı problemleri önemlilik derecesine göre bir, iki, üç... diye alt alta yazmalarını rica etmiş.

Bu da yapıldıktan sonra çoğunluğa göre bütün problemlerin içinde birinci, ikinci, üçüncü... derecede mühim olanlar tesbit edilmiş. Bu biraz münakaşalı olmuş, çünki bir kısım âmirler birini, diğerleri de başkasını daha önemli bulmuşlar, fakat sonunda ölçü bütün müessese hizmeti olduğu göz önünde tutulmak ve oya başvurmak suretiyle hallolunmuş.

Bunun üzerine Genel Müdür Yardımcısı baştan en önemli üç problemi seçerek herkesin gelecek hafta pazartesine kadar bu üç problemin hal çaresini aramasını ve ötekilere ait meselelere hiç aldırış edilmemesini söylemiş.

Ertesi pazartesi hakikaten muhtelif çareler, bir taraftan da imkânsızlıklar meydana çıkmış, bu sefer de hal çareleri tahtaya yazılarak münakaşa edilmiş ve böylece yalnız bir kişinin değil, herkesin seve seve kabul ettiği güzel çözümler bulunmuş.

Bütün problemler böylece beraberce çözülmüş ve işler de diğer müesseselere örnek olacak bir şekilde ilerlemeye başlamış ve alınan bu müşterek kararlar o müessesenin o mevzulardaki politikası olmuş.

Genel Müdür Yardımcısı bana bunu anlattıktan sonra, piposunu tablaya boşalttı ve gülerek, azizim dedi, şimdi sana bir sır söyleyeceğim, fakat sen sakın kimseye söyleme :

«Akıllıca bir tembellik, budalaca bir çalışkanlıktan iyidir. Fakat ben bunu ancak altmış yaşıma geldikten sonra anladım. Başkalarını severek çalıştırmasını bilmeden yüksek mevkilere gelenlerin çoğu, üzerlerine aldıkları o ağır yükün altında sıkışıp kalırlar. Çünki onlar futbolla güreşin farkını hâla anlayamamışlardır.»

İYİ BİR MENEJER KULAKTAN ÇALABİLMELİDİR

International Management'ten

İyi bir genel müdür herşeye rağmen gemisini limana ulaştıran bir kaptandır. O her fırsattan faydalanmasını bilir, karşısına çıkan imkânları kullanarak gemisini bütün fırtınalardan kurtarır, güçlükleri yener. Çok uzun vadeli plânlara pek aldırış etmez ve şirketin politikası ile ilgili uluorta beyanlarda bulunmaktan kaçınır. Şirketin problemlerine yalnız kuş bakışı bakmakla kalmaz, onların önemlileri ile şahsen ilgilenir.

Bütün bu ve daha başka fikirler alışılmış düşünce tarzına aykırı gelir. Fakat bunlar, bir ömür boyunca bir idareci, müşavir ve öğretmen olarak geniş tecrübeye sahip ve Chicago Üniversitesi Ticaret Fakültesi dekanı olan H. Edward Wrapp tarafından ortaya atılmıştır. Onun makaleleri standart okul kitaplarından meydana gelen koskoc bir kütüphaneyi pencereden dışarı attıracak niteliktedir.

Wrapp, «iyi bir idareci, menejer, iyi bilgi sahibidir, olan bitenden her zaman tam haberi vardır,» der. O gözlerini ve kulaklarını daima açık tutar, birçok daire ve şubelerde yapılan işleri yakından izleyecek imkânları vardır. Şirkette ne kadar yüksek bir mevkie çıkarsa çıksın, o hiç bir zaman bu teması kaybetmez ve bu kanalların tıkanmasına müsaade etmez. Bazan aynı bir durumu türlü yönlerinden incelemek amacile organizasyon şemasındaki yetki hatlarını atladığı da olur. Kazandığı bu bilgilerle mücehhez olarak astlarının kararlarını daha iyi değerlendirebilir.

Çok kere hiyerarşi sistemi, işletme ile ilgili günlük temel gerçekleri idarecilerden saklamak için elinden gelen herşeyi yapar. Bunun anlamı idarecilerin tamamile sterilize edilmiş bir izolasyon perhizi içinde beslenmesidir.

İyi bir idareci zaman ve enerjisini özel ihtisası ile ilgili ve sırf kendisinin başa çıkabileceği meselelere ayırır ve bütün çalışmasını şirketin geleceğini etkileyecek en önemli birkaç temel konu üzerinde yoğunlaştırır.

Aynı zamanda astlarını kendisini genellikle herşeyden haberdar edecek, fakat verecekleri her kararda onun fikrini almağa gelmeyecek şekilde yetiştirir. Şirketin genel stratejisine katkısı olabilecek projeleri teşvik eder ve sair konulardan yalnız bilgi alır.

İyi bir idareci hiç bir zaman kendi fikirlerini başkalarına zorla kabul ettirmeğe çalışmaz. O bunu yapmayacak kadar kurnazdır. Kafasında önemli bir proje tasarlayınca buna karşı gelebilecek muhalefeti de hesap eder. Organizasyonun yetki bünyesine karşı çok hassas olduğu için, onun içindeki fert ve ünitelerin hislerini de ona göre ölçebilir.

Daha baştan itibaren kendi projesinin samimi ve anlayışlı bir kabul ile acı bir red arasındaki her türlü hisle karşılaşacağını bilir. O bunun yanında oldukça büyük bir kayıtsızlıkla karşı karşıya kalacağının da farkındadır. Bu üzerinde güvenle dolaşabileceği bir savaş alanıdır. O buradan düşmanı gözetleyecek ve gerekince hücuma geçecektir.

O organizasyondaki yeni fikir sahibi elemanlardan faydalanarak çalışır, onları «balonlarını uçurtmaya» teşvik eder ve etrafındaki insanların buna karşı tepkilerini inceler. O hiçbir projeyi kendisi yapmayacak kadar akıllıdır. Çünkü o şirketin üstten gelecek çok az teklifi hoş karşılayacağını bilir, ve bazı elemanların kuvvetli desteğinin öteki taraftakilerin kuvvetli muhalefeti ile karşılaşacağının da farkındadır.

İyi bir idareci kendisini hiç bir zaman belirli bir amaca adamaz. Tabiî onun amaçları olacaktır, fakat bunlar her an rekabet ve piyasa talepleri gibi faktörlerin etkisile değişebilecek niteliktedir. Müessesenin amaçlarını açıklamak lüzumunu hissettiği zaman, yüksek idareci, «Amacımız Şirketimizin kendi endüstri alanında en başta gelmesini sağlamaktır» veya «Biz yatırımlarımızın en yüksek nema vermesine çalışıyoruz» şeklinde genel açıklamalarda bulunur.

Yüksek bir idareci ayrıntılı amaçları neden açıklasın? Bunun bir sebebi de geleceğe ait belirli ve kesin bir şey söylemenin imkânsızlığıdır. İş şartları bir gün içinde değişebilir, şirket stratejisi de, değiş-

şen şartlara çabukça uyabilmek için, yeter derecede esnek olmalıdır. Strateji ne kadar kesin olarak açıklanırsa, herhangi bir değişiklik gerektiği takdirde şirketi değişik amaçlara yöneltmek de o kadar güç olur.

Kamu oyu ve hisse sahipleri karşısında organizasyonun açık bir yönetime sahip olduğu hissi uyandırılmalıdır. Fakat yüksek idareci nadiren bu yönetimden o kadar emin olabilir. O ekonomi, rekabet ve şirketin kendisinin içindeki engel ve tehlikelerin farkındadır.

Diğer taraftan o şirketin amaçlarının organizasyondaki her eleman tarafından anlaşılabilecek şekilde tarif edilemeyeceğini de pek güzel bilir. İnsanlarda bu amaçları kendi özel ihtiyaçlarına uydurmak eğilimi vardır. Yalnız uzun bir süre sürecek uygulama amaçları tayin eder. Çok daha ince amaçları ortaya çıkarmak isteyen ast, kendi özel çıkarlarının aleyhine çalışıyor demektir. Çünkü her yeni açıklama onun faaliyet alanını daraltır ve fikir akımlarının, organizasyonun kendi kısmından gelmesini daha da güçleştirir.

İdareci aynı zamanda ihtiyatlıdır, çünkü o öteki şirketlerin başına neler geldiğini çok iyi bilir. Bu şirketlerde yüksek âmirler zamanlarının çoğunu müesseseyi ileriye götürecek çabalardan ziyade açıklanan politikalardan doğan tartışmaların yatıştırılması için hakemlik etmeğe sarfederler.

Herşeyi hesaba katarsak iyi bir idarecinin uğraşıp durduğu bir amacı vardır. Sevki idare (veya idarecilik) bir bilim değildir. O aynı zamanda şümullü, sistematik mantıkî veya iyi programlanmış da değildir. İyi bir idareci şirkete toptan proğramlar empoze etmeğe kalkmaz. O hedef istikametinde mütevazı terakkilerin elde edilmesine çalışır.

O önüne konulan teklifler arasında ortak faktörler gördüğü zaman onları birleştirmeğe çalışır. Onun geniş alâkaları ve doymak bilmeyen bir merakı vardır. Ne kadar çok şey bilirse, birbirile ilgili koruları meydana çıkarmak için de o kadar imkâna sahip olmuş olur.

Eğer o sabit bir organizasyona malikse, orijinal bir fikri ortaya atması bilhassa güçtür. Böylece onun en büyük katkısı başkalarının farkına varmadığı ilişikleri görebilmektir.

O yalnız devamlı değişiklere sahne olan bir ortamda verimli iş görebilir. Onun yeni bir şey yaratma güdüsü birçok tekliflerin için-

den işe yarayan faydalı bir şey çıkarmak için çalışmasından doğar. O stratejik değişikliği müessesede bir hayat felsefesi yapmağa uğraşır ve alınan günlük sonuçlar iyi olsa bile o gene de stratejiyi devamlı surette gözden geçirir.

Bir teklifi incelerken Wrapp'a göre idareci 3 kıstas kullanır :

— Teklif veya onun bir parçası müesseseyi kafasındaki amaçlara doğru götürecek midir?

— Bu organizasyon tarafından nasıl karşılanacaktır? Muhalefet, destek, tarafsızlık nereden gelecektir?

— Bu teklifin hâlen uygulanan veya uygulanması tasarlanan proğramlarla ilişkisi nedir? Hâlen uygulanan proğramlarla veya şirket tarafından yöneltilen sair tekliflerle nasıl bağdaşabilecektir?

AMİRLERİ UYANDIRMANIN YOLLARI

Erich Webster'den

Bir iş yaptırmak bahis konusu olunca üç tip insanla karşılaşırsınız : Kendi kendine ateş alan (Otomatik marş), yavaş ateş alan ve hiç ateş almayan. İdarecileri harekete geçirmek çok karışık, güç ve sonuç vermeyen çabaların eşsiz bir serüvenidir. Bunu çözmedeki başarı derecesi müessesenin yaşayabilme ve gelişme yeteneğinin ölçüsüdür.

İlk önce şunu hatırlamalısınız ki, enerji de zekâ gibi her insana eşit şekilde dağılmamıştır. Azim ve sebat da, başarı arzusu ve kabiliyeti de öyledir. Gerek kafa ve gerek beden işlerinde kabiliyetli olan ile olmayan arasındaki ayrılık oran bakımından çok büyük farklar gösterir.

Ünlü Charles Hamilton (Yazılarında kullandığı Frank Richards adile tanınmıştır. 1875 - 1961) bir ömür içinde 92 milyon kelime yazmıştır ki, bu haftada 80.000 kelime yapar. Erle Stanley Gardner de günde 10.000 kelime yazmıştır. Buna karşılık öyle idareciler vardır ki, bir cümlelik bir düzine mektup yazdılar mı, o gün çok büyük iş yaptıkları kanısındadırlar.

Kardinal Guiseppe Caspar Mezzofanti (1774 - 1849) 114 dil ve 72 şivede tercüme yapar ve 60 dili de ana dili gibi konuşurdu. Buna rağmen öyle idarecilere rastlanır ki kendi ana dillerini bile tam kullanamazlar ve başka bir dilin mükemmelen öğrenilebileceği düşüncesi bile onları şaşırtır.

Bedenî alana geçersek, içimizden bir çokları bir defa yüksek atlamayı yorucu bulur. Halbuki genç bir Amerikalı bir mevsimde 600 yüksek atlama yapmıştır ve H. Hayward adında bir sporcu 24 saatte 159 mil (250 klm. den fazla) koşmuştur.

Bu listeyi devamlı surette uzatmak kabildir. Fakat alınacak ders basittir. Eğer iş hayatında olağanüstü bir başarı kazanmak istiyor-

sanız, yanınızda çalışacak insanların seçimine büyük bir önem vermelisiniz.

Bir insanın belli bir işte başarılı bir çaba gösterebilmesi, birbirinden farklı üç faktörden meydana gelen bir fonksiyondur :

— Kabiliyeti,

— Enerjisi,

— Güdüsü.

Genellikle kabul edildiğinin tam tersine olarak normal eğitim ve teşvik, yaşını başını almış bir insanda bu temel karakteristikleri çok az değiştirebilir. Bunun manası şudur: Elinizdeki elemanların durumunu sonradan çok az değiştirebilirsiniz. Eğer başlangıçta, elemanlarınızda bulunması gereken işe yarayacak derecede ortalama bir kabiliyet ve enerji ile işe girişmemişseniz, onları harekete geçirmek için uğraşıp üzülmenizin pek fazla bir değeri yoktur. Kuş beyinli bir odacı bütün ömrünce kuş beyinli kalır. Tabiatında miskinlik olan bir kimse, yerinden kolay kolay kımıldamaz. Düşük güdüye sahip bir adama yetki, makam ve imkânlar da verseniz, yükselmek için en basit bir arzu bile göstermez.

Yapacağınız şey şunlardır :

a) İdarecileri tayin ederken veya seçerken iyi karakteristiklere sahip olmalarına dikkat etmelisiniz. Tabiî mümkün olduğu kadar bulabileceğiniz veya bütçe imkânlarınızın sınırları içinde bulabildiğiniz ölçüde.

b) Onları o şekilde organize etmelisiniz ki hizmetleriniz için bu vasıflardan en iyi şekilde faydalanabilesiniz.

Bir çok becerileri ve kabiliyetleri meydana çıkaran objektif testler vardır, zekâ testleri de bunların içindedir ve siz ufak bir çaba ile ahmakları maiyetinize almaktan kurtulabilirsiniz.

Ayni şekilde yanınızda çalışacak idarecileri seçerken hayattan bıkmış, bir kenara çekilip hayâl kurmak istiyenleri, sicillerini ve eski işlerine ait kayıtları sistematik bir incelemeye tabi tutarak eleyebilirsiniz. Eğer bir namzet geçmişte güç, meydan okuyucu bir çok işleri alnının terile başarabilmiş ve devamlı surette yüksek bir enerji ve verim gösterebilmişse, ayni olumlu çalışmayı sizin için de yapacağına oldukça kesin olarak inanabilirsiniz. Eğer geçmişinde bun-

lardan hiç biri mevcut değilse, onun sizin yanınızda da başarılı olma şansı hemen hemen yok gibidir.

Ayni cinsten bir incelemeyi istikrar, azim ve sebat, sadakat, kendine güvenme, başka insanlarla geçinme kabiliyeti ve liderlik gibi vasıflar üzerinde de yapabilirsiniz.

Sonra kendi kendinize karşınızdaki adamın yaptığı şeyi neden yaptığını sorarsanız, o zaman onun esas güdüsü hakkında oldukça doğru bir fikre sahip olmuş olursunuz; onlar nelerdir ve onu ne kadar büyük bir kuvvetle etkilemektedir. İş hayatına ait kayıtlar, iş tarihçesi, onun özellikle para için mi, güven, mevki, iktidar, şöhret, başarı, işten duyduğu tatmin hissi veya yararlı olmak ihtiyacı için mi çalıştığını gösterir.

Eğer siz insanlara bu sağ duyu metoduna göre iş vermişseniz, o zaman onların güdülerinin gerek nitelik ve gerek nicelik bakımlarından birbirlerinden oldukça farklı olduğunu biliyorsunuz demektir. Para ile teşvik metodu her zaman birinci derecede önemli değildir. Meselâ Amerika'da George Williams College tarafından âmirler arasında yapılan bir inceleme, onların en fazla arzu ettikleri şeyin enteresan bir iş görevi olduğunu meydana çıkarmıştır. Arada sırada şefleri tarafından takdir edilmelerini, daha iyi bir pozisyon için yetiştirilmelerin ve daha yüksek br ücret seviyesine geçirilmeleri için yapılan tavsiyeler de değerlendirilmiştir. Fakat doğrudan doğruya aldıkları maaşın yükseltilmesini isteyenlerin yüzdesi yüzde yediden aşağı kalmıştır.

Şimdi artık bir insanın iş güdüsünü nelerin etkilediğini görebiliriz.

Temel faktörler şunlardır :

1. Kişinin özel güdüleri,
2. Şefile olan ilişkileri,
3. İşin organize ediliş şekli,
4. İşin niteliği ve kapsamı,
5. İşe karşılık verilen şeyler.

İnsanların gördüğümüz gibi muhtelif tertip ve ölçüde muhtelif güdüleri vardır. Bir insan ne bahasına olursa olsun, yüksek bir ge-

bir ister. Başka biri de her şeyin üstünde güven arayabilir. Bir başkası da içtimai durum ister, daha başka biri de oldukça mantıki bir güvenle beraber kabil olacak en yüksek bir gelir arzu edebilir. Başkaları da gelir, güven ve içtimai mevkie pek aldırış etmez, fakat hakiki yetki, otorite ister. Başka biri için de yaptığı her işte öncü olmak, temayüz etmek, en çok önem verdiği şey olabilir. Öyle insanlar da vardır ki, hizmet etmekten ve müessesenin bir parçası olmaktan hoşlanırlar ve tatmin olurlar.

İşte bütün bunlar insanlardan en iyi şekilde faydalanabilmek için gerekli olan ilk ana faktörü meydana çıkarır. Ehil insanları ehil oldukları işlerde çalıştırmak. Meselâ güvene karşı kuvvetli bir ihtiyaç duyan bir adam hiç bir zaman iyi bir satıcı, satış memuru, olarak çalışmaktan hoşlanmayacaktır. Mevkide gözü olan bir şahıs da demokratça ve açık plânla çalışan bir müessesede iyi bir çalışma güdüsü gösteremiyecektir.

Gerçek başarının derhal nakdî ikramiyelerle karşılandığı işler için paraya, gelirine özellikle önem veren insanlar seçilmelidir. Ayni şekilde istikrarlı, sabit işler de görevi ön plânda tutan insanlar içindir. Mevki hırsı olanlar için de kolayca parlak ünvanlı mevkiler bulunmalıdır. Bu temel faktörleri göz önünde tutmak suretiyle hiç olmazsa personelinizde işle ilgili esas güdülerden yararlanmak fırsatına sahip olursunuz.

Bir adamın şefile uyuşması meselesi de çok önemli ve hayatidir. Temel bakımından sevki idare de iki sivri uç vardır. Her biri birbirinden tamamile başka birer görünüşe, insanları tamamile başka gözlerle gören bir görüşe dayanır.

Tenbel Korkaklar :

Birincisi, insanları beceriksiz, tenbel ve korkak birer uşak olarak telâkki eden ve onları ancak iterek harekete getirmek ve korkutarak harekette tutabilmek kabil olduğuna inanan otoriter görüş tarzıdır.

Bunun karşısındaki görüş de, insanların iş yapmak istediklerine, genellikle onların iyi taraflarını düşünen ve böyle yapmaları için teşvik edilebileceklerine inanan ikinci görüş tarzıdır.

Harvard Business Review'da geliştirilen, bu konu ile ilgili olarak ele alınan X - teorisi (otokratik) ve Y - teorisi (demokratik) dir.

İnsanı hayrete düşüren taraf birbirinin tamamile tersi olan bu iki sistemin de tatbikatta mevcut olduğu ve iş gördüğüdür. Fakat bunlar ancak ayrı cins işler ve birbirinden 180 derece farklı karakterde insanlar için uygulanabilir. Baskı ve otoriteye göre ayarlanmış iş bünyesi tipi, piyasa şartları yavaş yavaş değişen veya hemen hemen hiç değişmeyen ve operasyonları birçok mükerrer ve rutin hareketleri kapsayan müesseselerde oldukça büyük bir başarı ile uygulanabilir.

Bu gibi müesseselerin çok sıkı bir organizasyonu olabilir, yani kural ve nizamlarla herkesin yapacağı iş en ufak ayrıntılarına kadar önceden sıkıca tesbit edilmiş olabilir. Burada şahsi teşebbüs için artık çok az bir zaman payı kalmıştır.

Bu gibi müesseselerde çalışmak isteyen insanlar esas itibarile düşük kaliteli, kendine fazla güveni olmayan, yapılsa her türlü kötü muameleye tahammül edebilen, itaatli, kendi kendilerine her hangi bir teşebbüs yapmaktan ve düşünmekten kaçınan kimselerdir.

Gerçekten X - teorisine göre çalışan müesseseler, şartlara uyabilen ve kafalarını işleten personelin çalıştığı Y - teorisi müesseselerine hiç bir şekilde uygun gelmeyecek personeli yararlı bir surette kullanabilirler.

Bugün bir çok şirketler işlerin yıllık blânçosuna büyük bir önemle eğilirler. O işte çalışan adamla şefi (bazan buna şefin şefi de dahildir) masa başına otururlar ve samimi bir hava içinde onun başarılarını, başarısızlıklarının sebeplerini ve kendisini ne şekilde islâh edebileceğini konuşurlar.

Teoriye göre bu nazikâne soruşturma memurun iç dünyasının uygun bir şekilde adınlanmasına yardım eder ve adam da bundan sonra büyük bir güçle harekete geçer ve şimdiye kadar gösterdiğinden çok daha büyük bir çaba ve heyecanla yeni senede işlerine sarılır. Eğer bunun böyle kolayca olabileceğine inanıyorsanız, her hangi bir şahsın -özellikle eşinizin- size merhametsiz bir açıklıkla hatalarınızı, beceriksizliklerinizi ve genel başarısızlıklarınınızı yüzünüze vurduğunu kabul edin ve siz kendiniz bu hususdaki tepkilerinizi inceleyin.

Eğer tepkiniz alçak gönüllülükle başınızı önünüze eğerek söylenenleri kabul şeklinde olursa, bu sizin ne kadar müstesna bir adam olduğunuzu ispat eder. Ekseri hallerde insanların nasıl davrandıklarını Harvard Business Review açıklamıştır. General Elektric Company kendilerine işlerinin iyi ve kötü tarafları söylenen insanların bu değerlendirmeleri nasıl karşıladıklarını bilimsel yollardan incelemiş ve böylece esaslı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Şirket tenkidin iş hacmini düşürdüğünü tesbit etmiştir. Övgünün de şu veya bu şekilde küçük bir etkisi olmuştur. Bunun sebebi tenkidin özellikle bir konu üzerinde toplanabilmesi, övgünün ise daha fazla genel olması ve bundan dolayı daha az inandırıcı karşılanması olabilir. İş hacmi ve kalitesini arttıran, özel amaçlar olmuştur. Özellikle bu hedefler çalışan adamla şefi arasında karşılıklı tesbit edilen cinsten olduğu takdirde. Bir başka sonuç da şefin memuruna yaptığı iş hakkında yol göstermesinin ve onu değerlendirmesinin senede bir kerre yapılan bir değerlendirme işi değil, günlük iş olduğudur.

Bunların dışında şu gerçek de meydana çıkmıştır ki, bir adamın terfii veya ücretinin arttırılmasının düşünülmesi ile, iş gücünün veya hazırladığı listenin düzeltilmesi hakkındaki bir konuşmasının bir birile karıştırılmamasının daha iyi olacağıdır.

Bu incelemenin sonucu olarak General Elektric Şirketi İdarecileri şu esas prensipleri kabul etmişlerdir :

1. Yapılan işin hacmi ve kalitesi daha sık olarak tartışılacaktır.
2. İşler hakkında topluca bir hüküm verilmeyecek veya değerlendirme yapılmayacaktır.
3. Ücret arttırma konuşmaları ayrı ve özel olarak yapılacaktır.
4. Üzerinde en önemli durulacak konular hedeflerin tesbiti, plânlanması ve problemlerin çözülmesi olmalıdır.

Biz hepimizi tepki ve yankılar ile öğreniriz. Bu şu demektir, biz birşey yaparız ve bunun sonucu olarak da bir şey olur. Eylem (action) ile sonuç arasındaki zaman ne kadar uzun olursa ikisini bir birile birleştirebilmek de o kadar güç olur. Tam manasile uzun vadeli faaliyet endüstride, yalnız o çok nadir olan, kendi kendine ateş alan insanlar için kabildir.

Gerçekten Glacier Metals Şirketinin uzmanlarından Elliot Jacques Şirketinin ücret bareminin ikramiye ile ilgili kısmını, bir adamın mazeretsiz olarak çalıştığı süre ile orantılı yapan bir teoriye göre hazırlamıştır. Bu süre ne kadar uzun olursa, şahsın alacağı ikramiye de o kadar fazla olacaktır.

Bir müesseseyi orada çalışan insanları en üstün güdüleyebilecek (en üstün verim alacak) şekilde organize etmek için, müessesenin bünyesinin sarih bir tarifi, açık sorumluluk hatlarının ve idareci ve şef mevkiindeki şahısların teker teker ve belirli surette amaçlarının tesbiti, lâzımdır. Hedef tesbiti o şekilde olmalıdır ki herkes kendisinin müessesenin bir puarçası olduğunu hissedebilsin ve neyi elde etmek için uğraştığını bilsin. Her işle ilgili (terminlerin) zaman sınırlarının tesbiti, tabii olarak realist bir ölçüyle tesbiti de başarının önemli bir faktördür.

Her halde başarı ve başarısızlığın meydana çıkarılması mümkün olduğu kadar bir arada yapılmamalıdır. Başarılı bir işin mükâfatı ne kadar çabuk arkasından gelir ve bu idarecilerinizin şahsi ihtiyaçlarına ne kadar uygun olursa tesiri de o kadar kuvvetli olur.

Yaratıcı heyecan :

İşin sayılabileceği ve ölçülebileceği yerde otokratik bir sevki idare bazan verimli olabilir. Fakat işin kapsamı ne kadar kafaya, düşünceye, yaratıcılığa ihtiyaç gösterirse, yartıcı heyecan da onun yapılmasında o kadar hayati bir rol oynar. Müessese; özelliği bakımından ne kadar kuvvetli rekabetle karşılaşan bir iş sahasında çalışıyorsa, idarecilerine en fazla başarı gösterme imkânı sağlayan sevki idare şekli de o kadar demokratik olmalıdır. Zira şahısların gelişme ve yetişmesinin de ancak böyle bir idare şeklinde kabil olacağı şüphe götürmeyen bir gerçektir.

Endüstrinin kendi kendine ateş alan o nadir insanları, her hangi bir yönde kendilerine bir direktif verildi mi, yalnız başlarına işi ellerine alırlar ve başarırlar.

Onlara müteşekkir ve anlayışlı idarecilerin güleryüzlü bir «İşler nasıl gidiyor» sorusu ve arada sırada bir yön vermesi kâfi gelir.

Geriye kalanların ise güdülenmeğe, harekete getirilmeğe ve harekette tutulmağa ihtiyaçları vardır. Bu gibiler için en iyi işleyen sistem işle ilgili olarak mümkün olduğu kadar sık, özel şartlar tesbit etmektir.

Eğer yüksek idareciler güdüleme konusuna sabırla ve çok fazla peşin hükmün etkisi altında kalmadan yaklaşabilirse, onun uygulanmasını şimdi daha fazla olumlu ve daha az esrarlı bulacaklarından emin olabilirler.

İYİ BİR AMİRİ ÖLDÜRMENİN YOLLARI

Roy UEARSON'dan

Bu bir cinayet plânıdır. O içindeki gızli bir arzunun tesirile adam öldürmek isteyen, fakat buna ne cesareti, ne de bilgisi yetişmeyen insanlar için bir nevi «kendi kendine yap» el kitabıdır. Niyetimi saklamama lüzum yoktur. Ben Gilbert ve Sullivan'ın tabirile «hiç bir zaman hoşa gitmeyen» şahısların ortadan nasıl kaldırılabileceğini gösteren birkaç pratik tavsiyede bulunacağım.

Tabiî bu gibi hoşa gitmeyen insanların bir çok nevileri vardır. Hepimiz bu cinsten bir çok insan tanırız. Otomobilini sol işareti verdiği halde sağa döndüren kadın, saat 11 de size randevusu olduğu halde sizi saat birden önce kabul etmeyen dişçi, her sabah gazetenizi kapının aralığından içeri soktuğu halde, yalnız yağmurlu günlerde onu dışarıda çimlerin üstünde bırakan gazeteci; işte bunlar benim «celladın» hususî ihtimamına tevdi etmek istediğim en sevgili adaylarımdır.

Fakat şu anda hedefimi bu kadar geniş tutacak değilim. Burada edeceğimiz tavsiyeler sırf icra mevkilerini işgal eden ve başka icra amirlerinin amiri bulunan idareciler içindir. Bununla beraber merdivenin üst basamağına yaklaşmış her âmirin daha aşağı basamaklardaki bütün insanları ortadan kaldırmak isteyeceğini söylemek niyetinde değilim. O kendinden aşağı mevkilerde bulunanlara bir basamak daha yukarı çıkabilmeleri için yardım bile edebilen bir insan olabilir. Hatta o, onların yükselmelerini teşvik eder ve istidatlarının gelişmesini de sağlar. Fakat fena niyetle başka bir maksat güderse, işte o zaman bu makaleyi okusun, çünkü bu onun ve onun gibiler için yazılmıştır. Zaten ben de artık sadede geliyorum : «Mevzumuz amirlerin öldürülmesidir.»

İyi bir amiri öldürmek için ilk tavsiyem onun basitçe kafasını kesmektir. Herkes bu cinsten plânların eskiden beri kullanıla gel-

miş bir usul olduğunu bilir ve kimin için kullanmışsa böyle bir usulün, o adamın bütün faaliyetlerini derhal durdurduğu da bir hakikattır. Medeni memleketlerde bıçak veya balta kullanmak yakışık almaz; çünkü böyle bir hareket elbiseyi, halıyı veya vicdanı kirletir. Fakat bu eski metodu bugünkü günde de kullanabilmek için aletlerin bir parça değiştirilmesi kâfidir.

İyi bir amirin işinde muvaffak olabilmesi için mühim miktarda malûmata ihtiyacı olduğu bir sır değildir; bu malûmat yalnız mes'ul olduğu sahaya ait değil, aynı zamanda kendisile ortak sınırı olan dairelere, bütün dairelerin iştirak ettikleri umum işletmeye, bununla ilgili iktisadî duruma, sıhhati ve kuvveti bu iktisadî duruma bağlı olan memleket ve dünyaya ait olabilir. Yani aynı zamanda bu malûmatın; düşünmek, okumak ve belki de arada sırada ticaret okullarında veya başka akademik müesseselerde tazeleyici kurs veya seminerlere iştirâk etmek için vakit ayırmaksızın toplanamıyacağı da bir hakikâttır.

İşte yüksek bir amiri öldürmenin bir metodu, adamı yaşadığını unutturacak kadar meşgûl etmektir. Üzerindeki yükü çoğaltın, vazifelerini arttırın, mes'uliyetlerini bir kaç misline çıkarın.

Bir parça rahat nefes aldığı bir dakikada, ona suçlu olduğu hissini aşılayın, odasına girdiğiniz zaman onun sahasındaki en yeni araştırmalara ait bir şeyler okuduğunu görürseniz, kaşlarınızı çatın, ellerinizi sallıyarak, «işte seni gene dalga geçerken yakaladım, gördün mü?» veya «seni tenbel seni, bir parça çalışmak lüzumunu hissetmiyor musun?» deyin.

Bir başka şekil de, onu meslekdaşlarından biriyle münasip olmayan bir şekilde mukayese etmektir. «Sen Bob'dan biraz ders almalısın. O hiç bir zaman durmaz, her zaman çalışır ve hareketlidir. Her işin altından çıkar. 12 komitenin başkanıdır. Adam dediğin öyle olur.»

Bütün bunlar ilk bakışta çok önemsiz görülür. Fakat ergeç birgün adamın başı elinizde kalır. Belki o bir süre daha kafası kesilmiş horoz gibi şuraya buraya sıçrar, fakat bunun artık hiç kıymeti yoktur.

İyi bir amiri öldürmenin ikinci yolu onu parçalamaktır. İlk önce onu bir yöne doğru hareket ettirirsiniz, sonra öbür yöne itersiniz,

ondan sonra da bir başka tarafa çekersiniz. Şirketin ilgilendiği önemli bir konuyu ona verirsiniz, o işin bütün ayrıntılarını öğrenmenin çok önemli olduğunu ona anlatırsınız, bu mevzuda zevkle çalışmasını sağlarsınız. Bu işte muvaffak olduğu takdirde ilerde en yüksek makamlara çıkabileceğini ona duyurursunuz. Adamcağız büyük bir sevinç ile işe sarılır. Tam o sırada siz birden bire fikrinizi değiştirir ve onu başka bir işe vermek gerektiğini söylersiniz veya onu devamlı bir iş olan uzak bir şehirdeki büyük bir fabrikanın müdürlüğüne yollarsınız. Burada uzun zaman kalacağını, onun için çevresini iyi tanımasını, önemli kuluplere girmesini, iyi bir evde oturmasını, oranın mühim insanları ile tanışmasını söylersiniz. Aradan bir sene geçmeden ve adamcağız bütün söylediklerinizi yapmağa çalışırken onu en aşağı 500 Km. uzakta bir yere tâyin edersiniz.

Yüksek bir amiri öldürmenin başka bir yolu da onu boğmaktır. Ona önemli bir görev verirken kafasını işletebileceğine inandığınızı söylersiniz ve kafasile çalışarak size yeni fikirler getireceğinden emin olduğunuzu da ilave edersiniz; fakat bir kere adamı işe tayin ettikten sonra bir de bakarsınız ki, onun getirdiği fikirler sizin mevkiinizi sarsıyor. Tabiî eğer bu fikirler kâğıt raptiyelerinden 2 kuruşluk bir tasarruf veya bir soğuk su içme deposunun yerini değiştirilmesi gibi basit şeyler değil de, konu bunlardan yukarı çıkar ve büyük bir önem gösterirse, o zaman esaslı müdahaleniz lâzımdır. Bunun için biraz muhayyilenizi kullanmak kâfidir. İlkönce adamcağızın sekreterini alırsınız, sonra onun size verdiği rapor dosyalarını kaybedersiniz. Daha da ileri gider, onu müdürler toplantısına sokmazsınız. Eğer vasıtalı bir metod kullanmak isterseniz, hakkında söylediğiniz birkaç dedikodudan daha iyisi olamaz. Umum Müdürle konuşurken bir gün laf arasında «Robinson'un Alaska'da ikinci bir karısı olduğunu işittiniz mi? Veya onun Hollanda ordusundan kaçtığını biliyor musunuz? Veya annesinden kalan mirasın hepsini gece kulüplerinde yediğini size söylediler mi?» diyeverirsniz.

Emin olun ki hiç kimse farkına varmadan siz adamın boynuna ipi geçirmiş olursunuz.

Belki içinizden bazıları bu satırları okurken bu usulün çok eski, hattâ tarihî bir ceza usulü olduğunu hatırlayacaksınız. Bu bir insanın el ve ayaklarından aksi iki ata bağlanıp atların kırbaçlanmasının aynıdır. Bununla beraber bazı hallerde bu metod çok yavaş işleyebilir. Bazı amirler çok tahammüllü olabilir ve bu gibi cezalara uzun

müddet dayanabilirler. Fakat sakın ümitsizliğe kapılmayınız. İnsanın sinirlerinin ve vücudunun tahammülünün de bir sınırı vardır, eğer elinizde sağlam bir kırbaç varsa, ergeç dikişler açılacak ve siz de parçaları sepetinizde toplayabileceksiniz.

Meselâ adamcağızı bir odacı gibi oradan oraya koşturun, koşturun, acele ettirin, onu bunu taşıtın, her iş hakkında kendisinden bilgi isteyin, günde iki hatta üç toplantı yapın ve bu toplantıları öyle zamanlara koyun ki, adamcağız yetişebilmek için terleyip dursun. Yola çıkartın, kendisine öyle bir seyehat plânı verin ki, onu uygulayabilmek için adamcağız günde 2 saatten fazla uyuyamasın. Onu en fena işlere gönderin, her ay en aşağı 3 hafta sonu evinden uzak tutun, çok karışık istatistiklerin tutulmasını isteyin, lüzumsuz rakamlarla onu uğraştırın, ondan sonra getirdiği bütün istatistikleri kâğıt sepetine atın.

Eğer geceyarısı uyuyamıyorsanız ve bundan dolayı canınız sıkılıyorsa, konuşmak üzere onu evinize çağırın, ne konuşursanız konuşun, onun önemi yoktur, konuşulacak şey ne kadar basit ve lüzumsuz olursa o kadar iyidir.

Onun yüksek bir komite önünde güç bir konuyu izah edeceğini biliyorsanız, komiteye girmeden tam 10 dakika önce onu çağırın ve onunla mümkün olduğu kadar hiddetli ve azarlayıcı bir şekilde konuşun. Gene ne konuşacağınızın önemi yoktur. Bütün mesele onu kızdırmaktır; veya tam akşama kadar bekleyin ve tam saat 5 te şirketin umum müdürü ile ertesi günü saat 9 da müşterek bir toplantınız olacağını ve kendisinin 47 mukavele hakkında umum müdüre izahat vermesinin gerektiğini söyleyin.

Dördüncü tavsiye de onu yıpratmaktır. Bu bir beyin yıkama tekniğidir, bilhassa fazla müşkülpesent olanlar için biçilmiş bir kaftandır. Çünkü bu da öteki usuller gibi aynı maksada hizmet eder, fakat hiç bir şekilde şiddetle ilgisi yoktur ve vücutta hiç bir iz bırakmaz.

İyi bir amiri yıpratmanın sayılamıyacak kadar çok usulü vardır; fakat bütün mesele sizin kendi hoşunuza giden şeylerle kurbanınızın hoşuna gitmeyen şeyleri ayarlıyabilme, kuvvetli taraflarınızı onun zayıf tarafları ile karşı karşıya getirme ve sizin boş zamanlarınızı arttırırken onunkileri azaltabilme kabiliyetinize tâbidir. En basit ve en açık olanlarla başlıyabilirsiniz. İşin incelikleri zaman ve tecrübe ile elde edilir.

Siz bütün bu usullerin kendi kendine bir iş göremiyeceğini düşünebilirsiniz, bu doğrudur. Fakat, hiçbir zaman iyi bir amirin elinde yanındakileri işlerinden soğutacak normal bir çok imkânlar ve problemler olduğunu unutmayın! Yeni buluşlardan da faydalanın ve onları da adamcağızın taşımakta olduğu yüke ilâve edin! O tam yokuşa çıkmağa çalışırken omuzlarına yeni yükler koyun, o zaman neticeden tamamile emin olabilirsiniz.

Son olarak bir amiri öldürmek için zehirlemekten daha iyi bir yol yoktur. Size öteki usullerde olduğu gibi zehirlemede de çok büyük bir dikkat ve itina ile hareket etmek gerektiğini söylersem, herhalde alınmazsınız. Televizyon seyreden her şahsın bildiği gibi, polis lâboratuvarındaki adam gün geçtikçe daha zeki ve akıllı olmaktadır. Siz de artık aklınıza gelen her zehiri kullanamazsınız. Çünkü detektif ölünün cesedini muayene eder etmez, yanık badem kokusundan her şeyi anlar. Fakat endişeye ve korkmağa lüzum yoktur. Kimya âlemindeki en son buluşlardan faydalanmayı bilirseniz, siz adamın elini sıkar sıkmaz, o miki mavz gibi yere yuvarlanır. Size özel bir kaç misâl vereyim de görün :

Vaka bir : Birgün şirketin genel müdürünün odasından çıkarsınız. Bu toplantı sizi memnun etmiştir. Çünkü şirket yıl sonunda büyük bir kâr elde edecektir. Koridorda adama rastlarsınız, o sizi geniş bir gülümseme ile karşılar «nasıl, herhalde iyi haberleriniz var» der. Kaşlarınızı çatar, en ciddi bir tavırla «sizin bu suali sormamanızı ne kadar arzu ederdim» dersiniz. Arkasından biraz sonra da ilâve edersiniz «evet, siz bana bu suali sormamalıydınız». Adamcağız şaşkınlığından daha ne söyleyeceğini bilmezken koridordan uzaklaşırsınız.

İkinci vaka : Onunla beraber yemek yersiniz, üst makamlardan biri boşalmıştır, ve buraya onunla beraber bir kişi daha söz konusudur. O daha kıdemli olduğu için kendisini buraya namzet görür ve öteki arkadaşın dürüst bir insan olduğunu ve onun yerini almak istemeyeceğini söyler. Siz hayret ediyor gibi bir tavır takınırsınız ve «ha sen öyle mi sanıyorsun?» dersiniz. «Hakikaten buna inanıyor musun?»

Üçüncü vaka : Yardımcılarınızdan birine oldukça büyük bir şubenin idaresini vermişsinizdir. İşlerin çok karışık olduğu bu şubede o büyük bir teşkilâtçılık göstererek her şeyi organize eder ve siz de işlerin tıkırında gitmeğe başladığını görürsünüz. Bir gün konuşurken

adamcağız kendi adamlarından birinin çok kıymetli olduğunu ve bu hususta kendisine büyük yardımı dokunduğunu, bu yüzden de ona büyük bir itimadı olduğunu söyleyince, siz gene hayret eden bir tavır takınır «ne söylüyorsun, gerçi ben senin inancını bozmak istemem ama, ne ise, gene öyle bil» dersiniz.

Artık bu usulün de maksadını anlamış olacaksınız. İyi bir amiri ele alıp böylece neyin doğru, neyin yanlış olduğunu düşünmekten gecelerce gözüne uyku sokmamış olursunuz. Sonunda o müesseseye olan güvenini, insanlığa olan inancını kaybeder, arkadaşlarından şüphelenmeğe başlar, kendi karar ve hükümlerine güvenemez olur. Böylece onun kanına şüphenin zehirlerini akıtmış olursunuz. Diğer taraftan böyle bir cinayet tekniği paha biçilmez bir şeydir. Çünkü kurbanınızın bütün akrabalarına tatbik edilebilir ve hiç bir zaman kimse bunun sizden geldiğini ispat edemez.

İyi bir amir nasıl öldürülür? Şimdiye kadar tavsiye ettiğim gibi onun kafasını keser, onu parçalıyabilir, boğar, yıpratır ve zehirleyebilirsiniz. Tabii daha başka yollar da vardır. Onu arkasından hançerlemek de iyi bir usuldür. Herhangi bir konuda cesaretle ortaya çıkıp fikrini müdafaa etmesi için onu gizlice teşvik eder ve sonra karşı taraftan ufak bir muhalefet görür görmez, onu yarı yolda bırakırsınız. Onun gülünçlük sularında boğulmasına vesile olabilirsiniz. İlk önce onun herhangi bir meselede sizin düşüncelerinize inanmasını sağlarsınız. O da onlarla iftihar eder ve nihayet gerekirse canını bile bu uğurda vermeğe razı olacak bir duruma gelir. İşte tam o sırada siz birden bire kendi düşüncelerinizin ne kadar gülünç olduğunu söyler ve saflığından dolayı onunla alay edersiniz.

Nihayet onun mesleki ve şahsi ilişkilerini öyle ayarlarsınız ki, adamcağızı açlıktan öldürebilirsiniz, böylece o en yakınlarını bile dost diye değil, maddi bir vasıta olarak karşılar. Ona memleketin ilerlemesinde büyük bir payı olması için çalışan bir müesseseye dair geniş hayaller kurdurur ve sonra şahsî vesvese ve aksiliğinizle bütün o hayalleri bozarak kalbini parçalarsınız.

Size işinizi tamamlıyabilmek için kâfi tavsiyelerde bulunduğumu tahmin ederim. Bir de sizin bir taşla iki kuş vurableceğinizi hatırlatırsam, muhakkak ki, çok daha memnun olursunuz. Bütün bu tavsiyelerimi tamamile yerine getirirseniz, siz yalnız iyi bir amiri değil, aynı zamanda koskoca bir müesseseyi de beraber öldürmüş olursunuz.

BÜYÜK İDARECİLERİ YOK EDEN KÜÇÜK GÜNAHLAR

Roy Pearson'dan

İdarecinin karşılaştığı en can sıkıcı problemlerden biri onun büyüklüğünü elinden alan şeylerin küçüklüğüdür. Büyük konular hakkında kimsenin onu uyarmasına lüzum yoktur. Meselâ; fikir ne kadar cazip olursa olsun, kaynanasını öldürdüğü takdirde, bir idareci olarak bütün meslek hayatını da beraber mahvedeceğini o çok iyi bilir; şirketin kasasındaki paralarla veya büyük şefin karısı ile beraber kaçtığı veyahut kanun dışı bir partiyi himaye edici bir nutuk söylediği takdirdede başına aynı şeylerin geleceğini pek güzel takdir eder.

Fakat o küçük şeyler yok mu, onlar büsbütün başkadır. Bir kere onlar küçük olduklarından önemsiz görünürler ve insanların birçoğu küçük şeylerin küçüklüğünün, düşünüldüğünden çok daha büyük olduğunu geç anlar. Bu problem «Süleyman'ın şarkısı» adındaki halk şiirinden bir parça hatırıma getirir: «Aman ne olur, bize bağları bozan o tilkileri yakalayın, o kâfir küçük tilkileri...» Kimse bu satırları yazanı bilmez, kimse de onların o satırları yazana ne mana ifade ettiğini şimdiye kadar anlamış değildir. Fakat onların idarecilerin mukadderatı ile hayret verici bir benzerliği vardır.

Bir idarecinin bağını bozan kaç tane küçük tilki vardır acaba? Hayır, muazzam canavarlar, arslanlar veya ayılar değil, bulut halinde gelen çekirgeler de değil. Kasırgalar veya depremler gibi her şeyi yerle bir eden tabiat hadiseleri de değil. Ufacık,minimini tilkiler, yavaş yavaş birer birer içeri sokulan, ekseriya zararsız görülen, fakat bir teşkilâtın bağlarındaki bütün üzümleri mahveden, bütün bağı bağlıktan çıkaran sevimli, kurnaz küçük hayvancıklar. Bu küçük tilkilerden biri «kıskançlık» tır. O cazip bir tilki değildir, fakat ekseri bürolarda bilindiğinden çok daha fazla mevcuttur. Onun bulunduğundan şüphe edenler, en iyi odaların kime verileceğini, kimlerin yüksek amirlere mahsusu yemek salonunda yemek yiyeceğini veya

kimlerin odasına halı konulacağı; kime iki sekreter verileceği, önemli evrakı ilk önce kimin göreceği; veya maun reis masasının, üçlü dolma kalem takımının, veyahut özel yıkanma yerinin kime ait olacağının kararlaştırıldığı o anları hatırlayıversinler.

Kıskançlık insanın hafızasını kaybetmesinin bir şeklidir; bu hastalığa tutulan kim olduğunu unutur.

Başka bir deyimle o, tamamile kendisine has bir şahsiyeti olduğunu, kendisinden başka biri olamıyacağını ve kimsenin onun yerini zorla elinden alamıyacağını unutmuştur. Kıskanç bir idareci hakiki hüviyetini kaybetmiş -veya hiç bir zaman bulmamış- bir insandır. O ne kendisinin ne gibi kabiliyetlere sahip olduğunu idrak edebilmiştir, ne de iş görme gücünü sınırlayan yetersizliklerinin farkındadır. Bu bakımdan o bir taraftan daima savunma, öteki taraftan da daima saldırı halinde bulunmak zorundadır. Kendi önemini düşürmemek için başkalarının üstün vasıflarına karşı kendini korumak, bir taraftan da kendini tamamlamak için lüzumlu herhangi bir sahayı gözden kaçırmamak için meslekdaşlarının sahalarını istilâ etmek zorundadır. O yalnız kim olduğunu bilseydi, kendinin hakikaten kim olduğunu bulur, ve bütün kuvvetini olabileceği yegâne şahıs olabilmek için kullanırdı. Fakat bunu bilmediği için o alacakları ile borçlarını karıştırır ve yapamayacağı şeyleri yapmak için ümitsizce çabalar durur.

Kıskanç bir amirin kendine büyük zararı dokunur, fakat bürosuna yaptığı zarar daha da büyüktür. O teşkilâtın en hayatî uzuvlarını kemiren bir kanserdir. Kanserin bu çeşidi saridir ve bütün ekibe sirayet eder. Haberleşmeyi ortadan kaldırır, güveni mahveder, müşterek bir teşebbüsde en büyük başarı sağlamanın biricik yolu olan işbirliğine mani olur. Kıskanç bir adamın yüzü serttir, şahsiyeti keskin kenar ve köşelerden teşekkül eder ve bu keskin uçlarla etrafındakilerini daima incitir. Herkesten şüphe ettiği için, herkes de ondan şüphe eder. İlân edilmeden hizipler meydana gelir, savaş hatları teşekkül eder. Ve birden bire teşkilâtın rakipleri ile yaptığı rekabet mücadelesi şeklini değiştirir ve kendi içinde bir iç savaş halini alır.

İkinci küçük tilki de öfkedir. Onun harekete getirdiği manivelâların boy ve şekilleri hayret edilecek kadar birbirinden farklıdır. Öfkeden kıpkırmızı olan bir amirin bu kızgınlığına sebep, dikkatsizliği

yüzünden bir milyon dolarlık bir mukaveleyi kaçıran bir memurdan, masasının tozunu almayan hademeye kadar herşey olabilir. Öfkesinin tetiğini imlâ hatası yapan bir sekreter, satın almak istemiyen bir müşteri, takdir etmeyen bir şef, erişilemiyen bir hedef veya kapanmayan bir pencere de çekebilir.

Bu ufak tilki bir kere azdı mı şu iki noktanın tartışmasına imkân kalmaz : Birincisi gösterilen sebep artık sebep olmaktan çıkmıştır, ikincisi de, kumandan artık kendi üzerindeki kumandasını kaybetmiştir.

Benjamin Franklin öfke «âni delilik» tir demiştir. Hiddetine mağlup olan bir amir ise Montreal'da kızgınlığını otomobil lastiklerini delmek suretiyle tatmin etmeğe çalışırken tevkif edilen adamın veya kocası saçlarını biraz kesti diye kızarak elindeki tabanca ile bütün şehri birbirine katan Kaliforniya'lı sarışın kadının durumuna düşebilir. Öfke haklı bir maksada hizmet ederse, haklı görülebilir. Fakat o öfkeli adamı parçalar, bürosunu ikiye böler, ve muhaliflerini kuvvetlendirirse, onun başka bir sonucu daha olur : Gerek kendisi ve gerek bütün kaynakları «diskalifiye» yani oyun dışı edilir. Amir yalnız hiddetli değildi, o aynı zamanda delirmişti ve deliler için özel birçok müesseseler bulunmasına rağmen adi bir büro hiç bir zaman onlardan biri sayılamaz. Bir amirin kontrol edilmeyen öfkesi hiç bir zaman hoşa gitmez. Kontrolü elde olmayan bir âmir kâfi derecede kötüdür, fakat kaprislerini ani öfkeli mizaç değişikliklerile kuvvetlendiren biri ise çok daha kötüdür. Onun ani deliliği öyle büyük bir gürültü ile patlar ki, bütün büroyu onun arada sırada yaptığı akıllıca hareketlerine karşı sağır bir duruma sokar, hiddetinin azalan kuvveti ile beraber kendi kuvveti de azalır. İzdaşları olmayan bir önder, önderlik hakkını kaybeder ve mizacına hakim olmaya muvaffak olmazsa, ergeç bir gün işini de kaybeder.

Bundan sonraki küçük tilki «korku» dur. Ve en kuvvetli idareci genellikle en korkak bir adamdır. İmalât miktarına göre hakkında hüküm verildiği için, daimî imâl kudretine güvenemez. Etrafını rakipleri sarmış olduğu için o işe kendisinden daha lâyık birinin bulunduğunu işitmekten korkar. Verilmemiş kararların baskısı altında yanlış bir karar vermek düşüncesile titrer, durur. Yüksek bir hayat seviyesine göre yaşamakta olduğundan, bunu ne kadar zaman daha muhafaza edebileceğini düşünür. Üstünde geçindireceği bir ailenin sorumluluğunu taşıdığı için vazifesinde başarılı olmadığı takdirde

başına gelecekleri düşünerek üzülür. Tabiî bazı cins korku iyi ve arzuya şayandır ve Allah korkusu da hikmetin başlangıcı olduğuna göre, tamamile korkusuz bir idarecinin tamamile akıllı olamıyacağını tahmin etmek mantıksız olmasa gerektir. Her ne kadar korku bu hususta başka bir şey açıklamazsa da hiç olmazsa vazifelerine karşı akıllıca saygı gösteren bir adamı meydana çıkarmış olur. Starbuck'un meşhur «Mobydick» romanındaki şu sözleri hatırlayınız : «Ben gemimde balinadan korkmayan hiç bir adam istemem.»

Korkusuz bir adam cesur bir adam demek değildir: O basitçe kayıtsız bir adamdır ve kayıtsızlık da güvenilebilir liderliğin vasıfları arasında bulunan bir şey değildir.

Fakat bir büroda korkusuz bir adam ne kadar tehlikeli ise, korkak bir adam da o kadar öldürücüdür. İdarecinin fonksiyonlarından biri karar vermektir ve her an teşebbüs etmekten korktuğu şeyi yapmak ihtiyacı ile karşı karşıya bulunan korkak bir âmir iki pusudan birisine düşer. Ya harekete geçmekte o kadar geç kalır ki, bu yüzden evvelce doğru olan karar şimdi yanlış olur, yahut da gözlerini kapar, parmaklarını sıkar ve önüne bakmadan ileriye sıçrar ve felâketin içine düşer.

Her iki halde de hatası iki katlıdır. Bir kere o bir Kansas gazetesinde Kuzey - Batı Karayollarının durumu hakkında kullanılan şu cümlenin içindeki dersi öğrenmemiştir : «Bütün yollar normal ve tehlikelidir.» Yani başka bir deyimle o, tehlikelerin insan hayatının normal ve kaçınılmaz şartları arasında daima mevcut olduğu hakikatini kabul etmemiştir. Diğer taraftan o işini hayatı ile eşit tutmak gibi feci bir hata daha yapmıştır. Eğer bir insan yaptığı işten daha büyük değilse, o iş için çok küçüktür. Sevki idareye ait sorumlulukları yüklenebilmek için sahip olunması gereken vasıflar yalnız meslekî değildir. Onlar ayni zamanda şahsidir. Bir idareci müessesesine olan değerini hiç bir surette azaltmadan, kafasına bir idareciden önce bir insan olduğu keyfiyetini kesin surette yerleştirmekle ona en büyük hizmetlerinden birini yapmış olur. Zira bu noktada göstereceği başarısızlık onu korkak yapmak suretile teşkilâtına daha fazla zarar verdirir. O nefsine karşı saygı gösteremezse, cemiyet de onun teşkilâtına saygı göstermez.

Nihayet ufak bir tilki daha kaldı, o da hırstır. Şüphesiz bu kelime bir büroda çok nadir işitilen bir kelimedir, fakat bu küçük tilki de teşkilâtların çoğuna girmenin yolunu bulur, ve büyük zarara se-

bep olur. O kıskançlık ve korkunun bir kardeşi, öfkenin babası ve düzensizlik ve intizamsızlığın da anasıdır. Bağı tanınmıyacak bir hale getirir.

Haris bir idareci, sahip olmaya ve kudrete karşı olan açlığını hiç bir zaman tatmin edemiyen bir adamdır. Ona ne kadar fazla yiyecek verilirse, karnı o kadar daha fazla acıkır ve ne kadar doldurulursa kendini o kadar boş hisseder. Müessesenin başarısı ile kendi başarısının bir olduğu hususundaki doğru anlayışını, kendisi için iyi olan her şeyin müessese için de iyi olduğu şeklindeki yanlış anlayışla karıştırır. Bunun neticesi olarak da ilk önce kendisini müessese ile eşit tutar ve ikinci olarak da müesseseyi kendi başarısının bir âleti olarak görür. Bu düşünüş tarzından, gayenin vasıtaları haklı göstereceği, hakikatin esnek olduğu, namusun şart olmadığı ve işbirliğinin insanın kendisile işbirliği yapması manasına geldiği neticesini çıkarmak çok kolaydır. Meslekdaşları ya onun önünde eğilmek, yahut kılıcı ile karşılaşmak zorundadır; şefleri yolunun üzerinden temizlenmesi icabeden kaya parçalarıdır; astlarına gelince onların yaşama hakları yoktur, meğer ki onun şan ve şerefi için çalışsınlar.

Bir cins ihtiras her büro için faydalı olabilir, fakat şahsa ait olan ihtiras grup için olacak ihtirası da içine almazsa bu faydalı değil zararlıdır. Oscar Wilde ihtiras için «başarısızlığın son melcei» demişti ve idarecinin harisliği de bu deyimin içine girer. Bir şahıs olarak başarısızlığa uğramanın sebebi, aynı zamanda başka insanların âmiri olarak başarısızlığa uğrayacak bir adamın da başarısızlık sebebidir. Yalnız kendisile meşgûl olduğundan, meşgûl olması gereken şeylerle uğraşmaya vakti yoktur, bütün enerjisini de kendi menfaati için harcadığından, müessesenin menfaatlerile ilgilenmeğe başladığı zaman artık kendini işe yaramıyacak kadar bitirmiş bulur.

Kıskançlık, öfke, korku, hırs - bunlar idarecilerin bağını bozan tilkilerden bir kaçıdır. Bir bakımdan bunların hepsi küçük tilkilerdir. Fakat koca bağ bozulduktan sonra, onu bozanların büyük veya küçük tilkiler olması bağa tesir eder mi?

VERİMSİZ ÇALIŞKANLIK

Büyük Amerikan imalât fabrikalarından birinin yönetim kurulu üyeleri kâr ve zarar hesaplarını incelerken, fabrika müdürünün aylığına takılmışlar ve bunu bir hayli indirmek kabil olacağını düşünmüşler. İçlerinden iki kişi seçerek fabrika müdürü denen bu adamın neler yaptığını bir görmelerini ve ondan sonra bu konuda karar verilmesini kabul etmişler.

İki kişilik heyet bir sabah sessizce fabrikaya gitmiş ve fabrika müdürünün odasına girmiş. Gördükleri manzara şu olmuş :

Fabrika müdürü ağzında piposu, ayakları masanın üstünde, etrafa halka halka dumanlar yaymakla meşgûl. Masanın üstünde ne bir dosya, ne bir kâğıt, hiç bir şey yok.

Bir müddet kendisi ile oradan buradan konuşan heyet azaları bu müddet zarfında müdürün hiç bir işle meşgul olmadığını ve yalnız birkaç basit telefon konuşması yaptığını görmüşler.

Heyet aldığı intibadan memnun idare meclisine fabrika müdürü denilen zatın yanında bulundukları üç küsur saat zarfında hemen hemen hiç bir şeyle meşgul olmadığını ve bu bakımdan böyle basit bir iş için verilen yıllık 40.000 dolardan en aşağı üçte iki nisbetinde bir tasarruf sağlanabileceğini söylemiş.

Tabiî fabrika müdürü bu indirmeye razı olmamış, işten ayrılmış.

Yeni maaşla çalışmayı kabul eden birçok istekli arasından bir zat yeni fabrika müdürü tayin edilmiş.

Üç ay sonra idare meclisine gelen imâlat istatistiklerinde az, fakat dikkati çekecek kadar bir düşme başlamış, fabrika müdürü yenidir, tabiî bu kadar acemilik olur demişler.

Altıncı ayın sonunda istatistik eğrisi bir hayli düşmüş. Eski heyet âzaları yeni fabrika müdürünü odasında ziyaret etmişler.

Adamcağız kanter içinde, bir elinde telefon, öteki eli evrak imzalamakla meşgul, başiyle gelenlere oturmalarını işaret etmiş. Gelen giden o kadar çok ki, adamla doğru dürüst konuşmağa bile imkân olmamış. Fakat heyetin kanaati şu olmuş; böyle canla başla çalışan bir adam başta olduğu müddetçe işlerin düzelmemesi için hiçbir sebep yoktur, biraz daha bekleyelim.

Sene sonu gelmiş, her zaman kâr eden fabrikanın blânçosu zararla kapanınca idare meclisi âzaları birbirine grimşler ve işi yeniden incelemeğe başka bir heyeti memur etmişler.

Yeni heyet müdürün odarsına değil, fabrikaya gitmiş ve iş başında bekleyen insanlar görmüş, sebebini sormuş, aldıkları cevap şu :

Hususî bir döküme başlayacağız, fabrika müdürü ben gelmeden başlamayın dedi, biz de bekliyoruz, her halde elektrik atölyesinden bir türlü ayrılmağa vakti olmadı.

O sırada gözleri, yaşlı bir ustabaşıya ilişmiş, adamı şöyle bir kenara çekmişler ve fabrikanın eskiye nazaran daha fena çalışmasının sebeplerini sormuşlar.

Yaşlı ustabaşı içini boşaltmak ihtiyacını uzun zamandır hissetmiş olacak ki :

— Baylar demiş, eski müdürümüz teferruatla uğraşmaz, ileriye ait plânlar yapar, işi bize bırakır, biz de normal zamanlarda onu rahat bırakırdık; âni, içinden çıkamıyacağımız olağanüstü bir problemle karşılaştığımız zaman ancak ona baş vururduk ve o zaman da bilirdik ki, o bizim bu müşkülümüzü çözecek.

O hakiki fabrika müdürü idi. Güler yüzlü idi, piposunu içer, bizle şakalaşır, fakat hepimiz için düşünürdü.

Şimdiki müdür de çok dürüst, iyi niyet sahibi, hattâ çok daha çalışkan bir adam. Fakat o hiçbirimize inanmıyor, her işin kendisi tarafından görülmesini istiyor. Yâni o, bizim yerimize ustabaşılık yapıyor, tabiî biz de amele çavuşu mertebesine düşüyoruz, haydi neyse buna da aldırmıyalım, ama fabrika müdürlüğü boş kalıyor. Elinde piposu, ileriyi görmeğe çalışan, tedbir alan, düşünen adamın yerinde kimse yok.

Eski fabrika müdürünü tekrar oraya getirmek isteyen idare meclisi, bir senelik acı tecrübesinden sonra 40.000 yerine 50.000 dolarla onu ancak gelmeğe razı etmiş.

1904 Rus - Japon harbinde Japon taarruzu sabahı çadırında uyuyan Japon Başkumandanı ile zaferden sonra temas eden Amerikalı gazetecilerin, böyle hayatî bir anda iş başında bulunmamasının sebebini sormaları üzerine Başkumandanın verdiği cevap oldukça meşhurdur :

Taarruzları yardımcılarım idare eder, ben ricatı idare ederim, çünkü zor olan odur!

Sokrat binlerce yıl önce, «kendisinin lâyıkiyle yapacağı işten daha basit bir işte çalışan adam işsizdir» demişti.

İdarecilik güç bir sanattır. Öyle bir sanat ki, eseri gözle görülmez ve ölçülmesi de ancak mukayeselerle ve senelerin tecrübeleriyle biraz kabil olabilir. Büyük liderler gibi onları da, o müessesenin bitaraf bir tarihçisi kıymetlendirebilir. Onun için günlük takdir bekliyenlerden bu sanatın sanatçısı çıkmaz.

Başkaları için tavsiyede bulunmak, yeni bir yol teklif etmek, hattâ karar vermek kolaydır. Güç olan, bunları yapmaktan kaçınmak, gururumuzu yenmek ve ancak kendimiz için karar vermektir.

New Jersey Bell telefon şirketinin başkanı iş hayatında liderlik konusu üzerine yazdığı «Bir İcrâ Âmirinin Vazifeleri» adlı meşhur kitabında :

«İcra Âmirlerine mahsus karar verme sanatı, zaman ve zemine uygun olmayan kararları, olgunlaşmamış kararları ve başkalarının vermesi gereken kararları vermemekten ibarettir» der.

Kendisi ile şahsen tanıştığım Amerikalı büyük bir iş adamı, bu konu üzerinde vereceği bir konferansın müsveddesini bana okuduktan sonra gülerek elini omuzuma koymuş, «Azizim demişti. Akıllıca bir tembellik, budalaca bir çalışkanlıktan iyidir. Fakat ben bunu ancak altmış yaşında anlayabildim. Başkalarını severek çalıştırmasını bilmeden yüksek mevkilere çıkanların çoğu, üzerlerine aldıkları o ağır yükün altında sıkışıp kalırlar, çünkü onlar futbolla güreşin farkını hâlâ anlayamamışlardır.»

İdarecinin kendisine daima soracağı sual, benim yorulmam müesseseme ne kazandırmıştır, olmalıdır. Söylemek istediklerim yanlış anlaşılmasın, tembelliği müdafaa etmiyorum, çalışkanlığın kâfi olmadığını iddia ediyorum. Bir idareci için mesele çalışmak değil, çalıştırmaktır, nasıl ki hiçbir kaptan kürek çekmez.

İŞLETMECİLİĞİN SIRRI

Her bakımdan saat gibi çalışan büyük bir işletme diye tarif edilen İsviçre hakkında «İnsanlığın Vatanı» adlı eserinde Van Loon şöyle der :

«Simplon Demiryol hattının geçtiği Walliser Alpleri, Alplerin en önemli dağ zincirlerinden birini teşkil eder. Bu dar yerde 21 kadar 4000 metre ve daha fazla yükseklikte tepe vardır. Büyük milletlerarası ekspres katarlarının geçmesinden birkaç dakika önce demiryol köprülerini alıp götürmek adetinde olan vahşi dağ ırmakları 140 buzul tarafından beslenir. Fakat su kitlelerinin bu ani hücumları şimdiye kadar hiç bir demiryol faciasına sebep olmamıştır ki, bu da İsviçre demiryolcularının ne kadar emniyet ve sadakatle çalıştıklarının en önemli bir delilidir. Bu dikbaş ve kanuna tapan Cumhuriyette mümkün olduğu kadar hiç bir şey tesadüfe bırakılmaz.

Hayat «Tevekkül» felsefesine göre yaşamak için çok güç ve tehlikelidir. Herhangi bir yerde, herhangi bir şekilde, herhangi bir kimse burada her şeyi gözetlemek veya her şeye dikkat etmek maksadiyle daima nöbet beklemektedir.

Adetâ bir okulda yaşıyormuş gibi her şeyi vaktinde ve muayyen usul ve prensiplere göre yapmak isteği ve gayreti şeklindeki bir hayat telâkkisinin insanlara sanatçı bir ruh aşılayamıyacağı çok açık bir hakikattir... Fakat yer yüzünde çok az millet sürekli bir şekilde asırlarca devam etmiş olan böyle siyasi ve iktisadî bir gelişmeye sahip olmakla öğünebilir.

Bu sistem her İsviçreli vatandaşı ve karısını mes'ut etmeğe muvaffak olmuştur. Daha fazlasını istemeğe de hakkımız yoktur.»

Bundan 20 sene kadar önce büyük bir Amerikan firması bir Bakanlığımıza ait önemli bir taahhüt işi ele almıştı. Arada çözülmesi gereken bazı meseleler vardı ve Bakanlığın müsteşarı şahsen o fir-

manın umum müdürüne bir mektup yazdı. Aradan bir on gün kadar geçti, firmanın o işle meşgul olan mesul başmühendisi, «Umum müdürümüz Mr. X'e yazdığınız mektubu aldım, vaziyet şudur...» diye cevap veriyordu. Yani o böylece bu iş benim işimdir, bu hususta yetkili ve sorumlu benim, bu işe umum müdür karışmaz, demek istiyordu.

İşletmecilikte olsun idarecilikte olsun işlerin muntazam yürüyebilmesi için her işin, o işten sorumlu ve yetkili bir adamı olması lâzımdır. Birçok işlerde hattâ günlük işlerimizde bunun noksanını hisseder, bu yüzden bir çok zaman kaybeder, üzülür, kızar ve bazan bütün cemiyetten şüphe ederiz. Çok defa derdimi dinletecek bir adam bulamadım, şeklindeki şikâyetlerimiz de bundan ileri gelmektedir.

Herhangi bir yerde bir şahsın bir işle meşgul olması ve o işin tam mânasıyla yetkilisi olması lâzımdır. Fakat yine merkeziyetçilik yüzünden en basit bir tedbirle o işi kökünden çözecek şahsa lüzumlu yetkiyi vermeyiz, o her şeyi âmirinden sormak zorundadır. Âmiri de yalnız başına karar veremez, o da şefinden soracaktır. Derken mesele uzar gider. Bir yabancı mütehassıs bu konu ile ilgili olarak «Sizde meseleler halledilmez, yalnız unutulur» demişti.

Çok basit bir misâl vereyim. Ankara'da troleybüslerin tam durağın önüne gelmeden ön kapılarını açmamaları esas olarak kabul edilmiştir. Akşam saat beşten sonra Kızılay durağında kalabalık yüzünden otobüs ve troleybüsler arka arkaya sıralanırlar. Öndeki otobüs yolcularını alıncaya kadar arkadaki otobüs ve troleybüsler beklerler. Herkes gerideki arabaların şoförlerine çıkışır, fakat emir emirdir. Hiç birinin durumu değiştirmeğe selâhiyeti yoktur. Halk kime şikâyet edeceğini bilemez. Kızarak bekler. Ortada mes'ul bir hareket memuru yoktur. Şoför veya biletçi omuzlarını silkerler. Bu yüzden arabaların seyir müddeti uzar, trafik aksar, halk sinirlenir. Neticede hiçbir şey düzelmez. O işten mesul adam ortada yoktur.

Amerika'da 8 katlı büyük bir mağazayı geziyordum. Tuvalet ve istirahat yerinde cam kapaklı bir çerçeve içinde bir kâğıt gördüm, bu kâğıdın üstünde o günün tarihi ve orayı teftiş edecek şahsın ismi ve telefon numarası yazılı idi. Bunun altında yarım saatleri gösteren bir cetvel ve karşısında da imza yerleri. Altında da şunlar okunuyordu.

Müşterilerimize lâyık olmak için burası her yarım saatte bir kontrol edilmektedir. Her türlü şikâyetlerinizi Mr.....'a yapabilirsiniz.

Yine büyük bir mağazanın asansöründe şöyle bir yazı dikkatimi çekmişti. Bu asansörü işleten Mis..... geniş bir grupun içerisinden bu işe her hususta en uygun şahıs olarak seçilmiştir. Asansörle ilgili her türlü şikâyet ve arzularınızı ona söyleyebilirsiniz.

Bir teşkilâtın muvaffak olabilmesi için her işin sorumlu bir adamı olması şarttır. Fakat bu adamın selâhiyeti günlük şahsi politik sebepler yüzünden elinden alınır ve o, orada bir kukla gibi, yalnız «ben karışmam, şefe söyleyin» demekten başka bir şey yapamazsa, zamanla onun şefleri de bir kukla olur ve sonunda asıl işten herkes elini çeker.

Van Loon'un dediği gibi «Hayat tevekkül ve adam sende felsefesine göre yaşamak için çok tehlikelidir» ve bu işletmecilikte parçalanması güç ve hattâ imkânsız bir fâsit daire meydana getirir. Bununla mücadele etmek ise, memleketin geleceğine inanan her iyi niyetli insan için en önemli bir vazifedir.

İŞLETMECİLİK'TE YENİ FİKİRLER

Meşhur Edison fabrikalarının duvarlarına şu cümleyi yazdırmıştı: «Düşünmek denilen hakiki çalışmadan kaçmak için insanoğlunun bulamayacağı hiçbir bahane yoktur.»

Her yeni buluşun yüzde doksan terden ve yüzde on ilhamdan geldiğini söyliyerek bunun neden bu kadar zor olduğunu izah eden de yine Edison'dur.

İnsanların umumiyetle düşünmekten hoşlanmadıklarına göre onları meyva verici bir düşünmeğe sevkedebilmek için ne yapmalıdır?

Teklif sistemi adıyla tanınmış olan bir sistem sayesinde çok sayıda insanı muayyen bir menfaat karşılığında düşündürmeğe teşvik etmek kabil olmuştur. Bu sistemden devlet çapında en fazla faydalanan memleketlerden biri Hollanda'dır ve orada bununla meşgul olan resmî makamın başındaki zat bundan bir kaç sene önce bir gazeteciye şunları söylemiştir.

«Bize gelen tekliflerden (yeni fikirlerden) % 90 ından fazlası hiç bir işe yaramaz, fakat geriye kalan o yüzde birkaçı yok mu, işte onlar bütün bu teşkilâtın masraflarının yüzlerce katını karşılamağa yetecek kadar kıymetli şeylerdir, ve işte Hollanda'yı bugünkü Hollanda haline sokan da onlardır.»

Böyle mucizeler yaratacak kadar işler yapan bu teklif sistemi ne biçim şeydir ve nasıl çalışır?

Çok kısa bir tarifle işin içinden çıkmak istenilirse, bu sistem; her şahsın, bulunduğu müessesede, herhangi bir işin daha iyi, daha ucuz, daha emniyetli, yani ideale en yakın şekilde yapılması için yapacağı müsbet bir teklif, vereceği yeni bir fikirden ve bu teklif veya fikirlerin mantıkî bir suretle tasnif edilmesi ve tatbik edilmesinden ibarettir.

Bu tekliflerden sağlanan kârın muayyen bir yüzdesi birden veya senelerce devamlı olarak teklif sahibine verilir. Amerikan işletmelerinin içinde bu sistemden faydalanmayan hemen hemen hiç bir müessese yoktur. Bu konuda en fazla başarı göstermiş işletmelerden biri olan İllinois Central Demiryol Şirketinde bu sistemin nasıl işlediğini size kısaca anlatayım :

Her iş yerinde duvarda, bir takvime benzeyen üzerinde kalın siyah rakamlar yazılı kâğıtlar görürsünüz. İşte bunlar teklif varakalarıdır. Onlardan bir tane alır ve herhangi bir konuda müesseseye faydalı olacak buluş, fikir veya tekliflerinizi yazarsınız. Kâğıdın altında zımbalı bir kısım vardır, dip koçanı vazifesini gören bu kısımla asıl kâğıt aynı numarayı taşır. Teklif varakasına ne isim ne imza, hiç bir şey yazılmaz. Dip koçanı saklanır ve teklif bir zarfa konularak müessesenin Teklifleri Tetkik Bürosuna gönderilmek üzere posta kutusuna atılır.

Teklifleri Tetkik Bürosu âdeta bir nevi ihtira beratı, patent dairesine benzer. Burada o zamana kadar gelmiş olan bütün teklifler ilmî bir surette tasnif edilmiştir. Gelen teklif bu bakımdan ilgililer tarafından incelenir. Eğer bu yeni bir buluş ise, derhal teksir ettirilir ve değerlendirilmesi, imkân derecesinin tesbiti ve müesseseye sağlayacağı menfaat bakımından incelenmek üzere ilgili teknik dairelere yollanır. Gerekçeleri ile tam olarak gelen cevaplar Yüksek Tetkik Komisyonu adı altında her onbeş günde bir toplanan bir heyette görüşülür ve karara bağlanır. Bu komisyon üyeleri, ilgili teknik mütehassıslar, sendika temsilcileri, teklif tetkik bürosu şefi, bir kâtip ve bir muhasipten teşekkül eder. Bir toplantısına iştirak ettiğim komisyonun nasıl çalıştığına bir misâl olarak şunu söyliyeyim ki, bu toplantı yarım saat kadar sürdü ve bu müddet içinde 50 küsur teklif hakkında karar verildi. Faydalı görülenlere muayyen bir formüle göre ne kadar mükâfat verileceği tâyin edildi, muhasip çekleri doldurdu ve komisyon reisi de imzaladı. Ön çalışmalar o kadar iyi yapılmıştı ki, kabul veya reddedilmeleri bir an içinde bitiyordu.

Faydalı teklif sahipleri teklif varakalarındaki numaraya göre bütün işletmeye tamim ediliyor ve dip koçanını vezneye gönderenlere kısa bir zamanda çekleri veriliyordu.

Tetkik Bürosu Şefi toplantıdan sonra gülümseyerek bana, «biliyor musunuz» dedi, «iki binden fazla mükâfat kazanmış teklif vara-

kası elimizde birikmiş duruyor, bunlar binlerce dolar demektir, fakat bir türlü sahipleri çıkmıyor.» Hayretimi gizlemedim. «Bir şeyden şüphe ediyoruz ama kati bilmiyoruz» dedi. «Galiba Umum Müdürümüz bizim nasıl çalıştığımızı kontrol için, iş yerlerini dolaşırken yeni fikirlerini yazıp gönderiyor. Bu işi kuran odur da.»

Umum müdür Mr. A. Johnston bu konuda verdiği bir konferansta şöyle demişti :

«Teklif sistemi düşünen insanları geliştiren bir vasıtadır ve ben Amerikan ekonomisinin, iş sahasındaki insanların müsbet yeni fikirleri olmasaydı, bugün nerede olacağını düşünmek istemem. Eğer onlar yıllarca önce bizim için düşünmeselerdi, bu günkü hayat seviyemiz ne olurdu?

Atalarımız 13 üncü asra kadar şekersiz, 14 üncü asra kadar kömürsüz, 16 ncı asra kadar patatessiz, 17 nci asra kadar kahvesiz, çaysız ve sabunsuz, 19 uncu asra kadar gazsız, kibritsiz ve elektriksiz ve çok yakın zamanlara kadar da telefonsuz, radyosuz, televizyonsuz yaşamışlardı. Bugün bütün bu nimetlerden faydalanıyorsak, bunları hep düşünmekten yılmayan cesaretli ve heyecanlı insanlara borçluyuz.»

Şimdi kendi kendimize soralım :

Kendimiz için, ailemiz için, çalıştığımız müessese için ve nihayet memleketimiz için kâfi derecede düşünüyor muyuz, yanımızdakileri, küçük büyük herkesi düşünmeğe teşvik ediyor muyuz ve nihayet başkalarının yeni fikirlerini kabul ve tatbik etmek cesaret ve cömertliğini gösterebiliyor muyuz?

Eğer bunlara vereceğiniz cevaplar menfi ise, bugünkü durumun kolayca değişebileceğini nasıl bekliyebilirsiniz?

KAPINIZI ÇALAN MESELELER

Harry Levinson'dan

Birçok âmirler vakitlerinin ve enerjilerinin büyük bir kısmını kendi dairelerindeki personelin meseleleri için sarfederler. Bunun kaçınma yolları vardır. Ünlü bir psikolog olan Levinson ortada bulunan bir âmirin nasıl hem merhametli, hem de objektif olabileceğini ve gene de işlerini yürütebileceğini anlatıyor.

Bir insan bir kere âmir oldu mu, «arada kalmış» bir adam demektir. İş hayatının devamı müddetince karşısında kendisine karşı sorumlu olduğu, yani emir aldığı biri ve emir verdiği biri bulunacaktır. En yüksek mevkie geçse bile karşısında şirketin sermayedarları, hisse sahipleri vardır. Orta sevki idare kademesindeki bazı pozisyonlar bir âmiri öteki pozisyonlardan çok daha fazla «ortada» bırakırlar. Aşağı kademelere ait çözülmemiş o kadar çok mesele vardır ki bunlar, üst sevki idare makamlarının önüne sunulmak için yeterli derecede önemli ve acele sayılmazlar.

Bu gibi pozisyonların resmî isimleri yoktur. Onların organizasyon şemalarındaki yerleri her müessesede başka başkadır. Çoğu zaman onların «kumanda zinciri» ile bile ilgisi yoktur ve âmirlerin kendisinden başka kimse günlük meselelerin, bilhassa personelle ilgili olanların, masası üzerine nasıl yığıldığının farkında olamaz.

Bu gibi pozisyonlarda bulunan âmirlerin başları çok ağrır. Ortada kalan âmir istememesine rağmen bu işlerin içine girmek zorundadır. Istırap çeken insanları dinlediği zaman, kendisi de onlarla beraber üzülür, ıstırap çeker. İdarenin yeteri kadar hassasiyet göstermemesinden meydana gelen sonuçları düzeltmek için çaba gösterdiği takdirde ise, ağır işleyen idare mekanizması veya müessese politikasının kat'i şekilde ve bir taraflı tefsirleri onu üzer ve karamsarlığa sevk eder. Herhangi pozisyonda olursa olsun, kendisini o pozisyona

göre ayarlayamayan insanlara karşı affetmeyen bir soğukluk gösterir. Çok defa o bütün bir gün çaba gösterdikten sonra elle tutulabilecek hiç bir iş yapamadığını görür. Hatta çok kere doğrudan doğruya harekete geçerek meseleleri çözemediği için de kendisini küçük görür. Bazan da kendisinin herkese herşeyi vadeden politikacıların durumuna düştüğünü hisseder. İşleri karma karışık eden bir nokta da, yaptığı şeylerin müessesenin amaçları ile hiç bir ilgisi olmadığı ve ona ne bir takdir ne de bir mükâfat kazandıracak cinsten şeyler olmadığıdır.

Bu iş ona ne takdir ne de mükâfat kazandırır, bir taraftan da, kendi şahsi duygularını göstermemek ve yardım etmek istediği insanlar için bir nevi tampon görevini görmek zorunda kaldığından yorucu ve sıkıntılı bir iştir. O adeta bitip tükenmeden uzayıp giden teşkilât sicimindeki insanî düğümleri çözmek gibi nankör bir görevin altında ezilir durur.

Akşam evine gittiği zaman içi başkalarının güçlükleri ile doludur ve kendisini iki taraftan sıkı sıkıya bağlanmış bir durumda bulur. O yalnız kendi ailesinin kendisinden beklediği dikkati ve onların meselelerini paylaşma ihtiyacını karşılamak zorunda değil, ayni zamanda işinden beraber getirdiği gerilimleri, onların üzerine sıçratmamak için, dikkatle saklamak zorundadır.

Böylece günün sonunda ortadaki adam bir kurtuluş yolu arar. Aslında işinden ayrılmaktan başka bunun tam bir çözümü yoktur. Fakat bu yükü azaltacak bazı yollar bulmak kabildir.

1. Merhamet ve iyilik göstermeği normal duygular olarak kabul etmek.

Yardım isteyen biri karşısında üzülmek ve ona yardım etmek istemek şeklindeki bir duygunun fena bir tarafı yoktur. Bazı merhametsiz insanlar iş hayatında merhamet ve iyilik hislerinin yeri olmadığına inanırlar, fakat bu duygular olmadan etkili insanî münasebetler kurmağa imkân yoktur.

İki ünlü doktorun Northwestern Üniversitesinin Tıp Fakültesinde maymunlar üzerinde yaptığı deneyler hayvanlarda da «himaye» ve «yardım» hislerinin mevcut olduğunu ispat etmiştir. Maymunlar bir elektrik düğmesine basmakla önlerine yukardan düşen bir muzu alırken bir başka maymunun bir elektrik şokuna çarpıldığını görünce, düğmeye basmaktan ve dolayısiyle muz yemekten vaz geçmişlerdir.

Ortadaki adam ekseriya başkalarının güçlüklerini azaltmak için kendi kendini psikolojik cezalarla hem de geniş ölçüde cezalandırır. Yalnız o böyle yumuşak veya fazla hassas olduğu için kendi kendini tenkit etmemeli, üzmemeli ve bunu tabiî görmelidir.

2. Psikolojik bir mesafe anlayışı geliştirmek ve bunu devam ettirmek.

Merhamet ve iyilik duygularına sahip olmak ve başkalarına yardım yapmak için şahsi fedakârlıkta bulunmak aslında tabiî olmasına rağmen, ne bu gibi duygular ne de bu hususta ki davranışlar meseleyi kökünden çözebilir. Sırf merhametle, iyilik yapmak istemekle veya şahsen fedakârlıkta bulunmakla bir idareci işlerini büsbütün güçleştirebilir.

Başka birine yardım etmek isteyen her şahıs sempati ile empati arasındaki farkı göz önünde tutmalıdır. Sempati birbirine benzeyen duygularla ilgilidir. Bir şahsı etkileyen şey öteki şahsı da ilgiler. Bir insan bir dostunun canı sıkıldığı veya hasta olduğu için üzülür. Diğer taraftan empati bir insanın kendisini başkasının yerine koyması, başka bir deyimle onun ayakkabıları içinde yürümesidir, yani onun ne duyduğunu, neden bu şekilde bir duygunun etkisi altında bulunduğunu, böyle bir hissin etkisi altında bulunmaksızın anlaması demektir. (Meselâ bir insan, bir şahsın işinden çıkarılmasından dolayı kızmasının sebebini anlayabilir, fakat onun işinden atılmasının yanlış bir şey olduğunu da kabul etmeyebilir.)

Eğer ortadaki adam bu farkı iyice kavrayabilirse, hem derhal kendi psikolojik yüklerinden kurtulur, hem de öteki şahsa daha fazla yardımda bulunabilir. Böylece o daha açık bir surette kendi problemlerinin ne olduğunu ve ne olmadığını ayırt edebilir. Çok defa başkalarının ona getirdikleri problemler ona ait problemler değildir.

Bu ayırma iki sebepten dolayı önemlidir. Bir kere hiç bir kimse öteki adamın problemlerini tam manasile çözemez. Herkesin kendi problemleri yalnız kendisini ilgilendirmekle kalmaz, ayni zamanda onların çözümlerini de insanın kendisinin bulması lâzımdır.

İkinci olarak bir problem karşısında yalnız tamamile objektif olabilen bir insan, başka birine onun problemlerini çözmek için uğraşırken göstereceği çabalarda yardımcı olabilir. Problemlerini çözerken insanların karşılaştığı en büyük güçlük hislerin, onların problem-

leri objektif bir açıdan görmelerine ve ele almalarına mani olmasıdır. Eğer ortadaki adam objektifliğini kaybederse, istese bile yardım edemez. Yardıma ihtiyacı olan şahsın kendisinden yardım beklediği insanın objektif olmasına ihtiyacı vardır. Onun ayniyle kendisi gibi duygusal bir bataklığa düşmüş, şaşırmış birine ihtiyacı yoktur.

Başkalarına derin ve karışık hislerle ilgili hizmetlerde bulunan doktorlar, avukatlar ve başka meslek sahipleri arasında objektifliğin uzun ve esaslı bir geleneği vardır. Fakat bütün bu profesyonel insanların en iyileri bile, kendi problemleri bahis konusu olduğu zaman bir amatörden farksızdırlar. Doktorlar kendi aile fertlerinden birine bakmak istemezler, çünkü duygularının kararlarını etkileyebileceğinden korkarlar. Her psikoanalist başka bir psikoanalist tarafından psikoanalize tâbi tutulmak zorundadır ki, kendi problemleri yardım etmek istediği insanların problemleriyle karışmasın ve ayni zamanda problemlerinin, hükümlerini sisleyecek kadar kendisine tesir etmesinin önüne geçebilsin.

Eğer ortadaki adam ona getirilen problemlerle arasında, bilinçli bir surette belirli, bir psikolojik mesafe tutmağı beceremezse, o kendi kendini koruma mecburiyeti karşısında sertleşme eğilimi gösterir. Böyle bir acı karşısında en basit tedavi şekli vurdum duymazlıktır. Artık o ne sempati ne de anlayış gösterecektir ve ilk düşüncesi karşılaştığı bütün problemleri mümkün olduğu kadar başından atmak olacaktır.

3. Personele hislerini açıklamalarına yardım ediniz.

Aslında kâfi derecede basit görünmesine rağmen insanların karşılaştığı en güç meselelerden biri hakikaten hissettiklerini ifade etmektir. Eğer insanlar kederli ve canları sıkılmış bir durumda iseler, bu hususla samimiyet göstermeleri daha da güçleşir. Personelle ilgili bütün meselelerin arkasında insanî duygular saklı bulunduğundan bu duyguları aradan çıkarmak lâzımdır ki söylenenden asıl düşünülen şeyin ne olduğu anlaşılabilsin ve mesele yapıcı bir açıdan ele alınabilsin. Ortadaki adamın ilk görevi, sıkıntıda olan şahsın söylediği şeylerden bu konuda asıl hissettiklerini anlamağa çalışmaktır.

Duygusal basıncın yavaş yavaş azaltılması.

Bunu yapmanın bir yolu karşıdaki adamı konuşturmaktır ve bu sırada duyusal basınç yavaş yavaş azalacaktır. Duygusal basınç bir kere düştü mü, adam hislerinin ne kadar kuvvetli bir düzeye çıkmış

olduğunu görür ve bundan sonra mücadele ettiği şey hakkında daha objektif konuşmağa başlar.

Dinleyen bir âmir, memurun kendisinin bile açıkça farkında olmadığı duyguları ekseriya isimlendirmeğe muvaffak olur. Meselâ bir memur âmirinin davranışına son derecede kızmış olabilir, fakat kendisine bile ne kadar öfkelenmiş olduğunu itiraf etmeğe muktedir değildir.

İlk olarak duygularını ılımlı bir surette ifade ederek idareci, memurun sinirlenmiş olduğunu anladığını belirtebilir. Karşısında konuşan kimse bunu kabul veya reddedebilir. Eğer âmirinin duygusunun teşhisinde isabeti varsa, memur muhtemelen daha açık konuşacaktır. O zaman âmir hayâl kırıklığı, sıkıntı, üzüntü veya öfke gibi bazı duyguları yakalayabilir ve teşhis edebilir. Tabiî memur bu duyguların mevcut olduğunu inkâr etmeğe devam edebilir ve «yok onlar beni üzmüyor» deyebilir. Bununla beraber dikkatli bir dinleyici duyguları teşhis edip açığa çıkardıkça, duyguların ifade ediliş tarzı da bir ilerleme kaydeder. Bu da ona memurun gerçekten bu duyguların etkisi altında kaldığını ve üzüldüğünü gösterir, âmirin onları meydana çıkarması ve onların doğru veya yanlış olduğu hakkında hiç bir hüküm yürütmeden anlayış göstermesi, memurun açılmasına ve daha serbest konuşmasına imkân vermiştir.

4. Açık davranışlar.

Eğer bir memur herhangi bir durum karşısında duyduğu hisleri teşhis etmeğe muktedir ise, onun fayda ve sakıncalarına ait alternatifleri de ona daha açık görünmeğe başlar.

Ortadaki adam duyguları ve olayları özetlemek suretile bu süreci kolaylaştırabilir ve tarafların meseleleri daha açık surette anlamalarını sağlar. Sonra beraberce onlar, gerek problemle karşılaşan şahıs ve gerek ortadaki adam ile ilgili olan alternatifleri inceleyebilirler. Meselâ bir daire başkanının başka bir daire başkanı ile başı dertte olduğunu kabul edelim. Acaba o öteki daire başkanı ile konuşmuş mudur? Konuşmamışsa, neden konuşmamıştır? Acaba bunu yapamadığından mı, yoksa istemediğinden mi? Acaba korkuyor mu? Neden? Bu korku ne derecede gerçeğe uygundur? Böyle bir şey eskiden de kaç kere olmuştur? Problemin bütün bu unsurları o şahsın kendi hareketleri ve alternatiflerile ilgilidir. Ortadaki adamın daha başka alternatifleri olabilir : Acaba bu muayyen problem me-

murun söyleyemediği başka problemleri örtmek için mi ortaya atılmıştır? Kontrol âmiri doğru mu hareket etmiştir. Öteki tarafın problem hakkındaki anlayışı yerinde midir? Problem müzminleşmiş midir, idaresizliğin devamlı bir sonucu mudur, yoksa doğrudan doğruya meseleyi ele alamamanın hatası mıdır? Problem başka yönlerden ele alındı mı? Nakil düşünüldü mü? Konuyu mukayese imkânı verildi mi? Ortadaki adam başka birile görüşmeli midir? Eğer buna lüzum varsa bunu nasıl ve ne gibi bir sonuç almak üzere yapmalıdır?

Alternatifler

Ortadaki adamın karşısına birçok alternatif çıkar :

- Durum daha başka bir şey yapılmasına lüzum göstermez. Eğer hislerin meydana çıkarılmasında başarı sağlanmışsa, ortadaki adam memuru ikinci bir konuşma yapmak üzere tekrar çağırabilir. Çok defa bu ikinci konuşmada durumun basit bir konuşmanın yardımile çözülmüş olduğu görülür.

- Memuru sorumlu tarafa göndermek lüzumu hasıl olabilir, yani adam durumla ilgili ve yetkili olan veya onunla ilgilenmesi gereken şahsa gönderilebilir.

- Çok defa her iki tarafla birden karşılıklı konuşmak iyi sonuçlar verir veya problemi uygun bir alana getirebilmek için memurun yakın âmirinin böyle bir görüşmeyi yapması yerinde olur. Yakın âmirin problemi hasır altı etmesine müsaade edilmemelidir. Eğer yakın âmirlerin her hangi bir harekete geçmeden problemleri bir tarafa bırakmalarına müsaade edilirse veya ortadaki adam kendisinin iki taraf arasında duyguların bir postcısı olarak kullanılmasına göz yumarsa, o zaman hoşa gitmeyen ve çözülemeyen problemlerin yükü de üstünden eksik olmaz ve gittikçe artar. Bundan başka yakın bir âmire bir problemi çözmede yardım etmek hem onun tecrübe ve kabiliyetini kuvvetlendirir, hem de ortadaki adamı gelecekteki yüklerden kurtarır.

- Eğer bir türlü sonuçlandırılamayan iki veya üç tartışma yapılmışsa, memuru idari şikâyet servisine göndremek yerinde olur. Birçok müesseselerin sağlık veya personel dairelerinde onların birer şubesi olan şikâyet servisleri vardır, bunlar birinci derecede bir yardım kaynağı olabilirler. Eğer müessesenin dışındaki kaynaklardan da faydalanmak isterse, ortadaki adam icabında yardımlarına veya fikirlerine danışmak için dışarıdaki bir

sosyal işler uzmanı, ruh doktoru veya bir klinik psikoloğu ile şahsi ilişkiler kurabilir.

- Eğer mesele başka bir işe yerleştirme ile ilgili ise, mevcutsa psiko teknik testleri ve memurun ilk işe alınışındaki sicil fiş kayıtlarını gözden geçirmek faydalı olur. Ayni zamanda memurun sicil dosyasındaki işine ve şahsına ait kayıtları da incelemek yerinde olur, çünkü bu sayede böyle bir problemin müzmin ve önceden mevcut olup olmadığı veya son zamanlarda ortaya çıkmış olduğu tesbit edilmiş olur.

Dikkat edilecek bir nokta : Bir adamı nakletmekte acele etmeyiniz. Arada sırada nakil yapabilirsiniz, fakat bu çokaz yapılmadır, problemleri çözmeğe çalışınız, bazı insanların sicilinde birçok, hem de hiç bir olumlu sonuç vermemiş nakiller, vardır. Bir yüksek idareci sık sık nakil yapılması istendiği zaman, çok ihtiyatlı ve dikkatli hareket etmeli ve bu gibi müracaatları esaslı surette incelemelidir. Daima şu soru hatırında olmalıdır : «Bu nakil talebinin arkasında gizlenmiş olan şey nedir?» Böyle bir nakli kabul ve tasdik ettiği zaman bunun en iyi çözüm yolu olduğuna kani olmalıdır. Nakil suretiyle problemlerin bir elden öteki ele devredilmesi, onların gerek memur ve gerek müessese için ebediyen devam etmesine ve bir türlü çözülememesine sebep olur.

- Ortadaki adamın karşılaştığı en güç problemlerden biri de, kendi şahsi güçlüklerine bir çözüm yolu bulması için yardım istemek üzere durmadan İdareye başvuran memurlarla uğraşmaktır. Bunlar ekseriya ortadaki adamın gerek kendisini ve gerek müesseseyi iş konularının dışına çıkan durumlara sürüklemek eğilimini gösterirler, meselâ müzmin iç çatışmalar gibi, bu gibi durumlar ortaya çıktığı zaman uygun bir psikolojik mesafe muhafaza etmek şarttır: En iyi hal çaresi mevzuata atıftır. Ortadaki adam memurun şahsına yapılan her hareketten kendisinin sorumlu ve suçlu olduğu şeklinde mübalâğalı bir kanaata varmamalı ve mevzuatı değiştirmeğe kalkışmamalıdır. Bundan başka iş, hâlâ şahsın müessese ile olan ilişkisinin temelidir ve ne olursa olsun, iş yapılmak zorundadır.

- Eğer bir insan işinin kendisine yüklediği görevleri yapmazsa, o zaman onu bırakmak zorundadır. Bir pozisyonun sınıflandırılması kötü yapılmamış veya o şahıstan normal olmayan bir şey

istenmiyorsa, işin kapsamında her hangi bir değişiklik bahis konusu olamaz. Çoğu işlerin yapılmasını istediği görevler genellikle nisbeten sabittir ve asıl ayarlamayı gerektiren, o işe atanan insanlardır.

Bu gibi problemleri doğrudan doğruya karşılamak isteyen ortadaki adamın önünde birçok tehlikeler vardır. Her hangi kesin bir kanaata varır veya taraf tutarsa, memurlar da onu atlayarak tatmin edilme yolunu bulurlarsa, bu sefer de daha yüksek idarecilerin kendisinin yaptıklarını bozması tehlikesile karşı karşıyadır. Böyle bir karar vermesini gerektirecek problemleri ele almadan önce, kendi kendine ahlâk ve adaletin icap ettirdiği tarafını mı tutacağı, yoksa bütün enerjisini kendisini savunmak için mi kullanacağı hususunda kesin bir yargıya varmalıdır.

Eğer o problemi dürüst bir şekilde ele alırsa, bir şahıs hakkında verdiği menfi bir hükmü resmî şikâyet kanalları yolu ile savunmak gibi bir riski üzerine almak zorunda kalabilir. Ekseriya bu yol ıstırap verici ve güçtür. Ortadaki adam bunun bu kadar zahmete dağmeyeceğini düşünebilir. Fakat eğer «emniyetli ve tehlikesiz» görülen dürüst olmayan bir yolu seçerse, o zaman da bütün iş çevresi, yüksek psikolojik bedeller ödemesi gereken tehdit edici bir durum halini alır.

Başka bir tehlike de insanların hoşa gitmeyici olaylarla karşılaşmağı ellerinden geldiği kadar tehir etmeğe çalışma eğilimidir. Ortadaki adam, beceriksiz ve yerini doldurmayan bir astla çalışmanın devamlı psikolojik ceremesini çekip çekmeyeceği veya bunun acısını bir kere de büyük bir dozla alıp adamdan bütün bütüne kurtulmasının daha iyi olup olmayacağı hakkında bir karara varmak zorundadır. İç baskı ve aşıntının zamanla daha da fazlalaşmasına rağmen çok kimse ilk yolu seçer.

Böyle tehlikeli durumlarda temel sorun basitçe insanın ödemek istediği psikolojik bedelin ne olduğudur. Her alternatifin kendine göre bir bedeli vardır. En akıllı şey uzun bir süre içinde bedeli en az olan alternatifi seçmektir.

Eğer ortadaki adam bir problemi doğrudan doğruya ele almağı tercih ederse, her şeyden önce organizasyon kanallarını muhakkak açık tutmalıdır. O kendi yüksek âmirleri ve personel dairesi elemanları ile önceden konuşmalıdır ki ileride kendi kararları hakkında ka-

rar almak zorunda kalacaklar daha önceden neler olacağını, problemin ne olduğunu ve bu hususta ne yapılması gerektiğini bilsinler. Onlar ne kadar iyi hazırlıklı olurlarsa, ona yapmak isteyecekleri ve yapabilecekleri yardım da o kadar büyük olur.

Dıştan Yardım :

Bu hususta şüpheye düşüldüğü takdirde, müessese dışından çağrılacak bir uzman faydalı olabilir. Meselâ geçenlerde başka bir müessesede daha iyi bir iş almak niyetile işinden çıkmış birinin yeniden işe alınması ile ilgili bazı teferruat üzerinde konuşmak üzere bir idareci beni çağırdı. Konuşma sırasında ikimiz de anladık ki, idarecinin onu caydırmak için sarfettiği bütün gayretlere rağmen adam daha iyi bir iş bulurum ümidile çekip gitmişti. Şimdi tekrar geri gelmek istiyordu. Âmirin bu eski memuruna olan kızgınlığı hâlâ geçmemişti, gerçi ona ihtiyacı vardı, fakat artık güveni kalmamıştı. İdareci konuşma ilerledikçe bu hususdaki hislerinin daha iyi farkına vardı ve o adama aslında ilk önce zannettiği kadar ihtiyacı olmadığını anladı. Bir uzmanın tavsiyesi ekseriya yapılması gereken bir hareketi desteklemekten ibarettir. Uzmanın psikolojik problemi açıkça ortaya çıkarmasına rağmen, esas kararı verecek idarecidir ve bunu ondan başka kimse veremez. İdarecinin bu kararı ise, ekseriya ne kadar toleranslı davranmak isteyeceğine tâbidir. Bu yalnız onun cevap verebileceği ekonomik ve psikolojik bir meseledir.

Bununla beraber en feci tehlike insanın kendisi hakkında sert hüküm verme eğilimidir. Çok defa biz, vereceğimiz kararın öteki şahıs için bir ölüm dirim meselesi olacakmış gibi hareket etmek eğilimini gösteririz. Biz her şeye kadir değiliz, karşılaşılacak risk o kadar büyük değildir. Ortadaki adam elinde mevcut bilgilere göre hükmünü vermek zorundadır. Tabiî ki hata da yapacaktır, herkes de yapar. Hatta kararı geciktirmek bile bir hatadır. Onun yapacağı şey kararın verilmesi gereken zamanda sağ duyu ve mantık çerçevesi içinde hüküm verebilmesidir. Sonunda ortadaki adamın duyacağı en büyük huzur ve elde edeceği en büyük başarı kendisine karşı dürüst davranmış olduğunu bilmesidir.

TEŞKİLÂTIMIZA GÜVENMEYİ ÖĞRENMELİYİZ

1908 Jön Türk inkılâbının düşünsel temelleri atılırken Prens Sabahattin bey Anglosaksonların başarılarının sebeplerini araştırmış ve bir parça da o zamanki bir Fransız müellifinin tesiri altında kalarak, şu iki esas prensibin her şeyin üstünde İngiliz ve Amerikan uluslarının başarısını sağladığına inanmıştı :

«Şahsi teşebbüs ve adem-i merkeziyet.»

Prens Sabahattin beyin bu iki temel prensibe dayanan fikirlerinin yüzlerce seneden beri etraflarında olup bitenleri görmek istemeyen veya görmekten âciz olan insanlar tarafından idare edilen imparatorluğun çökmesine mani olup olamayacağı tarihçilerin münakaşa edeceği bir konudur. Yalnız aradan geçen uzun tecrübe yıllarından sonra şahsî teşebbüse kıymet vermediğimiz ve her şeyi bir tek merkezden idare etmek eğiliminden kurtulamadığımız bir hakikattır.

İktisadi Devlet Teşekkülleri hakkında yabancı uzmanlara yaptırılan son etüd neticesinde verilen raporlarda esas itibariyle yapılan tavsiye ve tenkitleri, yarım asırdan fazla bir zaman önce Prens Sabahattin beyin ortaya attığı iki ana prensibte birleştirmek kabildir.

Bundan 30 küsur sene önce böyle bir teşebbüsümüz hakkında dünya çapında meşhur bir uzman verdiği raporda aynen şu satırları yazmıştı :

«Merkez teşkilâtının başındakiler masalarından ayrılmaz, kâğıtlardan teşekkül eden bir deniz içerisinde boğulmakta devam ederlerse, bölgelerde olan bitenlerden tam bilgileri olmaz ve oraları tanımazlarsa, müesseseyi ayakta tutabilmek için muhakkak bir mucizeye ihtiyaç vardır. Fakat ne çare ki 20 inci asırda artık mucizeler beklenemez....»

Bizim tuhaf bir huyumuz vardır, iyi ve doğru fikirleri hemen

hemen daima olumlu karşılarız, fakat arkasından bir iç çekmesi ile derhal ilâve ederiz : — Doğru, fakat bu bizim bünyemize uygun değildir, bizde eleman nerede?

Bizde eleman da vardır, adam da.

Bizde olmayan iki şeydir: Biri okul sonrası eğitimi, ikincisi de adamı odasından, masası başından tutup çıkarabilecek ve onun yetişmesini can ve gönülden sağlayabilecek, ona güvenebilecek ve onu kıskanmayacak bir davranış ve teşkilât.

Meşhur Kodak Fabrikasını kuran ve fotoğraf ve sinemacılığı ufak mektep çocuklarına kadar götüren Mr. Eastman bundan 50 küsur sene kadar önce, o zamanki basit sinema makineleri ile Afrika'da vahşi hayvanların çok yakından filimlerini çekmiş ve sonra Rochesterdeki evinde bunları dostlarına göstermişti.

Hayvanların bu kadar büyük ve yakından perdede görülmesi seyircilerini heyecanlandırmış ve içlerinden biri dayanamamış,

— Azizim Eastman demiş, Allah aşkına bu işi nasıl becerdin?

— Yanıma güvendiğim bir avcı aldım. Makinamın on metre kadar önüne tebeşirle bir çizgi çizdim ve avcıya ben film çekerken herhangi bir hayvan bu çizgiyi geçmek teşebbüsünde bulunursa derhal vur dedim.

Arkadaşları şaşırmışlar ve hemen hemen hep bir ağızdan :

— Ya avcı vurmasaydı, insan böyle tehlikeli bir işe nasıl cesaret gösterebilir?

Mr. Eastman gülmüş :

— Dostlarım demiş, hayatta muvaffak olmak istiyorsanız, teşkilâtınıza güvenmeği öğrenmelisiniz.

YENİ METOTLARA İHTİYACIMIZ VARDIR

Büyük Amerikan demiryollarından birinin bir problemi vardı. İşletme tamamile dizel lokomotiflerine çevrilmişti. Fakat şebekenin ortasında büyük bir dağ zincirini geçmek icap ediyordu, bu yüzden burada 10 mil kadar uzunluğunda bir tünelden geçiliyordu ve duman belâsından kurtulmak için hattın bu kısmında elektrikli lokomotiflerle çalışılıyordu.

Demiryollarının bütün dünyada çok büyük rekabetlerle karşı karşıya kaldığı şu son on sene içinde ayni bir hat üzerinde iki işletmenin bulunması, dizel ve elektrik, hiç de verimli bir iş değildi ve yapılan bütün incelemeler ve hesaplar sonunda bu 10 millik tünelin de dizel işletmesine açılması ve böylece batıdan gelen trenlerin aynen doğuya kadar devam etmesinin en iktisadi çözüm olacağı kabul edildi.

Fakat mesele burada bitmiyor, bilâkis başlıyordu; dizel lokomotiflerinin bu uzun tünelden geçirilebilmesi için tünelin havalandırması lâzımdı, işte çözülmesi gereken problem de buydu. Koskoca demiryol şirketi, mühendisleri, teknisyenleri, uzmanları ve bütün tecrübeli elemanları ile bu problemin çözülmesini üzerine almadı ve bu işi oldukça büyük bir para ile bir mühendislik firmasına verdi :

Bu bundan 14 sene kadar önce idi. Kendisile konuştuğum demiryol şirketinin müdürlerinden birine hayretimi saklıyamadım ve bu işi müesseselerinde çözecek muhakkak bir çok kıymetli eleman bulunmasına rağmen dışarıdaki bir firmaya vermelerinin sebebini sordum. Gülümsedi. «Azizim» dedi «Demiryolculuk güç ve pis bir meslektir, esası da işletmeciliktir. Bizde çalışan mühendis ve uzmanlar bu işe göre kendilerini ayarlamışlardır. Yeni bir şey bulmak, enteresan problemleri çözmek her elemanın hoşuna gider, biz onları bir kere bu çığıra alıştırdık mı, onları tekrar o «pis» işletmeciliğe döndüremeyiz, demiryollarının günlük işleri aksar, bu bir. İkinci sebebe gelince, böyle bir tünelin havalandırılması hakkında muhakkak ki bizim elemanlarımız okulda veya kitaplarda bir şeyler okumuşlar-

dır, fakat aradan geçen seneler zarfında bu konu gelişmiş, ortaya yeni ve daha iyi metotlar çıkmıştır, bunları onların bilmelerine ise imkân yoktur. Sonra biz bunu bir mühendislik firmasına verirken, biliriz ki onlar bu konuda en iyi hal çareleri ile bize geleceklerdir, çünki bu işi duyan öteki rakipleri daha iyi teklifler ve çözümlerle karşımıza çıkıp bizi ikna ederlerse, tabiiki biz de böyle muazzam bir işi onlara vermeyiz. Böylece de havalandırma konusunda Amerikanın en iyi elemanlarından faydalanmış oluruz».

Bu misâlden alınacak büyük dersler vardır. Tıpta nasıl hergün yeni ilâçlar çıkıyorsa, işletmecilikte de yeni düşünce tarzları ve metotları gelişmektedir. Bunlarla yakından meşgul olmayanlar onların varlıklarından bile haberdar olamazlar. Onlar böylece pensilinden, teramisinden haberi olmayan ve her hastaya aspirin veya kinin yazan bir köy doktoruna benzerler.

Bundan 18—19 sene kadar önce büyük bir işletmemiz tamir ve imâl işlerinin verimli bir şekle sokulabilmesi için götürü sistemine geçilmesinin biricik hal şekli olduğuna kanaat getiriyor. Derhal Amerikan Yardım teşkilâtına müracaat ediliyor ve bu konuda Amerikadan bir kaç esaslı uzman sağlanması isteniyor. Amerikan Yardım Heyeti tarafından konuyu etüd etmek üzere tanınmış bir mühendislik firmasından iki uzman getiriliyor. Mütehassıslar durumu yerinde inceliyorlar.

Teşhisleri şu :

«Götürü sistemi sizin meselelerinizi halletmiyeceği gibi, daha da kötüleştirir, çünki siz çok eski ve basit metotlarla iş görüyorsunuz. İş metotlarınızı islâh etmedikçe hiç bir yeni sistem size menfaat sağlayamaz.»

Bugün bir çok işletmelerimizde maliyet yüksek, işler yavaş ve verimsizse yapılacak ilk şey iş metotlarını islâh etmektir. Eskiden uzun kürlere, tedavilere ihtiyaç gösteren hastalıklar, tıp dünyasının yeni buluşları sayesinde nasıl az zamanda iyi edilebiliyorsa, eski çalışma tarzına göre uzun iş saatlarına mal olan işler de yeni ve modern metodlarla çok daha az zamanda ve daha mükemmel yapılabilir. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır! İyi İşletmeci bilmediğini bilen bir adam olmak zorundadır. Yoksa uzmanlardan kendi düşüncesine göre fetva vermesini isterse, o zaman doktora reçetesini dikte eden hasta durumuna düşer. Bu reçetenin bazan hastanın işine yaradığı da olabilir, fakat hastalığın tam tedavisi için herhalde bu, iyi bir usul değildir.

TOPLANTILAR VE YÖNETİLMELERİ ÜZERİNE DÜŞÜNCELER

I. Aksaklıkların bilimsel nedenleri

Napoleon'a atfedilen bir söz vardır : «Bir işin çıkmamasını, sürüncemede kalmasını isterseniz, komisyona havale ediniz!»

Bu da bir çok vecizeler gibi ilk anda hoşa giden ve insana kolay bir hal çaresi bulduğu intibaını veren bir hikmet parçasıdır. Biricik eksikliği içinde kuvvetli bir hakikat kıvılcımı bulunmasına rağmen tamamile doğru olmaması ve hoşa gider görünmesine rağmen hiç bir şekilde bir çözüm yolu ortaya atamamasıdır.

Çünkü öyle toplantı, komisyon ve komiteler vardır ki, büyük bir iyi niyet, bilgi, ihtisas ve anlayış çerçevesi içinde, uzun ve yorucu bir çalışmanın sonunda bazı mükemmel sonuçlar ortaya çıkarabilmişlerdir.

Diğer taraftan öyle toplantı, komisyon ve komiteler de vardır ki, bunlar işin esasını bir tarafa bırakarak ayrıntılara dalmışlar, gayeyi unutarak şahsiyetle uğraşmışlar ve sonunda edebi kıymetinden başka hiç bir kıymeti olmayan parlak sözler söylemişler, fakat asıl iş olduğu yerde kalmıştır.

Acaba bu durumun düzeltilmesinin, toplantıların verimli olmasının ve muhakkak elle tutulur sonuçlar alınmasının çareleri nelerdir?

İşte burada bunları inceleyeceğiz. Toplantı, komisyon ve komiteler insanların takım halinde çalışmak zorunda oldukları bir futbol ekibine benzetilebilir. Nasıl iyi bir maç çıkarmak için oyuncuların ayrı ayrı muayyen vasıflara sahip olmaları, meselâ yüz metreyi şu kadar saniyede koşmaları, şu kadar yüksek veya ileri atlamaları, topa hakim olmaları, muayyen bir şiddette şut atabilmeleri lâzım, fakat kâfi değilse, böyle kollektif bir çalışma demek olan bir toplantı, komisyon veya komitenin üyelerinin de teker teker o konuda ihtisas

sahibi olmaları, hatta yüksek bir iyi niyetle toplantıya gelmiş olmaları da neticenin tamamiyle verimli ve olumlu olabilmesi için kâfi değildir.

Ve asıl güçlük de zaten buradadır.

Mesele fertlerin bu kollektif çalışma içerisinde eriyebilme, nefislerinden fedakârlık edebilmelerine bağlıdır. Fakat bu vasıflar da son zamanlarda yapılan çok esaslı, bilimsel bir araştırmanın meydana çıkardığı gibi eksiktir.

Çok enterasan olan bu araştırma Amerikada, atom gücünün bütün insanlığı ilgilendirecek politikasını tesbite memur edilen «Birleşik Devletler Atom Enerjisi Komitesi» tarafından yapılmıştır.

Amerikan Cumhurbaşkanının tayin ettiği ve bu konuda dünya çapında en büyük otoriteler olan komite üyeleri yeşil masa başına oturdukları ilk toplantıda kendilerine verilen bu muazzam görevin sorumluluğu karşısında asıl konuya geçmeden şöyle bir karar almışlardır.

«Hepimiz şimdiye kadar bir çok toplantılarda bulunduk, kıymetli zamanlarımızı müştereken çözebileceğimiz sayısız konular üzerinde harcadık, fakat şunu itiraf edelim ki, toplantıların sonunda elde edilen neticelerden çok defa kendimizde memnun olmadık, adeta ağzımızda buruk bir lezzetle, fakat bir çok güzel sözlerle birbirimizin elini sıktık ve ayrıldık. Bugün burada insan tarihinin en önemli meselelerinden biri hakkında esas prensipleri tesbit etmek için toplanıyoruz. Şu halde ilk olarak toplantı halindeki bu kollektif çalışmaların neden verimsiz olduklarını, noksanlarını, ilgili insani davranışları inceleyelim, ondan sonra bulacağımız bu yeni esaslara göre komitemizin çalışmalarını yönetelim. Ancak bu sayede bize gösterilen itimada ve üzerimize aldığımız muazzam görev ve sorumluluğu taşımağa lâyık olduğumuzu ispat ederiz».

Komite üyeleri bu hususta yetki sahibi olan psikologların da yardımı ile komite davranışını ilmî usullerle incelemişler ve sonunda 3 esas faktörün komite çalışmalarını başarısızlığa uğrattığını tesbit etmişlerdir :

1 — **Fena haberleşme :** Komite üyelerinin konuyu, konu ile ilgili fikirleri, fikirleri ifade etmek için kullanılan terim ve kelimeleri tam manasiyle ve birbirinin aynı şekilde anlamamaları.

Bunun en kaba şekli komiteye seçilen zatın toplantı kapısından girdiği ana kadar müzakere edilecek konunun ne olduğu hakkında haberi olmamasıdır.

Daha ince şekilleri ise müzakere esnasında geçen bazı fikirler ve terimlerin tam bir açıklıkla tarif edilmemiş olması ve birçok toplantılarda rastgelindiği gibi iki şahsın ayni terimi tamamile başka manada anlayarak ayrı ayrı fikri savunduklarını zannetmeleridir. Meselâ, kuru ve yaş gibi bir birinden siyah ile beyaz gibi farklı bulunan iki kavram arasına nem, ıslak, rutubetli, sisli, buğulanmış gibi bir çok nüans farklarının girmesi kabildir, ve bunlar baştan itibaren meselâ rutubet derecesi gibi muayyen bir ölçüye vurulmazsa, yaşla beraber bu altı sıfatı birbirinden ayırmak pek kolay olmaz.

Bunu göz önünde tutan Atom Komitesi üyeleri ilk iş olarak müzakere edecekleri mevzularla ilgili en önemsizlerine kadar bütün terimleri önceden tarif etmişler ve bu terimler üzerinde konuşacak her üyenin onları tespit edilmiş tarifine göre anlamasını sağlamışlardır.

2 — İnceleme esnasında şu hakikat meydana çıkmıştır ki, komite çalışmalarının başarısızlığa uğramasının sebeplerinden biri de, üyelerin vakaları inceleyip hakikatları meydana çıkarmağa çalışacakları yerde **önceden tespit edilmiş görüşlerini savunmağa kalkmalarıdır.** İşte bu yüzden Atom Enerjisi Komitesi «kendilerini kendi benliklerinin istibdadından kurtarmak için» ellerinden geleni yapmağa ve bütün meseleler karşısında hislerile ve subjektif olarak değil, mantıkî ve objektif olarak hareket etmeğe karar vermişlerdir.

3 — Nihayet birçok toplantılarda görüldüğü gibi **suya sabuna dokunmayan bir uzlaşma kararı** almanın da esas gayeden çok uzak ve verimsiz bir netice olacağı incelemeler sonunda anlaşıldığından, komite alacağı bütün kararlarda çoğunluk usulünü kaldırmış ve yerine oybirliği esasını koymuştur.

Çünkü tecrübe göstermiştir ki, çok defa komitelerde azınlıkta kalan veya itirazî kayıtlarla bazı maddeleri kabul edenler zamanla haklı çıkmışlardır. Şu halde onların çoğunluğu veya çoğunluğun onları ikna etmeğe çalışması kadar makul bir şey olamaz. Fakat her hangi bir meseleyi oybirliğile kabul edebilmek için insanın ikinci şart olarak koşulan «nefsin istibdadını yenmek kudretine tam manâsile sahip» olması icap eder.

Gaye toplantı, komisyon veya komiteye verilen görevin en bilimsel, mantıkî, münasip ve çabuk bir şekilde halli olduğuna göre, kendilerinden kolektif, teknik, bilimsel, veya hukukî bir iş beklenen bu toplulukların üyelerinin, artık ayrı ayrı birer atlet değil, bir futbol ekibinin oyuncuları ve kazanılacak zaferin de bir kişinin değil, bütün takımın malı olacağını unutmamaları lâzımdır.

II. Resmi toplantılar ve yönetme esasları

A. Hazırlık

1 — Toplantıların ana hatlarını tespit ediniz.

2 — Kimlerin iştirak edeceğini kararlaştırınız.

3 — Gerekli malzemeyi hazırlayınız.

4 — Toplantının zaman ve yerini ayarlayınız.

1 — Plân Hazırlayınız

a) Müzakere yoliyle elde edilmesini istediğiniz maksat ve gayeleri tesbit ediniz.

b) Müzakere edilecek konuları ve konuşulması lüzumlu noktaların teferruatlı bir listesini çıkarınız.

2 — Toplantıya İştirak Edecekleri Tesbit Ediniz.

a) Yalnız esas konu veya problemle doğrudan doğruya ilgili olanları seçiniz.

3 — Gerekli Malzemeyi Hazır Tutunuz.

a) Müzakere için lüzumlu malzemeyi hazırlayınız.

b) Grafik, plân veya diyagramları, gösterilmek üzere hazır tutunuz.

c) Not almak için lüzumlu kâğıt, kalem v.s. bulundurunuz.

4 — Toplantının Yerini ve Zamanını Seçiniz.

a) Herkese en uygun gelen zamanı seçiniz.

b) Herkesin rahatça oturabileceği bir yer seçiniz. (Kâfi derecede iskemle, masa, tabla, uygun ışık ve sıcaklık)

B. **Yönetme**

1. Toplantıyı açınız.
2. Konuyu açıklayınız.
3. Toplantıyı yönetiniz.
4. Konuşmaları özetleyiniz.

1 — **Müzakere Açılması.**

a) Konuyu takdim etmek için yapılan kısa bir konuşma. Grup yerlerine rahatça yerleşmelidir.

b) Toplantının maksadını izah ediniz.

c) Toplantıya neden lüzum görüldüğünü kısaca anlatınız.

2 — **Konunun Takdimi.**

a) Mevzuu aşağıdaki şekillerden biriyle takdim ediniz

Mühim noktaları izah ediniz.
Bir fikri izah ediniz.

3 — **Müzakerenin İdaresi.**

a) Herkesin iştirakini teşvik ediniz. Herkesin kendi tecrübelerinden bahsetmesini ve müzakereye katılması için imkânlar sağlayınız.

b) Müzakereyi kontrol ediniz, tartışmalara sebep olacak şahsi hislerin ortaya dökülmesine mani olunuz, bir tek şahsın müzakereyi inhisara almasına mani olunuz.

c) Müzakereyi ahenginde tutunuz.

d) Sık sık özetleyiniz ve müzakereden elde edilen terakkiyi tahlil ediniz.

4 — **Konuşulanları özetleyiniz.**

Müzakerenin ışık tuttuğu esas noktaları gösteriniz, elde edilen neticeleri ve alınması lâzım gelen tedbir ve gerekecek hareket tarzını tesbit ediniz.

III. Dale Carnegie'nin toplantı idaresine ait tavsiyeleri.

Toplantı liderinin vazifesi

Toplantı lideri bir telefon santral memuruna benzer. Kafaları birleştirir fakat fikrini söylemez.

1 — Kısa bir ön sözle toplantıyı açın, neden toplanıldığını izah edin.
2 — Kendi fikrinizi katiyen söylemeyin.
3 — Toplantıyı harekette tutun.
4 — Herkesin istirahatini sağlayın.
5 — Sadetten çıkartmayın.
6 — Arada bir özetleyin.
7 — Toplantı çok uzadı ise hülâsa edin ve oya koyun.

Toplantıya iştirâk edenlerin vazifesi :

1 — Sözlerini kısa kes.
2 — Yalnız bir noktayı ele al, herşeyi birden ortaya atma.
3 — Sık sık söz alma.
4 — Fakat münakaşaya iştirâk et.
5 — Sadetten dışarı çıkma.
6 — Verdiğin her sebebi bir misâl vak'a veya istatistikle kuvvetlendir.
7 — Kimsenin sözünü kesme.
8 — Yanındaki ile konuşma.
9 — Konuşulanları iyi dinle.
10 — Nutuk verme, tâbiî konuş.
11 — Karar verilecek toplantılarda söyleyeceğin her şeyi, bu benim fikrimin kazanmasına yardım edecek mi diye düşün ve tart.
12 — Oturduğun yerden konuş.
13 — Kati beyanlar yerine sual sormaya çalış.
14 — Tonuna dikkat et.
15 — Eğer biri senin kabul edemiyeceğin bir fikri ortaya atmışsa münakaşa etme sebebini anlamaya çalış.
16 — Dost kazanma kaidelerini kullan.

Parkinson Kanunundan :

YILLIK GENEL TOPLANTILAR

Hepimiz İngiliz ve Fransız parlamento müesseseleri arasındaki temel farkı pek güzel biliriz : Bu, onlardan alınmış birçok başka toplantılarda da aynile kopya edilmiştir. Hepimiz bir taraftan da bu temel farkın millî mizaç ile hiç bir ilgisi olmadığının farkındayız, bu onların oturuş düzeninden ileri gelir. Takım halinde oyunlarla yetiştirilmiş olan İngilizler, kendilerine kalsaydı başka bir şey yapmağı tercih edecek insanlara vergi bir ruh haleti içinde, Avam Kamarasına girerler. Burada golf veya tenis oynanamayacağından hiç olmazsa politikanın da onlara çok benzeyen kuralları olduğuna kendilerini inandırırlar. Bu düşüncenin dışında Parlamento, onlar için bir oyuna gösterilmesi gereken ilgiden çok daha az ilgi çekicidir. Böylece İngiliz sağ duyusu, hakem ve yan hakemlerile, karşılıklı iki takım teşkil eder ve onların birbirlerini kuvvetten düşürünceye kadar tartışmalarına müsaade eder. Avam Kamarası o şekilde düzenlenmiştir ki, her üye daha gerçeklerin ne olduğunu bilmeden, veya hatta (bazı hallerde) tartışılan konunun ne olduğunu bile farkında olmadan bu tarafı veya öteki tarafı tutmak zorundadır. Daha doğuştan başlayarak o kendi takımı için oynamak üzere yetiştirilmiştir ve bu onu kafasını lüzumsuz yere yormaktan kurtarır. Bir konuşmanın sonuna bile yetişse, yavaşça sıkışıverdiği yerden dolayı tartışmanın o esnada eriştiği noktadan onu yakalamayı pek güzel becerir. Eğer konuşan Avam Kamarasının kendi tarafından ise, «bravo, bravo» deyecek, karşı taraftan ise güvenle «sus, sus» veya yalnız «hı, hı» diyecektir. Biraz sonra belki yanında oturan arkadaşına tartışmanın ne üzerine olduğunu soracaktır.

Aslına bakarsanız onun bunu yapmasına bile lüzum yoktur. O daha baştan itibaren yanlışlıkla kendi kalesine gol atmayacağını bilir. Onun karşısında oturanlar tamamile haksızdırlar ve gösterdikleri

bütün deliller palavradır. Buna mukabil kendi tarafında oturanlar devlet adamı vasfına lâyıktırlar ve bütün konuşmaları hikmet, hitabet ve itidalin birer parçasıdır. Onun politikayı Harrow'da veya Aston Villa'da öğrenmiş olmasının hiç bir farkı yoktur; nasıl olsa o her ikisinde de ne zaman bravo diye bağırmak ve ne zaman homurdanmak gerektiğini öğrenmiş olacaktır. İngiliz sistemi tamamile bu oturuş şekline dayanır, hiç kimse tabiî söylenenin hepsini dinlemeden doğruyu yalandan, akıllı sözleri delice konuşmalardan ayıramaz. Fakat söylenen her şeyi dinlemek gülünç bir şeydir, zira zaten konuşmaların yarısı saçma sapan sözlerden teşekkül etmek zorundadır.

Fransada esaslı yanlışlık, millet vekillerini yarım daire şeklinde kürsünün karşısında oturtmakla yapılmıştır. Bunun yarattığı karışıklık bilinmese bile pek güzel tahmin edilebilirdi. Hakiki hiç bir hasım taraf meydana gelmiyor ve hiç kimse (tabiî dinlemeden) hangi delilin daha sağlam ve yerinde olduğunu söyleyemiyordu. Daha başka bir engel, handikap, da bütün müzakerelerin Fransızca olmasıydı. Amerika Birleşik Devletlerinin akıllıca izlemekten kaçındığı bir örnek. Lisan güçlükleri olmasa bile Fransız sistemi kâfi derecede kötüdür. Birisi haklı öteki haksız olan basit iki tarafın yerine - ki böylece konu daha baştan itibaren açık ve sarihdir - Fransızlar bütün yönlere bakan geniş sayıda ekiplere sahiptirler. Böyle karışık bir durumda oyun bir türlü başlayamaz bile. Esas itibarile onların millet vekilleri oturdukları yere göre sağ veya soldurlar. Bu tamamile sağlam doğru bir usuldür. Fransızlar insanları alfabe sırasına göre oturtmak gibi müfrit bir harekette bulunmamışlardır. Fakat Parlamentonun yarım dairesel şekli sağın ve solun o kadar teferruatlı ve ince taksimatına müsaade eder ki!

Burada İngilteredeki gibi doğru ile yanlış arasındaki o keskin sınır mevcut değildir. Siyasi bakımdan bir millet vekili meselâ Monsieur Untel'in solunda, fakat mükemmelen Monsieur Quelquechose'un da sağında diye tarif edilebilir. Fakat bu kimin işine yarayabilir? Hatta İngilizce olsa bile ne işimize yarayacaktı? Acaba onların kendilerinin ne işine yarar? Cevabı «hiç bir işine» dir.

Bütün bunlar genellikle bilinen şeylerdir. Fakat asıl herkesin bilmediği şey oturma şeklinin bütün öteki milletlerarası, millî ve mahalli toplantılar, oturumlar için de çok büyük bir önemi olmasıdır. Bu, yuvarlak masa konferansı adını alan yuvarlak bir masa etrafında yapılan toplantılara da uygulanır. Bir anlık bir düşünce bile

kare şeklinde bir masa etrafında yapılan bir toplantının bambaşka, uzun bir masa etrafında yapılan bir toplantının da büsbütün başka olacağını bize gösterir. Bu farklar müzakerelerin yalnız uzunluk ve sertliğini etkilemez; onlar aynı zamanda (eğer verilebilmişse) karara da tesir eder. Hepimiz oylamanın nadiren davanın ruhu ile ilgili olduğunu biliriz. Son karar çeşitli faktörlere tâbidir, şimdi bizi ilgilendiren bunlardan birkaçıdır. Bununla beraber meselenin, sonunda merkez blokunun oyları tarafından karara bağlandığını unutmamalıyız. Bu Avam Kamarası için tabiî doğru olamaz, çünkü orada böyle bir blokun meydana gelmesine müsaade edilmez. Fakat toplantılarda merkez blokunun çok büyük önemi vardır. Bu blok esas itibarile şu elemanlardan teşekkül eder.

a. Haftalarca önce hazırlanıp yazılarak toplantıda bulunacakların hepsine gönderilen gündemin maddelerinden hiç birini okumağa fırsat bulamayanlar.

b. Toplantıdaki müzakerelerin hiç birini izleyemeyecek kadar akılsız olanlar. Bu gibiler ikide birde yanlarında oturanlara «bu herif de neden bahsediyor» diye sormalarından pek güzel belli olur.

c. Sağır olanlar. Bunlar elleri kulaklarında otururlar ve «Ne olurdu şu adamlar biraz bağırarak konuşsalardı» diye homurdanırlar.

d. Toplantının yapıldığı o kısa zaman içinde zil zurna sarhoş olanlar, onlar müthiş bir başağrısı ile (sebebini Allah bilir) kıvranıp dururlar ve ne lehte, ne de aleyhte hiç bir mütalâanın on paralık kıymeti olmayacağı kanısındadırlar.

e. İftihar vesilesi olarak her zamankinden daha dinç olduklarını söyleyen o ihtiyarlar, gerçekten de onlar öteki gençlerin bir çoğundan daha dinçtirler. «Bugün buraya kadar yürüyerek geldim, diye fısıldarlar, seksen iki yaşında bir adam için oldukça iyi değil mi?»

f. Her iki tarafı da destekleyeceklerini hafifçe vaadeden ve bunun için ne yapacaklarını bir türlü bilemeyen yüreksizler. Onlar iki şeyi düşünürler, oylamada çekimser mi kalayım, yoksa o gün hasta olduğumu bahane ederek gelmeyeyim mi?

Merkez blokunun oylarını kazanmak için atılacak ilk adım üye-

lerin kişiliklerini ve sayılarını tespit etmektir. Bu yapıldıktan sonra herşey artık oturdukları yere tâbidir. En iyi teknik toplantı fiilen başlamadan önce belirli ve kuvvetli taraflarla merkez blokunun malûm tiplerini bir konuşmaya sokmaktır. Bu hazırlık sohbetinde açıkgözler müzakerenin esas konusundan bahsetmemeğe büyük bir dikkat göstereceklerdir. Onlar aşağıda sıralanmış olan açış oyunlarından faydalanacaklardır, bunlar genellikle merkez blokunu teşkil eden ve yukarıda izah edilmiş olan kategorilere uygundur :

a. Buna boş yere zamanı israf etmek derim, bütün bu dökümanları hazırlamak için sarfedilen zamana yazık. Ben benimkilerin çoğunu kâğıt sepetine attım.

b. Çok geçmeden bir hitabet gösterisinin gözlerimizi kamaştıracağını tahmin ediyorum. İnsanların daha az konuşmalarını ve esas konuya gelmelerini ne kadar isterim. Bana sorarsanız, onlar çok zeki görünen, fakat aslında o kadar zeki olmayan insanlardır.

c. Salonun akustiği de ne kadar fena, o bilgin geçinen delikanlılar birşey yapabilirlerdi. Ben uzun bir zaman söyleneni anlayamıyorum, siz anlayabiliyor musunuz?

d. Toplantı yapacak başka yer bulamadılar mı? Galiba vantilatörler doğru dürüst işlemiyor. Bu beni neredeyse hasta edecek. Siz nasılsınız?

e. Maşallah, vallahi sizi bu yaşta böyle görünce şaşıpkalıyorum. Bunu nasıl beceriyorsunuz? Bunun herhalde yediğiniz kahvaltı ile bir münasebeti olacak.

f. Meselenin iki tarafı hakkında da birşeyler söylenebilir, bu yüzden ben de hangi tarafı destekleyeceğime bir türlü karar veremedim. Sizin bu hususlaki düşünceniz nedir?

Eğer bu açışlardan doğru dürüst faydalanılırsa, her becerikli üye canlı bir konuşma başlatabilir ve bunun ortasında da kendi merkez blok adamını foruma doğru yöneltebilir. O bunu yaparken başka bir üye bu çiftin önüne geçer ve ayni yönde ilerler. Bu ekzersiz en iyi şekilde bir misâlle gösterilebilir :

Meselâ üye X (Mr. Sturdy = kaba, merkez blok adamı) in Y (Mr. Waverly, tip f = kararsız) yi öne yakın bir yere doğru yönelttiğini kabul edelim. Önde üye Z (Mr. Staunch = Kararlı) onu takip

eden iki adamı fark etmiş görünmeksizin yürümektedir ve o anda yerine oturmaktadır. Staunch aksi istikamete döner ve uzaktaki birine el sallar. Sonra önündeki adama bir iki kelime fısıldamak için öne eğilir. Ancak Waverly yerine oturduktan sonra Staunch ona doğru döner ve «oh aziz dostum, sizi burada görmekten ne kadar mutluyum» der. Birkaç dakika sonra da Sturdy'nin farkına varacak ve büyük bir sürprizle, «Hey Stnrdy- ben sizin bugün buraya geleceğinizi tahmin etmemiştim» diyecektir. «Artık iyileştim, diye cevap verir Sturdy, basit bir soğuk algınlığı imiş, geçti». Oturma nizamı böylece sanki tamamile bir tesadüf eseri imiş ve dostça bir havanın esmesine vesile olmuş gibi görünür. Bu, işlemin I. inci safhasını tamamlar ve merkez blok adamları hangi kategoriden olurlarsa olsunlar, bu hepsi için birdir. II ci safha etkilenmesi istenilen şahsın karakterine göre ayarlanmalıdır. Waverely (tip f) bahis konusu ise, II ci safhada gündemde olan konu ile ilgili herhangi bir tartışmadan kaçınılmalı, fakat konu hakkında çoktan karar verilmiş intibaını yaratmalıdır. Öne yakın oturduğundan Waverly öteki üyelerin birçoğunu göremez ve hepsinin de ayni şekilde düşündükleri intibaına sahip olabilir.

«Aslına bakılırsa», der Sturdy, «ben buraya niçin gelmek külfetine katlandığımı bilmiyorum, 4 cü maddenin herkes tarafından kabul edildiğini görüyorum. Görüştüğüm bütün üyeler onun lehinde oy kullanmağa karar vermişlerdir.» (Veya aleyhinde, duruma göre.) Ne garip şey, der Staunch, ben de ayni şeyi söylemek üzereydim. Konu üzerinde kimsenin şüphesi kalmamıştır.

«Gerçi ben tam mânasile daha kararımı vermiş değilim,» der Sturdy, «her iki ihtimal hakkında da daha söylenecek çok şey vardır. Fakat muhalif kalmak lüzumsuz yere zaman israf etmek demektir. Siz ne düşünüyorsunuz, Waverly?»

«Evet,» der Waverly, «ben de meseleyi bir parça karışık görüyorum, bir taraftan insan onun lehinde, bir taraftan da aleyhinde mütalâa yürütebilir. Bunun kabul edileceğini zannediyor musun?»

«Aziz dostum Waverly, ben bu hususta sizin düşüncenize iştirak ederim. Siz biraz önce bu hususta karar verildiğini bile söylmiştiniz.»

«Öyle mi demiştim? Bu hususta çoğunluk olduğu gün gibi aşikâr. Veya belki de...»

«Teşekkür ederim Waverly», der Staunch, «düşüncenizden dolayı. Ben de ayni fikirdeyim, fakat sizin bunu kabul edip etmeyeceğini-

zi öğrenmek istiyordum. Sizin fikriniz kadar kimsenin fikrine kıymet vermem.»

Sturdy o sırada eğilmiş, arkasında oturan birisile konuşmaktadır. Alçak sesle söyledikleri şunlardır : Eşiniz nasıldır? Hastaneden çıktı inşallah! Başını çevirdiği ve rahatça yerinde oturduğu zaman söylediği şey, arkadaki üyelerin hepsinin ayni fikirde olduğudur. Önerge artık kabul edilmiş gibidir. Bu ekzersiz plâna göre devam ederse, gerçekten de öyledir. Öteki taraf nutuklar, hoş çümleler hazırlaya dursun, daha yüksek teknik sahibi olan taraf bütün çabasını, her merkez blok adamını iki mutemet destekçisi arasına alma işine teksif etmiştir. Tam önemli an geldi mi, her iki tarafındaki ellerin kalktığını gören kararsız üye de buna iştirak etmeğe mecbur olur. Eğer o esnada uyuklamışsa, ki bu d ve e kategorisindeki merkez blok üyelerinin çok sık başına gelir, sağ tarafındanki üye onun da elini kaldırıverir. Bu kural sırf onun iki elinin birden kaldırılmasına mani olmak içindir, böyle bir hareket ise malûm olduğu üzere pek hoşa gitmez. Merkez blok bu şekilde sağlandıktan sonra, teklif büyük bir rahatlıkla geçer; veya o şekil tercih edilmişse, kabul edilmez. Halkın iradesi tarafından karar verilecek hemen hemen her tartışma konusunda, karar verecek insanların hepsinin merkez blok üyeleri olacağını kabul edebiliriz. Bu bakımdan çekilecek nutukların, verilecek söylevlerin zamanın boş yere israfından başka bir değeri yoktur. Bir parti konuyu hiç bir zaman kabul etmeyecektir, öteki parti ise çok daha önceden herşeyi kabul etmiştir. Geriye merkez bloku kalır ki, onun üyeleri de konuşulanı işitmeyenlerle, dinleseler bile zaten anlamayacak olanlardan teşekkül eder. Onların oylarını sağlamak için gerekecek şey onların iki tarafında oturanların ön ayak olmasıdır. Onların oyları böylece tesadüfe göre verilmiş olur.

Bunun aksine olarak onların niyetlerine göre verilmesi tabiî daha iyidir.

İşletmecilikte eksik tarafımız :

TEŞKİLÂT, TEŞKİLÂT VE YİNE TEŞKİLÂT

Meşhur yazar ve tarihçi Handrik Van Loon, «Teşkilâtın faydalarına inanmıyan insanlar bile bu fikirlerini başkalarına kabul ettirmek istedikleri zaman (Teşkilâtsızlığı koruma teşkilâtı) adı altında bir teşkilât kurmak zorundadırlar» der. Yâni teşkilâtsız hiçbir iş başarılmaz. Diğer taraftan bir işletmede işler iyi gitmiyor, her kafadan bir ses çıkıyor, üretim rakamları düşüyor, bilânçolar zararla kapanıyorsa, o işletmenin teşkilâtında muhakkak bir bozukluk var demektir.

Konumuzda daha iyi ilerleyebilmek için bir kere organizasyon veya teşkilât dediğimiz şeyin bir tarifini yapalım, sonra da ana prensiplerini ele alalım ve bunların yardımı ile bizde ne gibi prensiplere ve neden önem verilmediğini veya onların uygulanamadığını görelim :

Organizasyon, bir işletmenin tesbit edilmiş bulunan amaçlarının elde edilmesine hizmet eden bir alettir.

Organizasyon, görev ve sorumlulukların bir dokusunu meydana getirmek maksadile herhangi bir teşebbüsün amaçları için lûzumlu bütün faaliyetlerin gruplandırılması ve tahlilidir.

Organizasyon, faaliyetin bir projesi, bir mavisidir. Tariflere dikkat edilecek olursa amaçlardan, görev ve sorumluluklardan, faaliyetlerden, yani işlerden bahsedilmekte, fakat insanlardan, kadrolardan söz edilmemektedir, çünki teşkilâtın lûzumlu dokusunu tesbit edecek amaçlar ve faaliyetlerdir. Bundan dolayı da amacları başka kaşka olan iki işletme hiçbir zaman ayni teşkilâta tabi tutulamaz, biri için iyi olan öteki için iyi olmıyabilir. Hiç bir köprü daha önce yapılmış bir köprünün kopyası olamaz. Şartlar başkadır. Biri başka, öteki başka bir ihtiyaca hizmet edebilir. Nasılki yeni bir köprü yapacak bir mühendis köprü hesaplarının esas prensiplerine dönmek ve ora-

dan işe başlamak zorunda ise, bir işletmenin teşkilâtını plânlamağı üzerine alan bir plâncı da organizasyonun esas prensiplerinden işe başlamak zorundadır.

İşte bu temel kurallardan bazıları şunlardır :

1. Her teşkilâtın en üst basamağından en alt basamağına kadar herkesin yetkileri birbirini tamamlayıcı, açık ve kesin bir şekilde önceden tesbit edilmiş olmalıdır.

Buradaki yetki kelimesi «başkalarından resmen iş isteme hakkı veya yönetmek, koordine etmek ve karar vermek hakkı» manasına gelir. Yani burada herkes kumanda zincirinin bir halkasıdır.

İşte bir işletmede Genel Müdür, Bölge Müdürü varken (ki vardır) onu atlayarak bir Başmühendise, mühendise, kalem amirine veya şube şefine doğrudan doğruya emir vermeğe kalkar, veya böyle birini terfi veya tecziye ederse veyahut Bölge Müdürünün emrindeki iş yerlerini kendi müfettişleri vasıtasile doğrudan doğruya teftiş ettirirse, kumanda zincirinin halkaları kopmuş, Bölge Müdürü açıkta kalmış, yani teşkilât temelinden sarsılmış olur. Genel Müdüre karşı sorumlu olan Bölge Müdürüdür, ve Genel Müdürün muhatabı o olmalıdır.

Kendisine yanındaki memurlar hakkında bazı sualler sorduğum yabancı Demiryollarından birinin personel dairesi kalem şefi, daire başkanı benim maaşıma karışır, beni işimden atabilir, fakat yanımdaki memurların biricik âmiri benim, onlara o karışamaz, demişti.

Kayzer Wilhelm bir gün bir Alman ilk okulunu ziyaret etmiş ve girdiği bir sınıftaki küçük çocuklara «Almanya'da en büyük adam kimdir?» sualini sormuş. Çocuklar hep birden ve hiç tereddüt etmeden «Öğretmenimizdir» diye cevap vermişler. Buna öfkelenen imparator müdürün odasında öğretmene «çocuklara neden böyle yanlış şeyler öğretiyorsunuz?» diye çıkışınca aldığı cevap şu olmuş :

«Majesteleri bu yumurcakları başka türlü idare etmenin imkânı olacağını mı zannediyorlar?»

2. Teşkilâtta her şahıs bir tek âmirden emir almalı, bu âmirin kim olduğunu ve kendisinin de kimlere emir vereceğini iyice bilmelidir.

Bu kumanda birliği prensibidir. Bilindiği gibi kimse iki efendi-

nin uşağı olamaz. Bu prensibe maalesef çok defa önem verilmez ve neticede işi asmağı huy edinmiş olan bazı memurlar başka bir âmirin vermiş olduğu (hayali) görevleri ileri sürerek işleri başkaları üzerine yüklerler. Öte taraftan iyi niyet sahibi memurlar da taban tabana zıt emirler arasında bocalayıp dururlar.

3. Her âmirin yetki ve sorumluluğu açık ve kesin bir şekilde yazılı olarak tebit edilmelidir.

Her âmir yazılı olarak yetki ve sorumluluklarının sınırını, yani kendisinden ne beklediğini bilirse, başkasının işine müdahale etmez ve ayni şekilde kimse de onun işine karışmaz. Bir çok işletmelerimizde bunlar yazılı olarak tesbit edilmiş değildir, hatta «yetki verilmez, alınır» şeklinde bir hikmet parçasının delil olarak ileri sürüldüğü de görülür. Bu belki başka sahalar için doğru olabilir, fakat işletmecilikte bunun sonucu, herkesin karar vermekten çekinmesi ve işi de bir tek kişinin üzerine yüklemesi olur.

4. Sorumluluklar daima onlarla ilgili yetkilerle beraber verilmiş olmalıdır. Bir çok işletmelerimizde en ağır sorumluluğu taşıyan işletme müdürü kendi yardımcılarını bile tayinden âcizdir. Merkeze sormadan en sıkışık hallerde bile istediği malzemeyi alamaz. İşletmeye hizmeti dokunan bir elemanını terfi ettiremez. Hatta yukarıdan gelen emirlerle terfie lâyık olmayanlara iyi sicil vermek zorunda kaldığı bile olabilir.

Böyle bir durumda kalan ve yetkilerinin azlığından şikâyet eden bir âmire çok defa verilen cevap şudur : Bizde âmirler tam yetişmiş değillerdir, bu yetkiler kendilerine verildi mi, memur ve işçilerine karşı taraf tutucu, haksız muameleler yaparlar, bunları önlemek için bizde daha fazla yetki vermek doğru değildir. İleride âmirlerimiz yetişsin, o zaman tabiî onlar da daha fazla yetki sahibi olacaklardır.

Bunun manası şudur : Bu kafayı değiştirmedikçe bizde ne âmir yetişir, ne de verimin artması mümkün olur.

Fırtınalı havada bir gemi kaptanına limandan kimse emir ve nasihat veremez. Böyle havalarda gemilerin işleyebilmesi kaptanın tamamen insiyatifine kalmıştır ve işte bu tehlikeler de kaptanları yetiştirir, tecrübeli yapar.

Bir çok yüksek idareciler kendi yetkilerini daha aşağı kademelerdeki âmirlere devrederler. Fakat sonra da onların vermeleri gere-

ken kararları kendileri vererek o âmirlerin bütün otoritelerini sıfıra indirirler. Sorumluluklara bağlı olmıyan yetkiler tehlikelidir, çünki sahiplerini diktatörlüğe kadar götürür.

5. Âmirler emirlerindeki memurların faaliyetlerinden sorumludur. Bunun manası şudur : Yüksek bir âmir elindeki bazı yetkileri daha aşağı kademedeki âmirlere devrettiği takdirde de onların faaliyetinden sorumludur, çünki eğer onlar bir hata yaparlar veya işi tam yapmazlarsa, ya iyi seçilmemişler ya iyi yetiştirilmemişlerdir. Ya da her hangi başka sebeplerden böyle yanlış hareketlerde bulunmuşlardır. Bundan da her şeyden önce en yüksek icra âmiri sorumludur.

Dale Carnegie Mareşal Mountbatten'e ait şöyle bir fıkra anlatır: Mountbatten bir denizaltı filosuna kumanda etmektedir. Düşman uçaklarının hücumuna uğrayan denizaltılardan birinde önemli bir makinenin başında bulunan bir er birden bire müthiş bir korkuya kapılır, görevi başından ayrılarak dua etmeğe başlar. Bu yüzden denizaltı çok tehlikeli anlar geçirir, nihayet başka hücrelerden yetiştirilenler duruma hakim olurlar. Uzun mücadelelerden sonra denizaltı kurtulur ve limana döner. Böyle bir anda görevini bırakan erin cezası ölümdür. Fakat Mountbatten'in denizaltı filosu subay ve erlerine söylediği şu sözler sorumluluk anlayışı bakımından şaheserdir.

«..... Büyük ve tehlikeli bir savaştan Allahın yardımile çıkmış bulunuyoruz. Denizaltılarımızdan birinde vazifeli bir arkadaşımız en müthiş anlarından birinde vazifesi başından ayrılma şuursuzluğunu gösterdi. Buna rağmen ben kendisini kabahatli bulmuyorum, çünki onu böyle olağanüstü bir an için yetiştirememiş olduğumdan dolayı sorumlu kendimi addediyorum.»

Bu fıkrayı anlatan Dale Carnegie ilâve eder : Bundan sonra Mountbatten için ölüme gitmeği reddedecek bir tek İngiliz var mıdır?

6. Yetkililer mümkün olan en aşağı kademeye kadar devredilmelidir. Bizde olmıyan bir şey de budur. İmza selâhiyeti en yüksek âmire aittir, halbuki çok defa onun imza ettiği her kâğıdı, formları, okumasına, incelemesine bile imkân yoktur, bu işleri uzatmaktan başka bir işe yaramaz.

Büyük Amerikan demiryollarının birinde bulunuyordum. Hastalat Dairesi Başkanının garip ve uzun bir ismi vardı, bu yüzden hatırımda kalmıştı. Bir gün o dairenin bir şube müdürünün masasının

yanında oturuyordum, elindeki evrakı bitirmek üzere benden bir iki dakika izin istedi. O sırada gözüm imzasına takıldı. Attığı imza Başkanın imzası idi. İlk önce altında bizde olduğu gibi aslına uygundur, diye yazacağı bir kopye yazısı sandım. Hayretimi saklayamadım ve sordum.

— Azizim, dedi, Amerika'da 48 tane büyük demiryolu vardır. Her demiryolunun da bir tane hasılat başkanı vardır. Bütün Amerikan endüstrisi, demiryolları, yani bizimle ilgisi olan herkes bizim patronu şahsan veya ismen tanır. Onun imzası olmıyan hiçbir resmî mektubun kıymeti yoktur. Tabiî her mektuba da onun imza etmesine, her zaman burada bulunmadığından imkân olmadığı için, biz şube müdürleri, yardımcısı onun namına imza etmeğe mezunuz. Tabiî bunun bize ne gibi sorumluluklar yüklediğini de biliyoruz. Bu başkanımızın bize ne kadar güvendiğinin delilidir. Bunu kötüye kullanmak kimsenin hatırına gelmez, bilâkis biz bununla iftihar ederiz. Mesele demiryolu işlerinin iyi gitmesi ve şirketimizin kâr etmesidir.

Uzun yıllar bir dev müessesenin genel müdürlüğünü yapmış bir işletmeci de anılarında «yetki realitenin en son basamağına kadar inmelidir», der.

7. Yetki basamakları sayısı lûzumsuz şekilde çoğaltılmamalıdır. Sırf unvan veya para verebilmek için yetki basamakları çoğaltılırsa bu yüzden en basit bir iş hakkında karar vmerek birçok lûzumsuz kademelerden geçmeğe ihtiyaç gösterir. Bunun neticesi de ne olur? Herkes alt kademeleri bırakır, doğrudan doğruya Genel Müdüre, Müsteşara hatta Bakana çıkar, bu yüzden de bu gibi yüksek icra âmirlerinin vakitleri heba olur, gider. Bu içimize o kadar işlemiştir ki, halkın ağzındaki şu söz çok düşündürücüdür : «Kırk Peygambere gideceğine bir Allaha git.»

8. Teşkilâttaki her şahıs mümkün olduğu kadar bir temel fonksiyonun icrasile görevlendirilmiş olmalıdır.

Bu ihtisaslaşma prensibidir. Bu daire, işletme veya bölgelere uygulanabileceği gibi şahıslara da uygulanabilir. Bu basitçe herkese bir iş ve her işe bir adam prensibidir. Çok defa meselâ personel işlerile yalnız personel dairesi meşgul olmaz, her daire ve servis ayrı ufak bir personel servisi tutmak sevdasına kapılır. Böylece lûzumsuz çapraşmalar, ikilikler olur. İhtisaslaşma olmaz. Herkes veya her servis her işi en iyi anladığına inanır. En yüksek âmirler idarecilerdir, on-

lar bütün ihtisas elemanlarının üstünden bakabilecek bir perspektife sahip olmalıdırlar, fakat ihtisasa hörmet etmeği ve ihtisas elemanlarının fikirlerine saygı göstermeği bilmelidirler. Son karar onlara aittir ve bu karardan yalnız onlar sorumludur.

9. Rutin, günlük işlerin yapılmasını üzerine alan «hat fonksiyonları» ile «ihtisas, kurmay fonksiyonları» mümkün olduğu kadar birbirlerinden ayrı tutulmalı ve kurmay fonksiyonlarına gereken önem verilmelidir.

Hat fonksiyonlarından maksat işletme faaliyetleridir. Araştırma, plânlama fonksiyonları ise geleceğe ait faaliyetlerdir. Bunlar bilhassa işletmenin sıkışık anlarında her ne pahasına olursa olsun birbirile karıştırılmamalı ve ihmal edilmemelidir.

Genellikle kurmay dairelerinin elemanları işletme dairelerinin koordinesini, kontrolunu sağladıkları gibi onlara hizmet de ederler ve yol da gösterirler. Meselâ bir işletmede satınalma dairesi işletmenin lûzum göstereceği malzemeyi zamanında temin etmek suretile ona hizmet eder. Hukuk veya propaganda servisi ise yol gösterir. İstihsal plânlama da bir koordinatör vazifesini görür. Endüstri mühendisliği ve muhasebe daireleri ise kontrolü sağlarlar.

10. Bir tek âmir tarafından idare edilecek pozisyonların da bir sınırı vardır.

Bu «kontrol vüs'atı» deyimi ile ifade olunur. Bir icra âmirinin doğrudan doğruya temas ederek emir vereceği şahısların sayısı yerine göre 8'i geçmemelidir. Bu mikdar çoğaldığı takdirde âmir işleri halletmeğe vakit bulamaz. Bu da bizde anlaşılmamış bir konudur. Hatta bazan bunu tatbik etmeğe çalışan icra âmirlerini bu yüzden gururlulukla itham edenler bile vardır.

Yalnız 8 rakamını etkileyen birçok faktörler vardır, âmirin özel ihtisas ve meşguliyeti, elemanlarının çalıştığı yerler, işlerin cinsi ve başkaları gibi. Onun için kesin olarak her yerde bunu uygulamakta israr doğru değildir.

11. Organizasyon değişen şartlara uyabilecek şekilde esnek olabilmelidir.

Şartlar zamanlar gibi değişir, hiç bir teşkilât demir zırhlar içinde sım sıkı bağlı kalmamalıdır. O da yaşayan her varlık gibi nefes alabilmeli, büyümeli ve zemin, zamana uygun olarak değişebilmelidir.

Burada da esas mesele ölçüdür. Şartlara göre değiştirilmesi makul olan bir teşkilât şahıslara göre değiştirilmeğe kalkılırsa, netice teşkilâtsızlık olur.

12. Teşkilât mümkün olduğu kadar basit olmalıdır.

Lüzumsuz yere yeni kademeler ve komiteler kurulması teşkilâtı genişletir, ihatasını ve işlemesini güçleştirir. Çok defa şahsen karar vermekten çekinen bir âmir, işi komitelere havale eder, bu yüzden de işler yürümez, teşkilât çalışmaz.

Teşkilâtla ilgili daha bir çok kurallar ileri sürülebilir, bu konuda söz sahibi otoritelerin en fazla üzerinde durdukları bu on iki noktadır.

Nasıl ki futbolun kuralları varsa, iyi ve başarılı bir oyun oynayabilmek ve seyredebilmek için her iki tarafın da bu kurallara baştan itibaren harfi harfına riayet etmeleri şart ise, bir işletmenin de iyi çalışabilmesi, başarı kazanması için her şeyden önce bu teşkilât kaidelerine tamamile sadık kalması lâzımdır. Personel ve kadro konusu bundan sonra gelir, çünki taç yerine penaltı veren bir hakemin idare ettiği maçta oyuncu yetişmez, yalnız kavga çıkar.

III. İNSAN, LİDER ROLÜNDE

BÜYÜK ADAM

Eşberde Hamit, Büyük İskenderin karşısında tarihçiye şöyle söyletir :

Mucip ne hakarete apansız,
Tarihi yazan benim, yapan siz.

İnsanlığın tarihi, büyük insanların ortaya çıkış, yaşayış ve arkalarında bir iz, bir eser bırakış hikâyelerinden başka bir şey değildir. Her devir bir büyük adamın ismini taşır, onunla anılır, daha önceki veya daha sonraki devirlerle arasındaki farkı, o büyük adamın kişiliği, cesareti, ve herşeyden önce, düşünce tarzı meydana getirir.

19 Mayıs 1919 den 1938 Yılının 10 Kasım'ına kadar geçen devir Atatürk Devri, daha doğrusu Atatürk'ün Anadolu Bozkırında Yeni Türkiye'yi yarattığı, yaşattığı ve bütün dünyaya, dost ve düşmana kabul ettirdiği bir devirdir. Koltuk deynekli «Hasta Adamın» Dünya Uluslarının arasına girip yaşama denilen o güç yarışmaya katılmak cesaretini kendisinde bulduğu devirdir.

İşte bu cesareti ona veren, onun asırlarca süren «Makûs Talihini» yenen büyük adam odur.

Tarih yapan insanların büyüklüklerini ölçmek için bu güne kadar bir kıstas, bir ölçü bulunamamıştır. Bununla beraber birçok düşünürler şöyle bir suale cevap aranırken bazı hakikatların, mukayese imkânlarını ortaya çıkaracağına inanırlar :

«Acaba o büyük adam yaşadığı o devirde dünyaya gelmeseydi, yaptıklarını yapmasaydı, adını verdiğimiz o devir nasıl olurdu?»

Akıp gitmekte olan zamanı durdurmaya imkân olmadığına göre 1919 ile 1938 arasındaki 20 yıla yakın zamanda Türkiye ne olacaktı, hatta bugün ne durumda olacaktık?

Bu sualin cevabını düşünmeye bile cesaret edemiyorum, çünkü zaman geçtikçe her şeyi küçümseyen, tabiî ve basit gören, herşeyi kendiliğinden nasıl olsa olacaktı şeklinde yormak isteyen insanî kadirbilmezliğin ve egoistliğin en koyu dalgaları bile, ondan gelen o muazzam nuru söndüremiyecekler ve insanlar onun büyüklüğünü gün geçtikçe, daha doğrusu, kültürleri, tarih görüşleri, bilgileri, iz'an ve toleransları arttığı ölçüde daha fazla takdir edecekler, anlayacaklardır. Geçen hergün bizi ondan uzaklaştıracak yerde ona yaklaştırmaktadır. İşte asıl büyüklük, ondan uzaklaştıkça kendimizi ona daha yakın hissetiğimiz o hakiki büyüklük, budur. Büyüklüğün zamanı yoktur, büyük adamlar geçmişin olduğu kadar halin de, geleceğin de batmayan güneşleridir.

Atatürk'ün büyüklüğü kişiliğinin insanî olmasındaydı. O nefret yerine sevgi, korku yerine güven, yeis yerine ümit getirdi. Onu düşmanları bile sevdi ve saydı.

Trikopis her Cumhuriyet Bayramında Atina'da Türk Elçiliğinde onun resmi önünde ihtiram duruşu yapmıştır. Tarihte başka bir misalini hatırlamak güçtür.

Maddi ve manevi korkuyu yenen odur. Koskoca bir İmparatorluk kaybeden Türkiye'ye yeni ümit getirdi. Bütün bunlarla beraber ve bunlardan başka bir şey daha getirdi ki, bence en önemli başarılardan biridir.

Asırlardan beri düşünmeyen, düşünmeyi reddeden, düşünmekten korkan, düşünmek zahmetine katlanmak istemeyen, daima başka birisinin kendisi için düşünmesine alıştırılmış, bir çok doğmaların, hürafelerin, peşin hükümlerin arkasına sığınarak bir türlü kendisini bulmak istemeyen Şark kafasına hür düşünceden korkmamayı, halka rağmen halk için düşünmeyi, batıya rağmen batılı gibi düşünmeyi öğretti.

Sanat onunla başladı, kül rengi ufku renklendiren odur. Kadınlar yaşamaya, böylece yarım,kadınsız bir topluluk bir bütün olmaya başladı.

Dikkat ederseniz, Atatürk'e dil ve el uzatanlar halâ düşünmeyi kabul etmeyen, Allahın en büyük mucizesi olan insan düşünce ve zekâsına inanmayanlar arasından çıkmaktadır.

İnsan ırkı, ne yazık ki asırlardan beri kafasındaki pasları ata-

mamış, düşünmeyi ve öğrenmeyi kabul etmemiştir. Bu bir talihsizliktir. Fakat buna rağmen Atatürk öyle kuvvetli bir mıknatısdır ki, tesiri Asya ve Afrika insanlarında bile görülmüş ve onları istipdat, taassup ve cehalet paslarından temizleyerek yaşamak için uyandırabilmiştir.

Atatürk'ün büyüklüğü buradadır ve Batı Dünyasının ona gösterdiği sevgi ve saygı da bundan ileri gelmektedir.

O kakiki Batıya, yani Fransa, Amerika, İngiltere, İsviçre'ye değil; bilgi, kültür, san'at ve hür düşünceye açılan penceredir.

Bize düşen vazife, bu pencerenin getirdiği taze, oksijenli havayı bol bol ve çekinmeden teneffüs etmek ve çocuklarımıza ettirmektir.

LİDERLİĞİN İLK ŞARTI DÜRÜSTLÜKTÜR

B. B. Lah'dan

İdarî işlerde liderliğin temel vasıflarının başında tam bir dürüstlük gelir. Hiç bir icra âmiri sözlerinde ve hareketlerinde tam mânasile dürüst olmadıkça maiyetindeki memurların saygı ve güvenini sağlayamaz. Âmir, bütün gözlerin her an üzerinde olduğu bir adamdır, ve emrinde kaç kişi varsa o kadar da tenkitçisi var demektir. Belki o onlardan bazılarının gözlerini bağlıyabilir; fakat hepsini birden aldatmasına imkân yoktur, çünki ergeç hakikat meydana çıkar ve onun bir hacıyatmaz gibi herkesin gözünden düşmesi de o kadar çabuk olur.

O başkalarının izleyeceği bir örnek olmalı, temiz ellerle ve aydınlık bir vicdanla çalışmalıdır, para ile ilgili konularda tam bir titizlikte hareket etmeli, memurlarına ait mal ve hizmetleri kullanırken çok dikkatli olmalıdır. O yalnız rüşvet ve şahsına menfaat sağlamaktan değil, ihaleleri dost veya tanıdıklarına kazandırmak, şahsî otoritesi için veya kendi adamlarının yararına yeni nizamlar meydana getirmek veya mevcutları o şekilde tefsir etmek gibi daha basit bozuk işlerden de kaçınmalıdır. Hiç bir surette, hoşlandığı muayyen bazı kimseleri faydalandırmak veya hoşlanmadığı şahısları gözden düşürmek için, plân, politika ve hareketlerini değiştirmemelidir. Sırf aklındaki bazı şahısların işine yarayabilmesi için, meselâ şartnameleri veya işe alma hükümlerini o şekilde tanzim cihetine gitmemelidir. Onun bütün hareketleri, şahsî veya sevdiklerinin menfaatlarından ziyade, bulunduğu müessese ve cemiyetin genel çıkarlarına hizmet edecek nitelikte olmalıdır.

Dürüstlük dar bir mâna içine sıkıştırılarak yalnız para ile ilgili meselelere hasredilmemelidir. O geniş mânada, sabit bir karakter, itimada lâyık olmak ve düşünsel namusluluk olarak alınmalıdır. Bir âmir hiç bir zaman iki yüzlü olmamalı, bugün evet dediği şeye yarın

hayır dememeli ve her türlü hile ve desiseden uzak kalmalıdır. Daima doğruyu söylemeli ve inandığı fikri savunmalıdır. Hakikaten yapmak istediği şeyi söylemeli ve söylediği şeyi de yapmalı, başka başka zamanlarda veya başka başka insanlara başka başka şeyler söylememelidir.

Bir âmirin kendi görüşünü veya amacını desteklemek için hakikat ve delilleri çevirmesi veya kendi şefinin hoşuna gitsin diye düşündüğü ve inandığı şeyi değil de, onun tam aksini söylemesi âmirliğe yakışmayan şeylerdir.

Adalet Hissi :

Dürüstlüğün temel unsurlarından biri de yüksek adalet hissidir. Bir âmir memurlarının işlerini ve şahıslarını değerlendirirken, vereceği ceza ve mükâfatlarda, terfi ve tâyinlerde haktan ayrılmamalı ve tarafsız hareket etmelidir. Rakip tarafların şikâyetleri bahis konusu olduğu yerlerde, bilhassa hoşlandığı kimselerle, âmirin gözüne girmek için ellerinden gelen her türlü kurnazlığı göstermesini bilenleri çok büyük bir itina ile gözönünde tutmalıdır. Daha üst pozisyonlara terfi edecekleri seçerken oraya en lâyık olanları seçmeli ve kendisine en fazla bağlı görünenleri getirmemelidir.

Adalet hissinin bir icabı âmirin yetkilerini yardımcıları ile paylaşması ve onların da kendilerine düşen sorumluluğa uygun olan bir yetkiye sahip olmalarıdır. Diğer taraftan o kendisi bahis konusu olduğu zaman, takdir ve tenkidi de aynı objektif ölçü ile karşılamalıdır. Başkalarının yapmış olduğu hizmet ve başarılara da lâyık olduğu takdiri esirgemekten kaçınmalıdır. Lâyık olduğu yerde takdir göstermeyen âmir, bütün memurlarının güven ve saygısını kaybeder. Bir âmir, işlerin fena gittiği zaman, bunların sorumluluğunu üzerine almasını bilmeli ve bir şamar oğlanı arayarak bütün kabahatı başkalarının üzerine atmamalıdır. Aynı zamanda başka başka insanlar hakkında hüküm verirken, başka başka ölçüler kullanamamalıdır.

Düşünsel Dürüstlük :

Her yüksek icra âmirinin sahip olmak zorunda bulunduğu hasletlerden biri de düşünsel dürüstlüktür. Onun kafası ilmi bir davranışa tabi olarak işlemeli ve insanlar ve maddelerle iş görürken müm-

kün olduğu kadar yüksek bir objektiflik derecesi gösterebilmelidir. Kendisinin hoşuna gitmeyen hakikatları kabul edebilmeli ve kararlarını, kendi şahsi sempati veya antipatilerinden ziyade durumun icaplarına göre vermelidir. Hatta şahsi prestijini bile hakikata olan bağlılığı ile karıştırmamalıdır. Hatasını anlar anlamaz bunu derhal kabul etmekte tereddüt göstermemeli ve onu nezaketle düzeltmelidir. Bulabildiği her yerde bilgi, fikir ve teklifleri iyi niyetle karşılamalıdır. Hakikatı arayan bir insan olarak maiyetindekileri evet efendimcilere ve gramofon plâklarına çevirecek yerde onların serbestçe düşünmelerini ve fikirlerini açıkça ifade edebilmelerini teşvik etmelidir.

Bazan düşüncelerinde dürüst olmayan kimseler bu samimiyetsizliğe ve cesaretsizliğe düşebilirler. Medenî cesaret sahibi olmayan bir âmir her işi her ne pahasına olursa olsun, tatlıya bağlayarak çözmeğe çalışır. Olağanüstü hizmet gören memurların, tutmağı düşünmediği vaadlardan dolayı kendisine yapacakları tarizleri yumuşak sözlerle ört bas etmek ister. Bunun insanları susturmanın en umumî şekli olduğu zannedilir. Bunun bir başka sebebi de insanlarla iyi geçinme ve memurları psikolojik idare etme hususunda bugün daha ilk gününden itibaren her âmire yapılan telkin olsa gerektir, halbuki eski moda bir âmir bazan kaba da olsa hakikatı ulu orta söylemekten çekinmezdi, modern bir âmirden ise daha nazikâne ve basiretli hareket etmesi beklenir. Meselâ böyle bir âmir maiyetindekilere, her birinin işlerile olan münasebet bakımından ne durumda olduklarını açıkça söylemekten çekinir. Halbuki insanların yaptıkları işlerin durumlarını bilmesi onlar için bir teşvik ve şahsi verimlerini de arttırmağa vesile olur. Fakat bu kıymetli teşvik çok defa bir çok sevki idare âmirleri tarafından ele alınmaz, çünki onlar hoşa gitmeyecek hakikatları açıkça söyleyecek kadar cesaret sahibi değildirler veya onlar maiyetindeki memurları isteyerek şüphe ve memnuniyetsizlik içinde tutarlar ve bu şekilde karanlıkta bırakmak suretile onların daha fazla çalışacaklarına inanırlar. Fakat hakikatta sonuç bunun tamamile tersidir. Bu onların şevk ve heyecanını frenler. Aynı şekilde fazlasile nâzik bir âmir, iki memuru arasındaki anlaşmazlığı çözmek için ikisini birden karşısına çağırıp münakaşa konusunu açıkça ortaya koymaz, her ikisiyle ayrı ayrı konuşur ve böylece her ikisinde de kendisinin haklı ve ötekilerin haksız olduğu intibasını uyandırır. Neticede hiç bir şey halledilmiş olmaz ve aradan bir müddet geçtik-

ten sonra âmirin davranışının iki yüzlülüğü şu veya bu şekilde meydana çıkar.

Objektif Değerlendirme :

Düşünsel dürüstlük, âmirin kendi daire veya işletmesinin yapmakta olduğu işleri hakiki ve objektif bir surette değerlendirmesine ihtiyaç gösterir. İşlerin gidişini gösteren bütün bilgi ve istatistikler veya malî neticeler sahih ve güvenilebilir olmalıdır. Lehde olmayan rakamları saklamağa veya örtmeğe teşebbüs edilmemelidir. Bütün periyodik rapor ve bilgiler hakikatlara sadık kayıtlar olmalıdır, ki olağan üstü veya tekerrür eden hatalar tashih edilebilsin. Fakat hakikatların yerini blöflerin almasına müsaade edilirse, yukarı makamlara verilen bütün bilgiler yalan ve yanlış yola sevk edici olur, ki bu yüzden esas güçlükler ve hataların meydana çıkarılması uzar ve onlar da devam edip giderler.

Bir çok düşünürler, sevki idare konusunu inceleyen yazarlar ve idareciler yüksek icra âmirlerinin yüksek bir dürüstlük standardına sahip olmalarının önemini belirtmektedirler.

Bu konuda ünlü bir yazar olan Peter Drucker şöyle diyor :

«Sevki idare makamlarındaki yüksek âmirler; yeni bir idareci tâyin etmek zorunda kaldıkları her seferde, kendi kesin inançlarının delillerini ortaya koyamazlarsa, en iyi iş usul ve tatbikatı bile tam bir iş ruhunun doğmasını sağlayamaz. Onların samimiyet ve ciddiyetlerinin delili, karakterlerinin hiç bir uzlaşma kabul etmeyen dürüstlüğüdür. Üst kademelere yapılacak tâyinlerde dürüstlük üzerinde ne kadar durulsa azdır. Maiyetindekilere karakteri bir model olarak gösterilemeyecek hiç bir şahıs yüksek makamlara tâyin edilmemelidir.»

Sevki idare konusu yazarlarından Urwik de şöyle der :

«Her hangi bir teşebbüste insanları idare etmek sorumluluğu ile görevlendirilecek, yâni sevki idare makamlarını işgal edecek bir şahıstan beklenecek en hayatî vasıf dürüstlüktür.»

Başka bir yazar, Millet de şöyle diyor :

«Liderlik bir grubun davranışının moral tonunu tesbit etmelidir. Sıra âmiri olarak bir şahıs bir standart hareket tarzını överken, onun tamamile tersi başka birini uygulayamaz. Onun maiyeti tarafından

gıpta edilecek tarafı verdiği öğütler değil, kendi şahsî davranışıdır. Buna göre, idarî bir makamın hareket tarzında bir bütün olarak yüksek bir moral tonunun mevcut olduğuna inanılabilmesi için, her şeyden önce bunun, liderinin davranışında bulunması lâzımdır».

Bir idarecinin vereceği şahsî örneğin çok büyük bir etkisi olacağına işaret eden W.B. Graves şöyle diyor :

«Aslında bir âmirin cam kavanoz içinde yüzen altın balığı kadar saklı özel yaşayışı vardır. Onun çalışkanlığı ve dürüstlüğünü, onun devletin zamanını, telefonunu, postasını boş yere veya kendi çıkarı için kullanıp kullanmadığını, pozisyon veya yetkisinden faydalanarak kendisine özel imtiyazlar sağlayıp sağlamadığını teşkilâttaki en basit odacı bile bilir.»

Liderlik üzerine yaptığı bir konuşmada Maraşal Sir William Slim başkalarını başarı ile yönetebilecek insanda şu esas beş vasıfın bulunması gerektiğini söyler :

«Cesaret, irade kuvveti, tolerans, bilgi ve bütün bu vasıfların üzerine temellendiği son vasıf - dürüstlük, insanların size inanmalarını sağlayan şey.»

Liderlik üzerine bir yazısında Maraşal Montgomery şöyle der :

«Kötü bir liderlik belki geçici bir zaman için muvaffak olabilir, fakat sonunda kendi kendisini mahveden tohumlarını da içinde taşır. Kötü liderliğin en iyi örnekleri Hitler ve Mussolini olabilir. Kötü liderlik kuvvetli bir şahsiyetin empoze ettiği yalandır, bu şahsiyet ne kadar kuvvetli olursa, son yıkılış da o kadar kuvvetli olur. Hakikî büyüklük ahlâkî faziletler olmaksızın elde edilemez, bütün öteki daha küçük faziletler bununla karıştırıldıktan sonra gelişir, olgunlaşır ve bir ilham kaynağı olabilirler.»

Geniş Yetkiler :

Bir idareci ne kadar yüksek bir mevkide ise onun müessese işlerile ilgili yetkisi de o kadar büyüktür. Bu muhtelif cinsten geniş yetkiler demektir; büyük fonların sarfına ait yetkiler, personele ait yetkiler, muhtelif malzeme ve hizmetlerin satılması veya satınalınması için mukavele yapma yetkisi. İcra âmiri memurlarının menfaatlarının bir koruyucusu, anlaşmazlıklarının bir hakemi, bir kanun yapıcısı veya nizam koyucusu, adalet ve himaye dağıtıcısıdır. Böyle ge-

niş yetkiler çok az, veya hiç kontrol altına alınmazsa, onlar en iyi insanları bile soysuzlaştırabilir ve zehirleyebilir. Kudret ve yetkinin bu gibi körleştirici ve soysuzlaştırıcı etkileri daha ilk çağların düşünücüleri tarafından bile bilinmekteydi. Eski kutsal yazılarda kudret, zehirlerin en kuvvetlisi olarak vasıflandırılmıştır. Lord Acton «Kudret insanı daima soysuzlaştırır, mutlak kudret ise tamamile» der. Prens Kropotkin de «Kudretin onu kullananlar için daima zehirli olduğu tarihin herkesçe bilinen bir hakikatıdır» diyor.

Filozof Whitehead ise şöyle söylemiştir: «Kudretten zevk alma hayatın inceliklerini öldürür. Kudretin kendisine has tesirinden başka, elinde büyük kudret olan her şahsın etrafını, dinlediği takdirde, kendisini kötü yollara sevk etmeğe çalışan birçok dalkavuk ve cellâtlar alır. Bundan dolayı bir idareci yetkinin zehirleyici ve soysuzlaştırıcı etkisinden ve yüze gülen insanların cazip yalanlarından kurtulmak için, kuvvetli ve saf bir karaktere, çok yüksek derecede hassas bir ahlâk duygusuna, hakikatı bulmak için kuvvetli bir arzuya, adalet ve dürüst oyun aşkına sahip olmalıdır. Kudret, ruhun bu yüksek vasıfları ile kontrol altına alınamazsa, gemi azıya alır ve idareciyi de bir müstebit yapar; diğer taraftan alçak karakter yüksek kabiliyetlerle birleşirse, kudretin kötüye kullanılması tehlikesi daha da artar. Tâ en eski zamanlardan beri bu, kudretin kaçınılmaz talihi olarak tanınmıştır».

Uygun Âletler :

Soysuz bir idareci yeni bir mevkie geçer geçmez, ilk iş olarak kendisine uygun âletler bulmağa çalışır; bunlar onun adına yalnız menfaat toplayan değil, aynı zamanda onun isteğine göre işlerin seyrini sağlayan kimselerdir.

Bu tip ajanları bulmak güç değildir, çünki onun bu şekildeki şöhreti daha kendisi o mevkie gelmeden çok önce her tarafa yayılmıştır. Bazı memurlar memnunlukla gönüllü olarak ona iltihak ederler, başka birçokları da zamanla gönüllülerin parlak durumlarını görünce arka plânda nöbet bekledikleri yerlerden çıkarak onlarla birleşirler. Geride kalmağı ve direnmeği tercih edenler ise, zamanla tesirsiz bir hale getirilir. Bozulmuş bir idarecinin yetkisi altında hastalık mikrobunu taşıyanlar gelişirlerken, ötekiler mahvolurlar. Kısacası, Gresham Kanunu işlemeğe başlar, bunun neticesi olarak da, kalitesi yüksek iş yerini, alçak kaliteli işe, iyi memurlar da yerlerini kötülerine bırakırlar.

Bu şekilde soysuzlaşma bir orman yangını gibi bütün teşebbüse sirayet eder. Böyle bozuk bir hava içinde de bencillik hizmetin üzerine çıkar, iş birliği imkânsız hale girer ve herkes menfaatından başka bir şey düşünmez olur, teşebbüsün asıl işi ve geleceği ile kimse ilgilenmez olur, ki bu da ergeç her teşebbüsü felâkete götüren bir durumdur.

Soysuzlaşma yüksek derecede bulaşıcı bir hastalıktır, hatta aslında idareci kendisi onun bulaşmasını istemese bile, çünki su yüksek düzeyden aşağılara doğru akar ve suyun bulunduğu yer ne kadar yüksek olursa, akış hızı da o kadar fazla ve yayılacağı yüzey de okadar geniş olur. Bir teşkilâtın yüksek kademelerinden aşağı kademelerine doğru devamlı bir surette akan bu karakter seli yer çekimi kanunu kadar doğru ve evrenseldir. Yüksek bir âmir kendi kusurlarını kolayca kusur olarak kabul etmez ve bu yüzden de astlarının onun taklit etmelerine de kolayca mani olamaz. Fakat farkına varıp da kendi yaptıklarının aksini vaaz etmeğe kalksa bile, bu hususdaki gayretleri kolay kolay meyva vermez; çünki hareketleri söylediklerini yalanlamaktadır.

Trajedi :

Belki facianın en şaşırtıcı tarafı, bir çok iyi ve akıllı insanların bozuk bir idareciyi hakiki renklerile görecekleri yerde, ya onun şahsiyetinin sempatik oluşu veya onun kurnazca zaman zaman yaptığı kompliman ve sağladığı nimetler yüzünden onun hayranları ve yardımcıları olmalarıdır. Bununla beraber bu sonuca fazla hayret edilmemelidir, insanların bu zaafları asırlar boyunca hükümdarlar ve filozoflar tarafından bilinmiyor muydu?

Alman filozofu Schopenhauer : «Sevgili dostum, ilk ve son olarak benim yaptığım işlere bak ve aklını kullan. İnsanlar tamamile kendilerile meşguldürler ve etraflarında olan biten şeylere objektif bir nazarla bakamazlar. Bir köpeğin varsa ve eğer sen onun seni sevmesini istiyorsan ve eğer sende mevcut yüz nadir ve mükemmel vasıftan hayvancağızın bir tanesinin farkında olacağını zannediyorsan ve bunun onu bütün vücut ve ruhu ile sana bağlayacağına inanıyorsan - tabiî eğer diyorum - eğer sen hakikaten buna inanıyorsan, çılgının birisin. Onu okşa, ona yiyecek bir şey ver; ondan sonra hoşuna giden her şeyi yap. O bunların hiç birine aldırmayacak ve senin sadık ve hakikatlı bir köpeğin olacaktır. Bana inanabilirsin ki, aynı şey

tamamile aynı olarak insanlar içinde böyledir. En zeki insanlar bile, onları besleyen elin hatalarına karşı gözlerini kapamağa eğilimlidirler.»

Özet olarak şunu söyleyebiliriz ki, dürüst olmıyan bir idareci, bir taraftan yetkilerini kullanarak, bir taraftan da şahsen verdiği örnek dolayısile maiyetindekileri soysuzlaştırır.

En hassas iş arkadaşları bile onun sempatik şahsiyetine kanar ve onu tamamile destekler. Üst idarecilerin karakteri yalnız bütün teşebbüsün moral tonunu tayin etmekle kalmaz, ayni zamanda yaptığı işlerin kalitesini de sınırlar. Yüksek icra âmirlerinin dürüstlüğü bundan dolayı bir teşkilât için ölüm kalım meselesidir. Başarılı olabilmesi için her türlü islâhat ve temizleme hareketi yukarıdan başlayarak aşağıya doğru inmelidir.

BEYİN TRÖSTÜ

İkinci Dünya Savaşı sıralarında Başkan Roosevelt'in etrafında topladığı müşavir grubuna bu adın verilmesinin sebebi, bu grubun Amerika'nın bilim, idare, iktisad ve askerlik gibi alanlarında ad yapmış en mümtaz şahsiyetlerinden bir araya gelmiş olması ve savaşın bin türlü çetrefil meselelerine objektif bir ışık tutabilmiş olmasındandır.

Alman Ulaştırma Bakanının bir özel yüksek bilimsel danışma kurulu vardır ve bu kurul ulaştırma alanında eser vermiş, başarı göstermiş bilginlerle, ulaştırma meselelerini bilfiil idare etmiş emekli kamu veya özel sektör idarecilerinden teşekkül etmiştir. Bu kurul, resmî kanalların tamamile dışında ulaştırma ile ilgili her konuda fikirlerini açıkça Bakana söylemek ve gerekirse onu uyarmakla görevlidir.

Beyin tröstüne bizim her memleketten çok ihtiyacımız vardır, çünkü bizde Devlet sektörü ile özel sektörün tam bir kaynaşması yoktur. Uzun zaman Devlet müesseselerinde hizmet etmiş insanlarla, zekâsı, bilgisi ve alın teri ile kendini yetiştirmiş insanlarımız hemen hemen çok az bir araya gelerek objektif bir açı ile beraberce memleket meselelerine çözüm yolları bulmağa çalışırlar. İki tarafta da çok değerli, tecrübeli, dünya çapında insanlar yetiştirmişizdir, fakat toleranssızlık ve teferruatı bırakarak gayede birleşmek için nefsimizden fedakârlık yapmak gerektiğini zamanında taktir edemeyişimiz, uzun yılların ve emeklerin verdiği tecrübelerin heba olmasına sebep olur.

Yaşlı, bilgili, tecrübeli insanlar her zaman kendilerinden açılmazlar, ancak onlara değer veren bir ortam içinde onlardan faydalanmak kabildir. Her meselenin birçok çözüm yolu vardır. Eğer dinlersek bilginler kitaplarını açarlar, en doğru nazarî yolu gösterirler, fakat onlar bile bir tek yolda birleşmiş değildirler, nazari bakımdan

her yolun sakıncası ve faydası vardır. Tam objektif olmak istiyorsak, onların karşısına bu sefer uzun yıllık tecrübelerile pratik alanda söz sahibi insanları çıkarmamız gerekir. Onların da tavsiyeleri, teklifleri vardır. İşte asıl mesele bu iki farklı görüşü birleştirebilmek, en faydalısını bulmak ve her şeyden önce her iki tarafın üstünde kalabilmektir.

Nazari olarak basit görünen bir çok mesele ameli sahada eğitim, tecrübe, para, yer ve zamana ihtiyaç gösterdiğinden ve bunların ahenkli olarak sağlanamaması yüzünden çözülemez.

Memleketin her türlü kaynaklarından en iyi şekilde faydalanılmasının gerektiği fikri herkes tarafından, hatta herhangi bir tartışmaya lüzum görülmeden kabul edilir. Fakat nedense memleketin gerek kamu gerek özel teşebbüs sahasında eser vermiş, ad yapmış hatta dünyaca takdir edilmiş insan kaynaklarından memleketin önemli ihtisas problemlerinin çözümünde faydalanılması düşünülmez.

Belirli bir yaşta emekliye ayrılmış bir çok değerli insandan kendi ihtisas alanlarındaki tecrübelerinden faydalanmak memlekete büyük yararlar sağlayabilir.

Kamu sektörü, özel sektör, sivil, asker, yaşlı, genç, farkı gözetmeksizin memlekette büyük işletmeleri idare etmiş, sanayide, bankacılıkla ticarette çığır açmış, kendi ortamının üstüne çıkarak eser vermiş insanların bir envanterini yapalım ve her yüksek idareci yanında böyle bir beyin tröstünden faydalansın. Ayda birkaç saat toplanacak bu beyin tröstü tecrübelerine dayanan meselelerde yüksek idarecilere karşılaştıkları güçlüklerde ışık tutacak, tecrübe ve bilginin yolunu gösterecektir. Nazari bilgile amelî uygulama bir arada tartışılacak ve eski tecrübelerden faydalanmak mümkün olacaktır.

Memleketin en değerli kaynağı yetişmiş insanlardır. Bunlardan tam manasiyle faydalanmadıkça öteki kaynaklardan da tam faydalanmağa imkânı yoktur.

LİDERLİK ÜZERİNE

Ünlü trihçi ve Türk dostu Prof. Toynbee Pakistan'a dair bir makalesinde, Türklerin bir sözü vardır ve çok yerindedir, der. «Balık baştan kokar.» Tarihçi bununla her sahada yüksek idarecilerin, liderlerin yetiştirilmesinin önemini anlatmak ister.

Gerek siyasal alanda gerek idarî, ekonomik ve endüstri alanlarında, yalnız bizim değil, bütün memleketlerin aradığı yüksek idareci, yahut geniş anlamda lider nasıl bir adamdır veya onda ne gibi vasıflar bulunmalıdır? Bu hususta ortaya atılmış birçok görüş ve düşünceler vardır, işte burada onları ortak bir paydada toplamağa çalışacağız.

İlk önce yüksek idareci veya liderin başlıca görevi nedir?

Karar vermek.

Evet, bir idareci problemleri bütün ayrıntılarına kadar inceleyen, hepsinin fayda ve mahzurlarını tartan ve sonra karar veren adamdır. Eğer o her şeyi tam bir şekilde düşünür, inceler, fayda ve mahzurlarını ayırabilir, fakat iş karar safhasına geldiği zaman, bunu aslarına yüklemeye veya bugünden yarına bırakmağa kalkar, yani karar vermekten çekinir, vereceği kararın sonuçlarından korkarsa, o dünyanın en bilgin, en iyi niyet sahibi teşkilâtçı adamı da olsa, idareci, lider olamaz.

İşlerin yavaş yürümesi, kırtasiyeciliğin bir türlü azaltılamaması âmir mevkiinde bulunanların basit bir memur seviyesine düşmesi, işte hep yüksek idarecinin bu en önemli görevini yapacak nitelikte olmamasından ileri gelir.

Bunun sebebi nedir?

Bunun en önemli sebebi, idarecinin o görevin ehli olmaması, üzerine aldığı sorumluluğu tam manasile anlamamış olması ve böyle

yüksek bir pozisyona gelmiş bir kişide bulunması gereken cesarete sahip olmamasıdır.

İşte bütün müesseseler, idareler, topluluklar, ülkeler, karar verecek, çabuk, iyi, doğru ve ileri karar verecek insanları arıyorlar, bulmağa, yetiştirmeğe çalışıyorlar.

Liderin ikinci vasfı, sinirlerine hakim olması, kararlarında sebatlı olmasıdır.

O bir istikrar kalesi olmalı, verdiği kararlardan günün havasına göre dönmemeli, olur olmaz şeylerden sinirlenerek ancak mantıkla çözülebilecek önemli meselelerde hislerine boyun eğmemelidir. İnsanlar kendilerini idare edenlerde, kendilerinde bol bol bulunan ve alışık oldukları o basit noksanları bir türlü affedemezler, yüksek idareci bunu unutmamalıdır.

Üçüncü vasıf, toleranstır. O başkalarının yapabilecekleri veya yapamıyacakları işlere toleranslı bir gözle bakabilmelidir. Yanında çalıştırdığı insanlar onun kadar zeki, tecrübeli, bilgili, hatta akıllı olmayabilirler, fakat dünya her türlü insandan yapılmıştır. Lider böyle muhtelif tuğlaları iyice harçlayarak bir bina meydana getiren kalfaya benzer, tuğlalarından şikâyet etmekle duvarlar kendiliğinden bitmez.

Dördüncü vasıf, liderin, etrafında insanların ona her şeyi açıkça söyleyebilecekleri bir serbestlik havası yaratabilmesidir.

Lider hakikatları iyice bilmek, öğrenmek durumunda olan bir adamdır. Hakikatlar da ancak serbest ortamlarda meydana çıkar. Etrafını bir korku duvarı ile kapayan bir idareci, hiç bir zaman hakikatı öğrenemez, çünkü korkunun bulunduğu yerde samimiyet ve saygı yerleşemez, hakikat da içeri girmeden kaçar gider.

Son vasıf da şudur :

Lider, lâyık olduğu takdiri görmediği halde inandığı şeyde kuvvet ve inancını kaybetmeden sonuna kadar sebat eden adamdır.

Bu çok önemlidir. Tarihi karıştırın, göreceksiniz ki, birçok liderler, büyük insanlar çok geç, hatta bazan ölümlerinden seneler geçtikten sonra takdir edilmişler, anlaşılabilmişlerdir.

Lider, yığınların yapıldığı maddeden başka bir şeyden yapılmış bir insandır. O dayanıklılığı, çalışması, inancı, sebatı, tolerans ve an-

layışı, bütün vasıfları, kısaca karakteri, etrafındaki insanlardan başka, üstün olan, fakat buna rağmen kendisini onların üstünde görmeyen, onlardan olmakla iftihar eden ve böylece onlara farkettirmeden onları çalıştıran, onlara yön gösteren ve ışık tutan bir insandır.

Bu vasıflara sahip olmadan insanları idare etmek isteyenler, pusla kullanmasını bilmeden gemisini sevk etmek isteyen kaptana benzerler, karadan çok uzakta ve fırtınalı havalarda onların gemisinde bulunmak tehlikelidir.

LİDER TİPLERİ

Robert E. Burns'den

1. Tabiî tip :

Herşeyden önce kendi güveni ile ilgilidir. Kendisini hiç bir zaman tehlikeye atmaz. Astları ile seyrek ve resmî olarak temas eder. İşleri personele haber vermeği sevmez. Personelinin morali genellikle bozuktur, hissiz ve adam sendeci olurlar. Böyle bir şahsın liderlik mevkiine gelmemesi daha iyi olurdu.

2. Sürücü tip :

Sadece kendisi için kudret ve yetki ister. Kontrol görevini yaparken çok tenkitçidir. Teferruatla çok fazla ilgilenir. Her şeyi öğrenmeği, haber almağı sever, fakat kendisi kimseye birşey bildirmeği sevmez. İşleri yaptırır, fakat personelinin görüşlerine değer vermez. Astları kendisini sevmez, etrafında hoşnutsuzluk yaratır.

3. Diplomat tip :

Üstleri ve astları ile iyi geçinir. İnsanları idare etmesini bilir. Kendisini hareketc getiren kuvvet, şahsen ilerleme ve güven sağlama arzusudur. Astları ile sık teması vardır, fakat bu temas tamamen görünüştedir ve ortada bir rekabet havası esmesine sebep olur. Astları da daha fazla kendi şahsi çıkarları için çalışırlar.

4. Gerçek tip :

Amacı gerçekten bir çalışma ekibi meydana getirmektir. Ekibin menfaatları herşeyin başında gelir. Hem kendisinin, hem de emrinde çalışanların ilerlemelerini, takdir edilmelerini ve güven içinde çalışmalarını ister.

Astları ile ilişkileri resmî değildir ve daima eşit şartlar altındadır. İki taraflı haberleşme ve birlikte çalışma havasına kıymet verir.

LİDER TİPLERİ VE ÖZELLİKLERİ

	Tabii Tip	Sürücü Tip	Diplomat Tip	Gerçek Tip
Sıfatları :	Bürokrat	Otokrat	Manevracı	Tam
Hitap Şekli :	Onlar	Ben	Sen	Biz
Güdüsü :	Şahsi güven	Kuvvet ve prestij	Kendisinin yükselmesi ve tanınması	Bütün grubun yükselmesi ve tanınması
Düşünce Yönü :	Kaide ve mevzuatla ilgili	Kendi şahsı ile ilgili	Menfaat sağlayacak şahıslarla ilgili	Ekibi ve amacı ile ilgili
Amaçlar :	Bir sistemin geliştirilmesi	Kendi şahsının geliştirilmesi	Menfaat sağlayacak şahısların geliştirilmesi	Ekibin geliştirilmesi
Denetleme Esasları :	Resmî	Teknik	Psikolojik	Sosyal
Otorite kaynağı :	Talimat	Kendisi	Yüksek şahıslar	Ekibi
Öğrenmede esas :	Hataların düzeltilmesi	Tecrübe	Takdir ve ceza	Benlik şuuru ve öğrenme arzusu
Astlardan beklediği :	Sadakat	İtaat	Yükselme hırsı	İşbirliği
Astlarla teması :	Resmî ve Seyrek	Tenkitçi ve teferruatçı	Gayri Resmî	Dostane, yakın ve sık
Haberleşme :	Sevmez	Tek taraflı	Sun'i iki taraflı	İçten iki taraflı
Astların hakkında düşündüğü :	Yok	Menfi	Şahsi menfaat güder	Ekibini düşünür
Astlarla ilişkisi :	Resmî	Hâkim	Kaypak	Tamamlayıcı
Ekibin morali :	Durgun ve gevşek	Düşmanca	Rekabet hisleri hâkim	İşbirlikçi ve yüksek

PERSONELİ HAREKETE GEÇİREN GÜDÜLER

Mangement Cross - Section'dan

Personelinden tam manasiyle faydalanmak isteyen her âmir, onları harekete geçiren şeylerin, güdülerin neler olduğunu bilmek zorundadır. Ancak bunu iyi bilen âmirler onları heyecanla çalıştırabilir, onları güdülleyebilirler.

Psikoloğlar çalışan insanları 6 ana psikolojik gruba ayırırlar. Bu grupları ve onlara giren personele ne şekilde davranılması gerektiğini aşağıda veriyoruz.

1 — Emniyet arayan personel:

Para, sıhhat, fikir, ve mutalâa bakımından çok ihtiyatlıdırlar. Günlerini önceden plânlarlar. Sık sık nasihat ve fikir sormağı severler, hiç bir zaman riske girmek istemezler.

Onları önceden iyice hazırlamadan yeni ve yabancı bir işe vermeyiniz, çünkü onlar orada kendi kendilerine bir yol bulacak kadar kendilerinden emin değildir. Onlara sık sık yeniden güven telkin ediniz.

2 — Mükemmellik isteyen personel :

İşi tam yapabilmek için büyük fedakârlıklarda bulunurlar; başarıları ile övünürler, ve kimsenin o işi kendileri kadar mükemmel yapamıyacağına inanırlar.

Onlara çok güç görevler veriniz, çünkü onlar basınç altında daha çok başarı gösterirler. Mümkün olduğu kadar az serbestlik veriniz.

3 — Kendisine önem verilmesini isteyen personel :

Bunlar üstlerine sayısız tekliflerle gelirler ve fikirlerinin kabul edilmesi için hiç bir tartışmadan kaçınmazlar. Eğer kendilerine önem

verilmeyen bir ortamda çalışmak zorunda kalırlarsa, verimleri düşebilir.

Onlara önem veriniz, arada bir bir kompliman yapın. Onlar, kendi meslekdaşlarına, hakkettikleri zaman, sahnenin ortasında yer vermeği öğrenmedikleri takdirde üst sevki idare makamları için iyi bir aday olamazlar.

4 — Sorumluluk seven personel :

Kendilerinin yerlerinin hiç bir surette doldurulamayacağına inanır ve şeflerinin şehir dışına çıkmasını dört gözle beklerler ki yalnız başlarına istedikleri işleri istedikleri gibi yapabilsinler.

Onlara sorumluluk verin, fakat yetkilerinin sınırlarını çok iyi ve sıkı tesbit edin; aksi taktirde en ufak bir fırsatta yerinize geçebilirler.

5 — Prestij arayan personel :

Onlar en son gelişmeleri izler ve kendilerinin bir uzman sayılmasını arzu ederler. O konuda bilgileri olmasa bile, her soruya cevap verirler, kendi seviyelerinden üstün kişileri birbirine katmaktan çok hoşlanırlar.

Onlara önem verildiğini hissettiriniz. Bunun kendilerine hissettirdiğiniz oranda daha iyi çalışırlar.

6 — Herkes tarafından kabul edilmesini isteyen personel :

Onlar herkes, hatta yabancılar tarafından bile sevilmesini isterler ve bazen başkalarına yardım için, kendi görevlerini ihmal ederler.

Onlara karşı nezaketle muamele ediniz. Kaba bir tenkit onları kırabilir ve en aşağı bir ay süre ile onlardan faydalanılmasına engel olabilir.

KÖTÜ İDARECİLERİN UZUN HİKÂYESİ

Antony Jay'dan

Çılgın Kral Lear idaresizliği dillere destan olmuş idarecilerin başında gelir. O bir roman kahramanıdır. Fakat tarih, yapılmaması gereken şeylerin gerçek örnekleri ile fazlasiyle doludur. Bu kaba hataları incelemekle, belki gelecekte, ayni hatalara düşmekten kendimizi kurtarabiliriz.

Tolstoy, Anna Kareninin başında «bütün mutlu aileler birbirlerine benzer, fakat mutsuz her aile kendine göre başka bir yönden mutsuzdur», der. Ayni şekilde iyi liderler de birbirlerine benzer, iyi sıhhatin bir cinsi, fakat hastalıkların türlü çeşitleri vardır.

Buna rağmen birçok devlet idarelerinde ve özel müesseselerde devamlı surette öyle kötü lider tiplerine rastlanır ki bunları sıra ile gözden geçirmek her bakımdan faydalıdır. Bir kere okuyanlar belki bundan ders alabilirler, diğer taraftan da esas prensip ve genel kanunlara riayet edilmemesi yüzünden meydana gelen sonuçlar, bunların daha iyi anlaşılmasına ve takdir edilmesine yarayabilir.

Liderlik anlayışında yapılan bütün hataların en cazibelisinin Kral Lear ile ilgili olanı olduğu görülmektedir. Bu çok hoştur, siz gene işletmenin başında en büyük idareci olarak kalırsınız, fakat bütün yetkilerinizi tamamiyle iki veya üç işletme veya bölge müdürünüze devredersiniz. Onlar üzülürler ve terlerler, fakat bütün şan ve şeref size ait olur. Lear'in de farkına vardığı gibi, bölge müdürleri aksilenmeğe başlar başlamaz, işler de karışmağa başladı, bilindiği gibi bu durumda bölge müdürü rolünde olanlar Goneril ile Regan, Albany Dükü ve Cornwal idi.

Onlar Kral Lear'e faaliyetleri hakkında herhangi bir bilgi vermeği reddettiler (onu şatolarından kovdular), kendisinde kalmış olan

son bir iki yetkiyi ve elemanı da (muhafızlarını da) elinden aldılar ve onu yalnız, güçsüz, kuvvetsiz ve insanların nankörlüğüne bağıra çağıra beddua eder bir halde bıraktılar. Aslına bakılırsa bu Shakespear'ın liderlik prensiplerinin derinliğine vakıf olmadığını gösteren misâllerden biridir. Lear'e hayran olmamızı istemediği halde, kızlarının ve eşlerinin tabiî olmayan davranışları karşısında şaşırıp dehşete kapılmamızı bekler. Dehşete kapılmamız akla yakın gelebilir, fakat şaşırmamızın ve bunu bir sürpriz gibi karşılamamızın yeri yoktur; çünkü onların davranışları ne olursa olsun, bu, yetki ve liderlik anlayışı bakımından gayrî tabiî değildir. İnsanın, birçok ailelerin fertlerinin Lear'inkilerine nazaran çok daha iyi geçinebileceğini ummasına rağmen, Lear bunu kendisi istemişti.

Üzüntü ve sorumluluk yetkiye ait bedelin bir parçasıdır. Gerçek yetki, ne çalışma esaslarınızı, ne de etki alanınızı açıklayan vesika ve muhtıralarda değil, pratikte gerçekten başardığınız şeydedir.

Şefin sekreteri, Kralın metresi gibi, elinde hiç bir yetki bulunmadığı - veya hiç olmazsa başkalarına kâğıt üzerinde gösterebileceğiniz cinsten herhangi bir yetkiye sahip olmadığı - halde büyük bir kudrete sahiptir ve bunu kullanabilir. Ayni şekilde büyük bir dairenin veya şirketin başı da nazari olarak birçok yetkiye sahip olduğu halde Lear'ın yetkisiz kaldığı gibi, yetkisiz kalabilir.

İktidar sahibi olmak demek, başkalarının, sizin yetkinizi kabul etmesi, size karşı direnmeğe teşebbüs ettikleri takdirde kendilerinin başarısızlığa uğrayacaklarını ve sizin başarı kazanacağınızı bilmesi demektir. İşte bundan dolayı Kral Lear tipinde bir şef çok geçmeden Goneril ve Regan'ın, Üretim Müdürü ve Pazarlama Müdürünün kendi direktiflerini dinlemediklerinin farkına varacak ve işgâl ettiği makam dolayısiyle hâlen sahip olduğu biricik yetkinin onları kovmak olduğunu anlayacaktır. Fakat böyle bir karar verdiği ve onları kovmağa kalktığı takdirde onların yeni gelişmekte olan rakip bir müessesede daha iyi bir iş bulacakları ve giderken de dairelerinde kilit noktalarında bulunan on iki kıymetli elemanı da beraber götürecekleri hiç bir şüpheye yer bırakmıyacak şekilde açıktır.

Eğer Kral Lear tipi şef bir de Yönetim Kuruluna hesap vermek zorunda ise, o zaman bütün yetkileri elinden gitmiş demektir. Hatta hisse senetlerinin yüzde yüzüne sahip olsa bile durumu ümitsizdir. Çünkü onun yapacağı iki şey vardır, ya yenilgiyi kabullenir veya bir Samson rolünü kabul eder ve firmayı mahveder, fakat Samson

tarihde büyük bir trajedi kahramanı olmasına rağmen, idareci bir baş olarak feci başarısızlığa uğrayacak bir tiptir.

Rahatlık ile liderlik bir araya gelmeyen iki terimdir. Lider; en güç kararların sorumluluğunun kendisine ait olduğunu ve bütün üzüntülerin, ne kadar büyük olursa olsun, sonunda onun omuzlarına yüklenebileceğini, fakat onun kendisinin üzüntü ve sorumluluklarını hiç bir zaman başkalarına devredemeyeceğini herkesin kesin surette bilmesini sağlamalıdır.

İnsanlar bunu hürriyetlerinden, bağımsızlıklarından ve özelliklerinden yapacakları fedakârlıklarla öderler, bu adeta liderin onlardan topladığı ve onların da seve seve verdikleri bir otorite vergisidir ki bu, onun bu yetkiyi uygulamadaki becerikliliğinin onlara sağladığı tatmin ile orantılıdır. Onlar kendilerinden alınan bu otoriteyi, liderin önemli bir savaşı kazanmak veya faydalı reformlar yapmak için kullandığını gördükleri sürece, bu vergiyi vermekte devam ederler, fakat onun bunu yanlış kullandığını, israf ettiğini veya boşuna harcadığını görürler ve ayni zamanda ona birşey ödemeden de ondan kurtulabileceklerinin farkına varırlarsa, artık ona kolay kolay metelik vermezler.

Eğer insanlar şimdi en güç kararları kendi başlarına almak zorunda kaldıklarının farkına varırlarsa, Goneril ve Reganın anladıkları gibi, kendilerinin teşebbüs için liderden daha faydalı olduklarını anlamakta da geç kalmazlar. Basit bir denklem ile bu açıklanabilir :

Yetki + Sorumluluk = İktidar

Yetki — Sorumluluk = İktidardan ayrılma

Roma İmparatoru Augustus Lear'in tam tersi bir adamdı, o görünüşe aldırmadan gerçek kudret sahibi olmak istiyordu ve bu yüzden en belâlı eyaletlerin çoğunun kumandasını bizzat elinde tutmuştu.

Belki bu, bir az da kendisinden başka birinin bu işi becerebileceğine inanmamasından ileri geliyordu, fakat o İmparatorluğun böyle en güç bir işinin sorumluluğunu ve İmparatorluğun en büyük ordusuna ait otoriteyi başka birine devrettiği takdirde, çözmeğe çalıştığı problemden daha büyük bir problem yaratacağını pek güzel biliyordu.

İngiltere Kralı Aslan Yürekli Rişar kendi şahsî işinde birinci sınıftı, fakat bütün teşkilâtı yönetmenin daha geniş sorumluluklarını karşılamağı öğrenecek kadar büyüyememiş idarecilerden biri idi.

O mükemmel bir askerdi, fakat kral olunca bunu bir türlü bırakmadı. Haç Seferlerine iştirak etti, ki bu o zaman bir İngiltere Kralının yapacağı işlerin her halde en başında gelmezdi, ve İngiltere'nin başına birçok belâların gelmesine sebep oldu. Bundan başka Haç Seferlerinde sarfettiği para gülünç olacak derecede fazla idi ve teşebbüsün (memleketin) başka kısımlarında buna dehşetli surette ihtiyaç vardı. O büyük bir savaş kahramanı, fakat feci bir kraldı.

Endüstride Aslan Yürekli Rişar'lar çoktur. Onlar kendi ihtisaslarile ilgili dar ufuklarını bırakmayan insanlardır. İdarecilik makamına geçmeği bir türlü beceremeyen satış işleri müdürleri buna en iyi misâldir. Başkalarının daha tesirli satış yapabilmeleri için gerekli her türlü politikayı formüle edecek ve herşeyin devamlı ve düzenli bir şekilde yürümesini sağlayacak yerde, kendileri piyasaya çıkarlar ve bütün büyük müşterilere firmanın mallarını bizzat satmağa kalkarlar. Eğer onlar yüksek idareci mevkiine geçerlerse, meslekî lonca gururları organizasyonun hakiki kusur ve eksiklerini görmeye mani olacak kadar gözlerini kamaştırır ve bütün bunların, satış memurlarının eski günlerdeki kadar iyi olmadığından ileri geldiğine inanırlar.

Hakikaten ihtisas sahibi bir istihsal mühendisi veya iş plâncısının istihsal müdürü, satış işlerinde başarı göstermiş bir memurun da satış müdürü durumuna geçmesi güç bir intikaldir : bu şimdiye kadar, bütün emniyet, şahsi değer ve şöhretinizin üzerine bina edilmiş olduğu meslekî bilgi ve ihtisasın bir an içinde bırakılması veya hiç olmazsa öneminin, bu işleri üzerine alacak ve bu meslekî bilgilere sahip olan başkalarını yöneltmenin meçhul taleplerine nispetle azalması demektir.

Meslekî bilgi ve ihtisas ne kadar yüksekse, ondan vaz geçmek de o kadar güçtür. Aslında herhangi bir meslek adamının kudretli bir idareci olabilmesi için onun kendi mesleğinin en üstün mükemmelliğine çıkmamış olması gerekir : Çünkü asıl mesele onun kendi mesleğini bütün problemin yalnız ufak bir parçası olarak görebilmesi ve öteki daire veya şubeleri kendi kontrolleri dışında kalan şeyler için tenkit etmemesidir. Bir üretimci olarak satışların, yanlış tahminler veya imalât resimlerinin hazırlanma kademesindeki eksik bilgilerden dolayı iyi gitmediğinden şikâyet etmekte haklı olabilir, fakat rekabet durumu ortaya açık bir talep koyduğu halde kendisinden işlerin acele yapılmasının istenmiş olmasından şikâyet edemez. Tabii genç Aslan Yürekli Rişar bunu böyle görmez : Başkalarının akıllıca veya delice

davranışları hakkında hüküm, sırf kendisinin işini onların ne kadar kolay veya güç yapacakları kıstasına göre verilir.

İyi bir lider cesaret verici raporların geniş yığını içinde nasıl can sıkıcı bir haber parçasını çıkarıp ele alırsa, öyle bir tip lider de vardır ki, yalnız huzur ve rahat veren haber kırıntılarını görür ve yaklaşan felâketin bütün alâmetlerine karşı deve kuşu gibi, sıkı sıkıya gözlerini kapar.

Rus çarı Nikola II, karısının da paha biçilmez yardımlariyle, 1917 ye kadar içinde yaşamağa muktedir olduğu bir hayal dünyası kurmağı başarmıştır. Siz alâmetlerin hiçbir şekilde yanlış anlaşılmasına imkân olmadığını düşünmüş olabilirsiniz, fakat o onları yanlış anlamağa ve kendisini basit teferruatla aldatmağa ve yanlış bir güven sağlamağa muvaffak olmuştur.

İnsan oğlunun içinde saklı, kendi kendini aldatma diye hayret verici gizli bir kuvvet vardır ve zayıf liderlerde felâket bunu dış yüzeye çıkarır. Onlar bir iki istatisliği, bir müşterinin bir mamul hakkındaki övücü birkaç sözünü, rakip bir firmanın karşılaştığı basit bir güçlük veya gerilemeyi önemserler, ve geriye kalan hiç bir şeyi kafalarından içeri sokmazlar.

Ayak takımı Winter Palace'in kapılarına geldiği halde bile, hâlâ hayal dünyasında yaşayan hatalı ve yanlış yöne götürücü, cesaret verici teşviklere inanmak isteyen birçok insanın bulunduğu görülmektedir.

Ufukta beliren fırtınanın neler getireceğini önceden gören ve ilgilileri uyaran insanlar, can sıkıcı budalalar sayılır ve toplantıdan ayrılır ayrılmaz, peri sultanının maiyeti arkasından onunla alay edip kıkır kıkır gülerler. Bu şekildeki zayıf liderler genellikle dokunur dokunmaz her madeni altına çevirecek tılsımlı taşa, karşılaştıkları bütün hastalıkların basit bir ilâcı bulunduğuna, tamamile inanırlar. «Görünen şeyler yanlıştır, hepsi bundan ibarettir. Karşılaştığımız bütün güçlükler haberleşme servisinin iyi çalışmamasından ileri gelmektedir, önemli bir şey değil». Tıpkı Çar Nikola ve bilhassa Çarişenin Raspotine bağlandıkları gibi, bir çok organizasyon liderleri de her derde deva bulacaklarını iddia eden bir sürü şarlatana inanırlar. Bunlar halkla ilişkiler danışmanı, bir sevki idare uzmanı veya herhangi bir kokteyl partide tanıştıkları yabancı bir «eminence grise» (saman altından su yürüten bir müşavir) olabilir. Esrarengiz, ilâç

yeni bir organizasyon şeması, bir elektronik beyin, kuvvetli bir reklâm kampanyası veya herhangi büyülü bir plân olabilir ve bütün bunların uygulanmalarında başarıya erişilip erişilmediği daha tamamile anlaşılmadan, onların aslında ne için uygulandıkları bile hatırlanamaz. Hatta bu oldukça akla uygun bir şey bile olabilir. Fakat başta Nikolalar bulunduğu müddetçe en ufak bir başarı ihtimali bile yoktur.

Maalesef bunlar bütün kötü lider tipleri veya iflâsa giden yolların hepsi değildir. Eğer bu yazı yalnız korkunç şeylerle dolu bir oda veya gerçek tarihi vakaların anlatılmasından bir az daha fazla birşey olacaksa, bütün bunlardan olumlu bazı temel prensiplerin ortaya çıkarılması gerekecektir ki, işte bunların en önemlileri şunlardır :

— En ağır sorumluluğu daima siz kendiniz almalısınız.

— Meslekî ihtisasınızın kendinizi savunmak için bir siper değil, ilerlemenizi engelleyecek bir sed olduğunu hatırlayınız.

— Sizi üzecek ve düşündürecek delilleri meydana çıkarmağa çalışınız.

— Zamanınızın en önemli kısmını organizasyonuzdaki en kudretli grubun arasında geçiriniz.

— Problemlere bir teleskopla bakınız, mikroskopla değil.

İNSANÎ İLİŞKİLER VE LİDERLİK ÜZERİNE DÜŞÜNCELER

I.

İnsanî ilişkiler konusu ele alınınca akla gelen ilk düşünce herkes için aynı şekilde uygulanabilecek sert ve kesin kuralların bulunmamasıdır. İnsanlar makine değildir. Basit bir düğmeye basmakla onlara istediğiniz şeyi yaptıramazsınız. Bunun nedenini de yüzlerine bakmakla anlayamazsınız. Onlar Ford otomobilleri gibi birbirinin aynı değildir, hepsinin ayrı ayrı

a. Harekete geçebilecek ihtirasları,

b. Kırılabilecek gururları,

c. Bozulabilecek sinirleri ve

d. Gerçekleşmesini bekledikleri ümitleri vardır.

İşte insanları birbirinden ayıran ve anlaşılması güç yapan da budur. İnsanlarla geçinmek isteyen, onları yetiştirmek veya yöneltmek isteyen herkes onları anlamak zorundadır. Çünkü bir makineyi tezgâhı, motoru veya fotoğraf makinesini iyi çalıştırmak ve onlardan iyi sonuçlar almak istiyorsak, onların nasıl işlediğini bilmemiz gereklidir. Fakat biz, çok kere, insanlara karşı göstermiş olduğumuz hareketler de onların arzu ve düşüncelerini hiç anlamadığımızı veya onlara önem vermediğimizi belli ederiz.

İyi ve insanî ilişkilerin tek bir kuralını söylemek güçtür. Fakat bütün dinlerin ve ahlâk felsefesinin esasını teşkileden ve «Altın Kural» diye adlanmış olan şu kural her zaman işimize yarayabilir :

KENDİNE YAPILMASINI İSTEMEDİĞİN ŞEYİ BAŞKALARINA YAPMA, SANA HOŞ GELEN ŞEYİ SEN DE BAŞKALARINA YAP!

Fakat, diğer taraftan insanları hareket ettikleri şekilde hareket etmeğe sevk eden bazı güdüler de mevcuttur. Bunlar, insanların temel ihtiyaçlarının tatmin edilmemesinden dolayı tezahür etmiş güdülerdir.

Ne kadar küçük ve önemsiz olursa olsun, her ferdin değişmeyen bir temel ihtiyacı vardır ve oda «Takdir Edilmek», yani adam yerine konulmak ihtiyacıdır. Hepimiz, başkalarının bize ihtiyaç duymalarına ihtiyaç hissederiz.

— Ailemizin, iş arkadaşlarımızın veya onlar için çalıştığımız kimselerin bize itibar etmelerini, bize kıymet vermelerini ve iyi hareketlerimizden dolayı bizi takdir etmelerini isteriz.

— Yaptığımız işin önemli olduğunu ve teşkilâtımızın başarısına hizmet ettiği hissinin bizde uyandırılmasını isteriz.

— Bizi ilgilendiren meselelerde bizim de fikirlerimizin alınmasını isteriz.

— İş arkadaşlarımızın bize saygı göstermelerini isteriz.

İkinci temel ihtiyaç fırsat (imkân) dır.

— Bize iyi bir iş yapmak fırsatı verilmesini,

— En iyi kabiliyetlerimizi kullanmak imkânı verilmesini,

— İşimizde ilerlemek, mevkî sahibi olmak, daha fazla kazanmak imkânlarının açık olmasını isteriz.

Üçüncü temel ihtiyaç emniyettir :

— Yiyecek, giyecek ve sair ihtiyaçları karşılayacak kadar para bulmak için sıkıntı çekmemeyi,

— Âmirlerimizin iyi iş yaptığımıza güvendiğinden emin olmayı,

— Normal şartlarda işimizde istediğimiz kadar kalabileceğimizin temin edilmesini isteriz.

Dördüncü temel ihtiyaç da «ait» olmaktır.

İnsanlar esas itibariyle sosyal bir karaktere sahiptirler. Biz hepimiz bir veya bir kaç grubun bir parçası ve ilgili bulunduğumuz grupların önemli bir üyesi olduğumuzu hissetmek isteriz.

Kişisel Farklar :

Bütün bu temel ihtiyaçların herkes tarafından bilinmesine rağmen, herkes onları ayni derecede kuvvetli hissetmez. Bazı şahıslar takdir edilmeyi «emniyetten» üstün tutarlar, bazıları da «emniyeti» her şeye tercih ederler. Meselâ, Üniversiteden çıkalı henüz 2 - 3 sene olmuş genç ve bekâr bir mühendis emniyetten ziyade ilerleme fırsatına önem verebilir, fakat dört çocuğu olan ve evi ipotekli bulunan yaşlı bir memur da tam bunun aksile ilgili bulunabilir.

İnsanlar :

— Davranışlar
— Kabiliyetler
— İstidat
— Alâkalar
— Tecrübe
— Hisler
— Tahsil
— Yaş
— Bilgi
— Maharet
— Bünye
— Dinsel inançlar

v.s. gibi bir çok hususlarda biribirinden farklıdır.

Bir âmir olarak, bu farkları bilmek suretile memurlarımıza vereceğimiz görevlerde ayarlamalar yapabilir ve onlardan daha iyi neticeler alabiliriz.

— Meselâ, ağır parçaların kaldırılması ile ilgili işler kuvvetli bünyeli insanlara ihtiyaç gösterirler.

— Fazla hassas insanlar devamlı baskı altında iyi çalışmazlar.

— Çekingen insanlar her an yeni insanlarla tanışmayı gerektiren işlerde çalışmayı sevmezler.

— Muayyen bir sahada ihtisas sahibi olan kimseler başka sahalarda severek çalışmazlar.

— Alâkalı oldukları konular ile görevleri arasında ilişki bulunmayan şahıslar verimli olamazlar.

— El ve parmakları ile iş yapmağı beceremiyenler umumiyetle mekanik işlerde çalışmaktan hoşlanmazlar.

— Şair ruhlu ve romantik insanlar bulaşık yıkamayı istemezler.

İnsanların birbirlerile ilgili farklarından şu neticeler çıkabilir:

— Bazı insanlar ötekilerine nazaran çok daha çabuk hiddetlenirler.

— Bazı insanlar acele işlerde daha iyi çalışırlar.

— Bazı insanlar acele, baskılı veya yabancı işlerde sıkılır, şaşırırlar.

— Bazıları ötekilerine nazaran kendilerine daha fazla dikkat edilmesini isterler.

Biz kendimiz hakkında niyetlerimize göre, başkalarının hakkında da davranışlarına göre hüküm veririz. Bu da insanlarla beraber çalışan, onları yöneltenler tarafından hatırda tutulması gereken bir kuraldır.

İnsanlara iş yaptırmanın usulü :

1. Her memura kendi durumunu bildiriniz:
   Periyodik bir şekilde iş bakımından ve grup içindeki değerile ilgili olarak onu aydınlatınız.

2. Takdir gereken yerde takdiri unutmayınız.
   Bu husus memurun işinde gösterdiği gelişme ile orantılı olmalıdır.

3. Yapılan değişiklikleri onlara önceden haber veriniz. Yapacağı işten haberi olan insanlar daha iyi çalışırlar.

4. Onları ilgilendirecek plân ve kararlarda onların da iştirakini sağlayınız.

   İştirak işbirliğini kuvvetlendirir.

5. Onların itimadını kazanınız.
   Onların sadakat ve dürüstlüğünü ve size güvenmelerini hakkediniz.

6. Bütün memurlarınızı şahsen tanıyınız.
   Onların alâkalarını, alışkanlıklarını, zayıf noktalarını öğreniniz. Edineceğiniz bu malûmata önem veriniz.

7. Astlarınızın fikirlerini dinleyiniz.
   Onların da iyi fikirleri vardır.

8. Eğer bir memurun davranışı o an için gayri tabii ise bunun sebebini arayıp bulunuz.

   Her davranışın bir sebebi vardır.

9. Mümkün olduğu takdirde arzularınızı teklif veya tavsiye şeklinde önceden herkese bildiriniz.

   İnsanlar umumiyetle itilmeyi sevmezler.

10. Yapılacak şeylerin nedenini daima izah ediniz.

    Neden yaptıklarını bilirlerse memurlarınız bir işi daha iyi yaparlar.

11. Bir hata yaparsanız, onu kabul ediniz ve af dileyiniz.

    Hatalarınızı başkasının üzerine yüklerseniz, herkes sizden nefret eder.

12. Memurlarınıza her işin önemli olduğunu gösteriniz.

    Bu onların emniyete olan ihtiyacını tatmin eder.

13. Yapıcı tenkit ediniz.

    Tenkitlerinizin sebeplerini ve hataları tashih etmenin yollarını gösteriniz.

14 Tenkitlerinizi onların yaptığı iyi şeyleri gösterdikten sonra söyleyiniz.

15. Âmirler her zaman örnek olmalıdır.

    Siz, memurlarınızın nasıl olmasını istiyorsanız, kendiniz de öyle olunuz.

16. Hareketinizde sabit olunuz.

    Memurlarınızdan ne beklediğinizi onlar bilsinler.

17. Memurlarınıza itimat gösteriniz.

    Böylece onların en iyi vasıflarını meydana çıkarabilirsiniz.

18. Uygun hedefler tesbit ediniz.

    Memurlarınıza erişebilecekleri hedefleri gösteriniz.

19. Memurlarınızdan biri hoşnut değilse, sebebini bulunuz.

Birinin hoşnut olmaması bir çoğunun hoşnut olmamasına sebep olabilir.

20. Mümkün olduğu takdirde her yerde, her zaman, her türlü şikâyetleri halletmeğe çalışınız.

Bir kişinin halledilmeyen şikâyeti herkese tesir edebilir.

21. Memurlarınızı destekleyiniz.

Yetki sorumluluğu takip etmelidir.

Ve diğerleri.

ŞEF MİSİNİZ, LİDER MİSİNİZ?

1. Şef korku yaratır.	— Lider itimat telkin eder.
2. Şeflik antipati doğunur.	— Liderlik ise şevk ve heyecan.
3. Şef (ben) der.	— Lider (biz) der.
4. Şef kabahati bulur.	— Lider hataları meydana çıkarır
5. Şef nasılı bilir.	— Lider nasılı gösterir.
6. Şeflik işi sıkıcı yapar.	— Liderlik işi enteresan kılar.
7. Şef yetkiye dayanır.	— Lider işbirliğine güvenir.
8. Şef sürer.	— Lider yöneltir.

Liderlik :

Liderlik bir sanattır. Bu sanatı öğrenmenin de bazı kural ve âletleri olmalıdır. Yalnız liderliği başka sanatlardan ayıran şey, bu kural ve âletlerin her lider için değişik olabileceğidir. Müşterek vasıflar yok değildir. Fakat bazıları tarafından başarı ile kullanılan teknikler, başkaları için o kadar başarı sağlamayabilirler.

Bununla beraber herhangi bir sanatı öğrenen bir şahıs, meselâ bir ressam, ilk önce resimle ilgili bütün bilgileri kendisine mal etmeğe, sonra da bunları tekniğe çevirerek ona hakim olmağa çalışacaktır ve ancak ondan sonra bu bilgi ve tekniği şahsî karakteristiğile karıştıracak ve böylece kendi uslûbu, hatta kendi okulu meydana çıkacaktır.

Her sanatta olduğu gibi liderlikte de kemal hiç bir zaman elde edilemez. Gelişime ve daha iyiye her zaman yer vardır. Liderlik tekniği değişen zamanlarla, değişen aletlerle günümüzün cemiyetinin ideallerindeki farklara göre ve onlarla beraber değişmelidir.

On yedinci yüz yılın başarılı bir lideri bu gün ayni düşünce tarzına bağlı kaldığı takdirde başarılı bir lider olmayabilir.

Bugünün psikoloji, sosyoloji ve öteki ilgili alanlarda yapılan bilimsel araştırmalar eskiden kabul edilen tekniklerin köhneleşmiş ve değiştirilmeğe muhtaç olduğunu meydana çıkarmıştır. Bu, liderliğin muhakkak bir şahsın yaptığı şeylerle ölçülemeyeceğini, elde ettiği neticelere tâbi olduğu manasına gelir.

Bununla beraber bu, liderlik tekniğinin hiç bir kıymeti olmadığı manasına gelmez. Bilâkis liderlik bilgisi ne kadar büyük olursa, onu başarıya götürecek metod ve teknikleri seçmek ve geliştirmek şansı da o kadar fazla olur.

Bilginin kıymeti vardır. Tekniğin de kıymeti vardır. Metodların da kıymeti vardır. Bununla beraber son neticeler, liderliğe ihtiyaç gösteren bir makama gelmiş olan şahsın başarısı veya başarısızlığını ortaya koyarlar.

Tesirli bir liderliğin genel sonuçları nelerdir :

1. Hizmetin yapılması.
2. Hedeflere erişebilmek için eldeki bütün kaynaklardan faydalanmak.
3. İstekli ve işbirlikçi bir işgücü yaratmak.
4. Kabiliyetli, eğitim görmüş bir işgücü geliştirmek.
5. Sessiz ve ahenkli çalışan bir örgüt meydana getirmek.
6. Organize ve maksadı belli bir iş gücü geliştirmek.
7. Terakkiye inanan ve devamlı olarak kendi kendini islâh eden bir işgücü yaratmak (ki bu yukarıdaki faktörlerin genel bir özetidir.)

II.

İnsan Topluluğunun geçirdiği dönemler :

Barbarlık		Öteki adam benim düşmanımdır, onun için yok edilmesi lâzımdır.
Kölelik	:	Öteki adam ele geçirilmeli ve benim hizmetime sokulmalıdır.
Hizmetkârlık	:	Öteki adam ufak bir karşılık mukabilinde bana hizmet etmeli, fakat daha başka bir şey istememelidir.
İyilik	:	Öteki adama, fena bir duruma düştüğü zaman yardım edilmelidir. Fakat sebebini araştırmaya lüzum yoktur.
Velilik	:	Öteki adama yardım edilmeli ve bakılmalıdır, fakat bunun derecesini ben tayin ederim.
Beraberlik		Öteki adama da emeklerinin karşılığında bir şey verilmeli ve ona yardım edilmelidir.
Mütevellilik	:	Sorumlu olduğum şey bana ait değildir. Ben başkalarının yararına onu geliştirip idare etmekteyim.
Devlet adamlığı, Liderlik	:	Öteki adam aslında olduğundan çok daha kabiliyetlidir, onu tam enerji ve verimile çalışması için geliştirmek benim vazifemdir.

Liderlik :

A — Demokrasi liderler rejimidir.

Lider, belirli bir topluluğu sevk ve idare etmek için lüzumlu vasıflara sahip olan bir şahıstır.

Liderlik, insanların davranış ve hareketlerine tesir etme sanatı, insanları idare etme kabiliyetidir. «Teknik ve taktik kurmayların işidir, ruh ve morali veren liderdir.» Marşal Foch.

B — İnsan tipleri arasında lider :

Belirli bir zaman sonra tamamile suya gömülüp batacak bir ada halkı raasında 3 düşünce tarzı olan insanlar bulunabilir :

1. En yüksek tepeye çıkıp dua ile vakitlerini geçirenler.
2. Son günlerini eğlence ile geçirenler.
3. Bundan sonra su altında yaşamak imkânlarını araştıranlar; işte liderler bu tip insanlardır.

C — Büyük liderlerde müşterek 3 vasıf

1. İnsanları anlamak
2. İnsanları sevmek
3. Bütün çabaları ile kendilerini bir tek gayeye adamış olmak.

D — Hayatın problemlerine karşı insanların kendi kendilerini ayarlamaları ile ilgili dört tip.

Lider olumlu tiplerden çıkar :

1. Direkt yaklaşım (olumlu)

   Başarısızlığın sorumluluğunu kabul eder.

   Kendine güveni ve iyi niyeti vardır.

   Bütün verileri toplar, onları iyice tahlil eder, öyle karar verir ve harekete geçer.

   Kolay ve güç meselelere ayni hevesle atılır.

2. Yerine ikame (olumlu)

   Mümkün olan hareket tarzlarını inceler.

   İşin aksi bir yön almasına kızmaz.

   İkinci derecede iyi bir şeye razı olur.

   Muhakkak kafasına koyduğu yoldan gitmekte israr etmez. Makul ve anlayışlıdır.

3. Kaçmak için bahane bulma (olumsuz)

   Güç işi başkalarının sırtına yükler.

   Başkalarını kabahatli bulur.

İşleri geciktirir.

İhmalkârdır.

Karar vermekten kaçınır.

Zayıf yardımcılar kullanmaktan hoşlanır.

Yetkilerini homurdanarak, sorumluluklarını serbestçe verir.

Mevki ve ünvana önem verir.

Daima bağırır ve canı sıkıktır.

Ekseriya kaba konuşur ve küfreder.

Çoğu zaman sıhhati bozuktur.

Başkalarını kötülemek için kılı kırk yarar.

4. Geri çekilme (olumsuz)

Kendisine herkesin büyük bir saygı göstermesini ister.

Sinir buhranları geçirir.

Kaprislidir.

Kendisinin gözetlendiğini sanır.

Başkalarından fazlasıile şüphe eder.

Dedikoducudur.

Tenkide hiç tahammülü yoktur.

Alıngandır.

Sekreterinin ekseriya kendi yerine düşünmesine müsade eder.

Misâl :

İşe giderken otomobili bozulan adamın dört tipe göre davranışı :

1. Derhal tekerlek değiştirir, işi halleder ve yoluna devam eder.

2. Otomobili orada bırakır, bir taksi alır, işine gider, oradan tamirhaneye telefon eder.

3. Kabahatı oğlunda, garaj ustasında veya trafik memurunda bulur. Kızar.

   Yakın bir yerden oğluna, sekreterine telefon eder, otomobille alâkalanmalarını ve işe geç geleceğini söyler.

4. Otomobili olduğu yerde bırakır. Bir gazinoya gider, bu vesile ile birşeyler içmek ve işi asmak imkânını bulduğundan için için memnundur. Birinin karbüratörünü tıkadığı veya tekerleğine çivi batırdığına kaanidir.

Yüksek idare mevkiinde liderlik :

A — Bu günün yüksek idare âmirinin ilgilendiren yeni ve önemli sorunlar :

1. Öteki faktörlere oranla personel giderleri.

2. Birçok özel meslekî bilgi ve maharet alanında insan gücü eksikliği (yetişmiş eleman noksanlığı).

3. Sevki idare problemlerinin çözümünde insanî çabanın bir bütün olarak bir yerde toplanmasına olan ihtiyacın gittikçe artması. (Ciddi sonuçlar doğurabilecek bir görevin plânlanma ve uygulanma işini artık kimse tek başına üzerine alamaz.)

4. Teknikte, otomasyon, elektronikler, çekirdek fiziği v.s. nin getirdiği yeniliklerin meydana çıkardığı yeni ve kompleks problemler.

5. Ticarî, sanayi ve devlet müessese ve teşebbüslerinin muazzam ölçüler almasının meydana çıkardığı ademi merkeziyet ve bunun yanında koordinasyon ve kontrol güçlükleri.

6. Teşkilât piramidinin tepesinden tabanına kadar yukardan aşağı ve aşağıdan yukarı haberleşme imkânlarının sağlanması.

7. İnsani ilişkiler ve halkla olan münasebet konularının gittikçe daha fazla önem kazanması.

B — Yüksek idarede liderliğin uygulanması :

1. Liderin müesseseye karşı olan sorumluluğu :

a. Sorumluluklarını yerine getirebilmek için kendisini bedence ve kafaca sağlam tutmak.

b. Sevki idare şartlarını gözönünde tutarak objektif düşünmek, kendi menfaati ile veya şahsiyetle ilgili görüşlerden kaçınmak.

c. Kendi fonksiyonunun derhal ve yakın vade içinde ele alınması gereken amaçları kadar uzun vadeli amaçlarını da hesaba katmak.

d. Kendisini ilerideki daha büyük sorumluluk ve hizmetler için hazırlamak.

e. Gerek emrinde çalışanların ve gerek iş arkadaşlarının saygı ve güvenini kazanacak şekilde davranışlarını ayarlamak.

2. Liderin astlarına karşı sorumlulukları :

a. Her işe en uygun adamı seçmek.

b. Emrinde çalışanlara sağlık bakımından rahat ve huzur içinde iyi iş çıkarabilecekleri uygun bir ortam sağlamak.

c. Onları görev ve sorumluluklarını tam yapabilecek şekilde yetiştirmek.

d. Yetki ve sorumluluk sınırları içinde onların serbestçe hareket edebilmelerini sağlamak.

e. Yaptıkları işlerden onları sorumlu tutmak.

f. Normal iş karşılığında onların dürüst bir ücret almalarını ve normalin üstünde başarı gösterenlerin (maddi veya manevi) takdir görmelerini sağlamak.

g. Para ve mevki bakımından kendilerine imkân ve fırsat verilmesini sağlamak.

h. Onlara düşündükleri şeyi serbestçe söyleyebilme ve şahsi teşebbüslerini çekinmeden kullanma imkânını vermek.

3. İdari liderliğin mükâfatları :

a. İnsanın inandığı amacın elde edilmesi için yapıcı bir katkıda bulunmak ve bu amacı onunla ilgili olanların yararına göre şekillendirmek imkânını kazanması.

b. İnsanları, ellerinden gelen en büyük işlerin yapılmasına teşvik etmiş olmaktan doğan manevi tatmin.

C — İdari liderin başarı şartları

1. Bugünün yüksek icra âmiri bir diktatör değil, bir lider olmak istiyorsa, şu üç şeytani cazibeden kendisini uzak tutmalıdır :

a. Eski meslek hayatının teknik sahasında çalışmağa devam etmek cazibesi.

b. Heyecan verici işletme kararlarına iştirak arzusu.

c. Kontrol işlerinde terferruata girmek isteyen insani eğilim.

2. İdarî liderliğin başarısını sağlayan üç faktör :

a. İnsanlara karşı ilgi ve sevgi.

b. Şahsiyet olmak.

c. İlmi ve mantikî çalışan bir kafa.

3. Bütün çalışmaların temel çabası, çalışmak ve iş başarmak heyecanının takdir edildiği ve en kıymetli şeyler olarak tanındığı bir hava yaratmak ve dalgacılarla, kaytarıcıların birer parazitten başka bir şey olmadığını açıkca göstermek olmalıdır.

4. Eğer bir insanın düşünceleri iyi ise, o hem kendisi ile hem de onunla ilişkisi olanlarla ahenk içindedir.

5. Genel bakımdan büyük idarî liderlerin karakteristikleri şunlardır :

a. İnsanî eczaları karıştırabilmek ve şahsi çelişmeleri ortadan kaldırmak.

b. Başkalarına içlerindeki en iyi kabiliyetleri meydana çıkarabilecek şekilde heyecan vermek ve onlara daha bü-

yük başarı sağlayacak meydan okumaları kabul ettirmek.

c. Astlarına karşı vefakârlık göstermek ve onların da bu vasıflarını geliştirmelerini sağlamak.

d. Beraber çalıştığı insanlara onların kendisinden daha büyük meziyetlere sahip olduğunu hissettirme kabiliyetine malik olmak.

e. Bağlı olduğu müessese için lüzumlu ve her şeyin onunla kaim olduğu hissini yenmek.

f. İnsanlara koruma ve gelişmeye lâyık kıymetler olarak bakmaktan doğan anlayış.

D — Yüksek âmirlerin başarısızlık sebepleri :

1. Hemen hemen bütün yüksek âmirler kendilerinin çok iyi birer psikolog olduklarına kaanidirler. Yalnız çok büyük psikologlar insan davranışı hakkında ne kadar az şey bildiğimizi bilirler.

2. Bazı yüksek âmirler insanların aklından geçeni bildiklerine inanırlar.

   Sonuç : Siz personel ilişkileri uzmanları beni sıkıyorsunuz. Ben bir adamla 5 dakika havadan sudan konuşurum, sonra onun ne kadar iyi bir memur olduğunu anlarım.

3. Personeline şüpheci bir gözle bakmak, bu elemanlarla iş yapılmaz zihniyeti.

   a. Ben kendimden ve senden başka kimseye inanmam. Bazan senden de şüphe ettiğim olur.

   b. Öteki adam sana birşey yapmadan sen ona yap.

   c. Ben herşeyi kendim göreceğim. Bana sormadan sakın birşey yapma.

   d. Dünya hergün gittikçe daha da berbartlaşıyor.

   e. Kimseye itimat caiz değildir. Ben yetkilerimi böyle budalalara verecek kadar akılsız değilim.

   f. Satınalacağım herşey pahalılaşıyor, satacağım her şey de ucuzluyor.

g. Ekseriya biz en kötü memura en iyi muamele ederiz.

h. Siz ne kadar alçalırsanız, ben o kadar yükselirim.

i. Eğer bir iş tam yapılacaksa, onu benim yapmış olmam lâzım.

j. Ben onu hiç bir zaman beğenmedim, hiç bir zaman da beğenmiyeceğim.

k. Sevmedim bir türlü şu Dr. Fel'i, sebebini ben de bilmiyorum, yalnız şunu çok iyi biliyorum ki, sevmiyorum şu Dr. Fel'i.

l. Ben hiç bir zaman delillere metelik vermem, kendi kararımı kendim veririm.

m. Sana şunu anlamanı tavsiye ederim ki burada şef benim. (Aslında o da bundan emin değildir.)

n. Eve yemeğe gitmeğe hazırlanan aksi bir adamın zihniyeti: Eğer karım saat tam altıda yemeği sofraya getirmemişse, gösteririm ona gününü. Eğer getirmişse bir lokma bile yemem.

o. Bütün bunların sonucu menfi görüşün tam olarak yerleşmesidir.

4. İnsanlar hakkında hüküm verirken yanlış ölçü kullanmak, peşin hüküm :

a. Sarışınlar inatçıdır.

b. Esmerler beyazlardan daha kavgacıdır.

c. Geniş alınlılar zeki olurlar.

d. Küçük kulaklılar hasis olurlar.

e. Yüzünden zeki olduğu anlaşılıyor.

f. Gözleri fıldır fıldır, ona itimat edilmez.

g. O bir caniye benziyor.

h. Ben bir insanın yüzünden yalan söyleyip söylemediğini anlarım.

i. Bir kere suç işleyen, her zaman işler.

j. Bütün aile öyledir, o da onlara benziyor.

k. Onlar basit insanlardır.

Bütün bu ölçüleri biz hergün bilmeden şuur altı, insanların davranışlarını tahmin etmek için kullanırız.

5. Aşağılık duygusu.

Liderlerden beklenen vasıfların özeti :

1. Karar vermek,
2. Sinirlerine hâkim, kararlarında sabit olmak.
3. Tolerans.
4. Etrafında ona herşeyin söylenebileceği bir serbestlik havası yaratmak.
5. Lâyık olduğu takdiri görmediği halde inandığı şeyde sonuna kadar devam etmek.

Son söz :

Lider yığınların yapıldığı maddeden başka bir şeyden yapılmış bir insandır. O dayanıklılığı, çalışması, inancı, sebatı, kısacası karakteri etrafındaki insanlardan üstün olan, fakat buna rağmen kendisini onların üstünde görmeyen, onlardan almakla iftihar eden ve böylece onlara farkettirmeden onları çalıştıran, onları heyecanlandıran, yürüten, onlara yön gösteren ve ışık tutan bir insandır.

İYİ LİDERLİK SANATI

Liderliğin en iyi tariflerinden biri ve nitelikleri Kanada Royal Bankası tarafından yayınlanan bir bildiride şöyle açıklanmaktadır :

İdareci dünyanın en nadir türlerinden birine mensuptur: Lider. Bir grubun karışık bir problemi anlayabilmesine hizmet etmek ve bunu çözebilmek için grubun işbirliğini sağlamak, idareciliğin en yüksek şekillerinden biridir ve mükâfatı da büyüktür. Bu bir şahsı hem nüfuz sahibi, hem de icraatçı yapar.

«Aceleci bir tavur ve kumanda edici bir ses, iyi bir liderliğin alâmetleri değildir.» Lider «haydi başla!» demez, «başlayalım», der. O yol gösterir ve herkesten daima bir adım ileridedir. Onun elinde bayrak vardır, kırbaç değil.

«İşini bilir bir idareci müessesenin menfaatlerinin bir bekçisidir.» Onun teknik bilgisi, geniş ve aydın bir görüşü, yüksek derecede şakadan anlayışı ve espirisi vardır. İnsanî ilişkilere kıymet verir. O yalnız akıllı bir adam değil, ayni zamanda bütün şahsiyet sahibi bir insandır.

İyi bir liderliğin gerektirdiği aklî ve ahlâkî güce sahip olan insanlar, başkalarının ırkına, rengine, inancına, milliyetine ve özelliklerine karşı büyük tolerans gösterirler. Diğer taraftan onlar kendilerinde; aksilik, mızmızlık, sabırsızlık, âni öfkelenme, bir prima donnaya vergi davranışlar, kibir, iltimas veya kararsızlık gibi hallere hiç tahammül edemezler.

İdareci uysaldır. Dairesinde yapılan işleri değişen şartların ışığı altında inceler, inceler ve tekrar inceler. O daima esasa parmağını basar, ne yapılması gerektiğine karar verir, bütün ilgililerin neyi ve nasıl elde etmek istediğini anlamalarına çalışır ve emrindekilerin işlerinde nasıl ilerlediklerini izler.

Bu, temkin, dirayet, tolerans, cesaret, enerji ve sebata, ve bütün aksilikler ve hayâl kırıklıkları karşısında işleri ileri götürmek kabiliyetine ihtiyaç gösterir.

LİDER OLMAK İÇİN NE LÂZIMDIR?

General Mark Clark'tan

Bütün hayatım boyunca, bir asker ve bir eğitimci olarak elle tutulmayan bu esrarengiz şeyi aramakla uğraştım. Bütün uluslar da bitip tükenmeyen bir çaba ile onu arıyorlar, çünkü o büyüklüğün hatta hayatta kalabilmenin bir anahtarıdır. Elle tutulamayan bu şey, liderlik adıyla tanınan o heyecanlı ve şaşırtıcı vasıftır. İngiltere'nin en büyük askerlerinden biri olan Marşal Montgomery onu, «Erkek ve kadınları müşterek bir gaye uğrunda harekete geçirmek iradesi ve kabiliyeti» diye tanımlar. Bu kabiliyeti nasıl tarif ederseniz edin, gerçek olan şudur ki hiç bir zaman ondan elde kâfi derecede mevcut değildir.

Suçlu çocuk ve gençler nerelerde en çoktur? Lideri olmayan ailelerde. Gecekondular en çok nerelerde müzminleşir? Lideri olmayan şehirlerde. Hangi ordular sendeler, hangi partiler başarısızlığa uğrarlar? İyi yönetilmeyen, iyi bir başa, lidere sahip olmayanlar.

Liderler doğarlar, yapılmazlar şeklindeki eski bir sözün aksine olarak liderlik sanatı öğretilebilir ve öğrenilebilir. Acaba liderlerde özel olan vasıflar nelerdir? İşte aşağıda temel vasıf saydıklarımı sıralıyorum :

Güven : Eğer bir liderin kendine güveni yoksa, kimsenin de ona güveni olamaz. Fakat güvenin alın teriyle kazanılması lâzımdır. Böyle bir güvenin meydana gelmesi; insanların ancak, liderin meslek hayatının bir döneminde derece derece elde ettiği eğitim, tecrübe ve maharetten doğan bir yetkiye sahip olduğuna kanaat getirmesiyle kabildir.

İki bin sene önce, Hannibal, 60.000 kişiden ve bir sürü filden teşekkül eden ordusunu insana her an yolunu kaybettiren o müthiş kar fırtınaları içinde Alplerden geçirerek askerlik tarihinin en cür'-

etli yürüyüşü sonunda Romalıları bozguna uğratacağına inanıyordu. Nefsine olan bu güveni ona babası büyük Kartaca Generali Hamilcar aşılamış ve beslemişti, o oğlunun taktik ve stratejide o kadar iyi yetiştirmişti ki, eski dünyada savaş lideri olarak ona eş olacak kimse yoktu.

Enerji : Bir lider izdaşlarının istediği her şeyi, hatta daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdır. O daha fazla çalışmak, daha fazla düşünmek, herkesten fazla tehlikeye göğüs germek, herkesten fazla yük yüklenmek ve herkesten fazla yürümek zorundadır.

Bu enerji içten gelir. Metodizmin kurucusu John Wesley zayıf, kuru, 1 metre 60 boyunda küçücük bir adamdı. Fakat her sabah saat dörtte kalkar, ilk vaazını beşte verir, ve altıda yola çıkardı. Her gün at üstünde 60, 70 mil kadar gider ve onu dinleyen herkese vaaz ederdi. Geceleyin mum ışığında kitap yazar veya ilâhiler bestelerdi. 87 yıllık ömründe bir gün bile kendini düşünüp görevini bırakmadı. Bu yüzden insanlar onu sevdiler ve arkasından gittiler.

Zamanını seçmek : Bu atiklik, hayal kuvveti ve ileri görüşün bir birleşimidir. Woodrow Wilson, «Hiç kimse zamanın eskittiği düşünceleri düşünmekle kendi kuşağını yöneltmeğe muvaffak olamaz.» demişti. Wilson'un kendi hayatı bunun en dramatik delilidir. Memleket tam hazır bir durumda iken o Birleşik Amerika'yı Birinci Dünya Savaşına sokmuştur. Fakat sonra Amerika'nın Cemiyet-i Akvam'a girmesinde israr ettiği vakit, memleket daha buna hazır değildi ve onun bütün çabası boşa gitti. Lider aynı, memleket aynı idi, fakat zaman yanlış seçilmişti.

Berraklık : Bir lider mantikî hükümlere varmak, alternatifleri tartmak ve karar vermek zorundadır, bundan sonra da düşüncelerini açık ve berrak bir şekilde ifade edebilmelidir. Düşünebilen, diyor Pericles, fakat düşündüklerini ifade edemeyen adam düşünmesini bilmeyen bir adamla aynı seviyededir.

Sebat : Cesaret beş dakika daha fazla dayanabilme kabiliyetidir. Liderlerin yalnız kendisi bu kabiliyete sahip olmakla kalmamalı, o bunu başkalarına da aşılıyabilmelidir. Batı dünyasının zamanımızdaki en büyük lideri muhakkak ki Winston Churchill idi, o herkesi hayal kırıklığına düşürebilecek anlarda bile halka hakikati söylemekten çekinmemiştir. Biri onun için «Tarihte hiç bir kimsenin, bu ka-

dar feci ve karanlık gerçekleri söylemesine rağmen, milletine böyle kuvvet ve coşkunluk hissi, hatta neşe verdiğini hatırlamıyorum.»

Cüret : Bu kuvvetli ve erkekçe karakteristik cesarete çok yakındır, fakat ondan daha dinamiktir. O tehlikelere atılma isteğinin, heran yeni tecrübelere girişmeye hazır olmanın ve hata yapma düşüncesini hor gören ve reddeden yüksek bir iyimserliğin ifadesidir.

Birinci sınıf liderlerin hepsinde bu vasıf vardır. Theodore Rooswelt, «Daima alaca karanlıkta yaşadıkları için zafer ve yenilginin ne olduğunu bilmeyen, ne sevinç duyabilen ne de ızdırap çeken o fakir ruhlarla aynı sırada bulunmaktansa, muazzam güçlüklere atılmak, şan ve şeref getiren zaferler kazanmak, hatta başarısızlığa uğramak bile daha iyidir.» der.

İlgi : Hayat tecrübem bana öğretmiştir ki, insanlar kendilerine ve problemlerine gerçekten ilgi gösterdiğine kaani olmadıkları kimsenin arkasından gitmezler. George Washington savaşın bütün sefaletine adamları ile beraber dayanmış, bütün güçlükleri onlarla paylaşmıştır. Gerçekten başkaları ile ilgilenmek hayâl gücü ile ileri görüşün bir işaretidir ki, bunların ikisi de liderliğin ana maddelerindendir.

Ahlâk : Taviz kabul etmeyen bir dürüstlük ve kuvvetli şahsi bir ahlâk duygusu, «takdire itaat», işte bunlar bir liderin benliğinin tam içinde yerleşmiş olması gereken vasıflardır. Askeri okul ve kollejlerin görev, şeref, Allah ve vatan sevgisine bu kadar önem vermelerinin sebebi budur. Çünkü onlar bilirler ki, kaya gibi sert ahlâkî bir temele sahip olmadan insan etkili bir lider olabilecek şekilde kendisinden emin olamaz.

İnanç : Her şeyin üstünde ve her şeyden fazla bir lider kendi adamlarına ve onları yönelttiği amaca inanmak zorundadır. Napoleon'un taburlarına olan güveni hiç bir zaman eksilmemiştir. Bir kere Toulon'un alınması sırasında bir bataryanın öyle tehlikeli bir yere yerleştirilmesini emretmiştir ki, kurmayları itiraz ettiler. Böyle bir bataryada savaşmak intihardır dediler, hiç bir asker bunu yapamaz. Napoleon şöyle bir levha yazılmasını emretti: «Korkusuz insanların bataryası». Toplar hiç bir zaman boş kalmadı.

Liderliğin bu gibi vasıflarının gelişeceği bir iklim meydana getirmek için ne yapmalıyız? Cevabı Ana ve Babaların bunu yapmaları gerektiğidir. Bu hayatın daha başlangıcında aile ocağında yapılmalıdır.

Meselâ ilgiyi ele alalım. Bu vasfın tohumları daha bir çocuk okula gitmeden çok önce ekilmelidir. Bu sınırlı görevlerin başarılı bir surette sonuçlandırılması ile başlar. Övmek yardım eder. Örnek göstermenin ve öğretmenin de yardımı olur, fakat çocuğunuzun gerçekten üstün başarı göstermesini istiyorsanız, bunların ötesine geçmelisiniz. Onun hangi alanlarda alâka ve kabiliyeti olduğunu araştırmalı ve bunları teşvik etmelisiniz. Bu sahalarda ona yol göstermeli, zaman ve ilginizi ondan esirgememelisiniz, kendinizden ona bir şeyler vermeğe istekli olmalısınız. Aile ocağında bazı değerler bulunmasına dikkat etmelisiniz: Saygı, iftihar, vefa, şeref ve haysiyet. Konuşma ve eylem bu gibi şeyleri yansıtmalıdır. Hayat sonucu şüpheli, amacı belli olmayan bir mücadele değil, muhteşem bir imtiyaz, gelecek kuşaklara teslim edilmeden önce parlak bir alevle yanması gereken bir meşale olarak açıklanmalıdır.

Kimse lider olmanın kolay bir şey olduğunu sanmasın. Çok kere o insanı yalnız bırakan güç bir iştir. Nietzsche'nin söylediği gibi «Zirveye doğru çıkıldıkça hayat güçleşir, soğuk artar, sorumluluk çoğalır», bütün bunlara rağmen başarının hiç bir teminatı yoktur.

Fakat zirveye erişenlerin, tehlikeyi göze alanların, bilinmeyene meydan okuyanların mükâfatı da muazzamdır. Kennedy şöyle yazmıştı: «Mutluluk, hayatta mükemmellik ve fazilet hatları boyunca insanın bütün güçlerini amaca erişecek şekilde harekete geçirmesidir.» İşte bir liderin aradığı ve çok kez bulduğu mutluluk budur. Eğer içimizden yetecek kadar insan bunu anlar ve ona göre yaşarsa, Milletimizin geleceği emin ellerde olacaktır.

İŞE TAM ADAMINI BULMA SANATI

Peter F. Drucker'den

Bir sevk idare uzmanı olan yazar «Başarılı Amir» adlı kitabında, bir adamın zaaflarına aldırma, bütün dikkatini onun kuvvetli taraflarına çevir, bunu yapabilirsen, hiç bir zaman yanlış hareket etmezsin, der. Bütün büyük idareciler ve iş adamları bu felsefeyi benimsemiş ve uygulamışlardır. Başarılı olmak isteyen her âmirin beraber çalışacağı kuvvetli bir takıma ihtiyacı vardır, böyle bir takım ise ancak bu prensipten faydalanmak suretile bir araya getirilebilir.

Başarılı bir âmir elindeki gücü verimli olarak kullanabilen bir âmirdir. Hiç bir olumlu şeyin zaaflar üzerine bina edilemiyeceğini bilir. Sonuç alabilmek için elindeki bütün kuvvetli taraflardan, yardımcılarının, üstlerinin ve kendisinin gücünden faydalanmak zorundadır. Teşkilâtların biricik amacı mevcut güçleri bir iş yapabilecek hale getirmektir.

Yüksek bir âmirin karşısına ilk çıkan güçlük, kadroları güçlü şekilde doldurmaktır. Verimli bir âmirin görevi adam tayin ederken veya memurlarını daha yüksek pozisyonlara terfi ettirirken daima «o adamın yaptığı işi» esas almak olmalıdır. Kadroları doldururken amaç, zayıf noktaları azaltmak değil, kuvvetli tarafları çoğaltmaktır.

Lincoln, yeni başkomutanı General Grant'ın içkiyi biraz fazla sevdiği şeklinde yapılan bir imaya, «eğer içtiği içkinin markasını bilseydim, bütün öteki generallere de bir kaç fıçı yollardım» cevabını vermiştir. O muhakkak ki içkinin zararlarını herkesten iyi bilecek kadar bu hususta tecrübeye sahipti, fakat bütün öteki generaller arasında yalnız Grant tek başına zafer kazanmasını bilen ve beceren bir komutandı. Gerçekten de Grant'ın başkomutanlığa atan-

ması Kuzey - Güney iç savaşının şeklini değiştirdi. Bu tesirli bir tayindi, çünkü Lincoln onu savaşlarda başarı kazanma kabiliyetine sahip olduğu için seçmişti ve herhangi bir zayıf tarafı bulunmadığı için değil.

Lincoln bunu tecrübe ile öğrenmişti, çünkü daha önce seçtiği generallerin esas nitelikleri, büyük hiç bir zaafları ve kusurları olmamasıydı.

Lincoln'in karşısında Güneylilerin başkomutanı Lee de yardımcılarını güçlü insanlardan seçiyordu. Generallerin her birinin açıkça göze çarpacak kadar büyük zayıf tarafları ve kusurları vardı. Fakat Lee bunları görmemezlikten geliyordu. Hepsinin şu veya bu şekilde kuvvetli bir tarafı vardı ve işte Lee'nin önem verdiği ve faydalandığı bu kuvvetli taraftı.

Generallerden biri -tarih öyle anlatıyor- Lee'nin emirlerine aldırmamış, onun bütün plânlarını alt üst etmişti ve bu da ilk defa olmuyordu. Kolay kolay öfkelenmeyen Lee bu sefer kendini tutamamış, bağırmış çağırmıştı. Kızgınlığı geçtikten sonra yaverlerinden biri nezaketle, niçin onun elinden komutanlığı almıyorsunuz diye sormuş, Lee adeta şaşırmış bir tavırla başını çevirmiş ve «ne garip bir soru, demiş, o herşeye rağmen elinden iş gelen, iş yapan bir adamdır.»

Bir adamın yaptığı işi değil de yapamadığı şeyleri dikkate alma eğilimini gösteren ve bu yüzden zayıf taraflardan kaçınmak, fakat kuvvetli taraflardan verim almağa çalışmak istemeyen bir âmir, aslında zayıf bir âmirdir. Çünkü böyle bir âmir başkalarının kuvvetli olmasını kendisi için bir zaaf telâkki eder. Fakat hiç bir yüksek âmir şimdiye kadar astlarının kuvvetli ve verimli olmasından dolayı zarar görmüş değildir.

Ünlü Çelik Kralı Andrew Carnegie'nin mezar taşına yazılması teklif edilen şu kitabeden bir insana âmir olarak söylenecek daha büyük bir övgü olmadığı gibi ayni zamanda başarılı bir âmirliğin ondan iyi bir reçetesi de yoktur. «Burada kendisinden daha iyi insanları hizmetinde kullanmasını bilen bir adam yatıyor.»

Evet o adamlardan her biri şu veya bu cepheden Carnegie'den «iyi» idi, çünkü o onların iyi taraflarını aramış bulmuş ve meydana çıkarmıştı. Onun çelik fabrikalarının başındakiler özel bir alanda daha iyi insanlardı, Carnegie ise onların arasında başarılı bir şefti.

Başarılı âmirler bilirler ki onların astları iş yapmak için oraya gelmişlerdir. Ve bundan dolayı para alırlar, âmirlerini şahsan memnun etsinler, onlara sempatik görünsünler diye değil.

Bir prima donna seyirci toplamağı becerdiği müddetçe, ne kadar kaprisli olursa olsun, tiyatro müdürü onu hoş karşılar. Birinci derecede değerli bir profesör veya parlak bir bilginin Fakülte toplantılarında Dekanla arasının iyi olmaması bir şey ifade etmez. Dekanın görevi Profesör veya bilginin vazifelerini verimli bir surette yapmasını sağlamaktır ve aslında Dekan bunun için para almaktadır ve idari alandaki anlaşmazlıklar bu önemli vazifenin karşısında çok küçük ve ucuz kalır.

Başarılı âmirler hiç bir zaman, «Acaba o benimle geçinebilir mi?» diye sormaz. Onun soracağı soru «Acaba onun elinden ne iş gelir?» Bize ne gibi bir katkıda bulunabilir?» dir, yoksa, «Acaba elinden gelmeyen şeyler nelerdir?» değil. Hatıra gelmesi gereken ilk soru, daima şu olmalıdır : «Onun herkesten daha mükemmel yapabileceği şeyler nelerdir?» Bunu sormayan bir âmir, yardımcısının kabiliyetsizliğini önceden kabul temiş demektir. Hayatta başarı göstermiş her âmir o iş için karşısına çıkan adamın ilk önce en iyi ne yapabileceğini soran ve sonra bunu yapmasını ondan isteyen âmirdir.

Zayıf noktaları ön plâna alan bir düşünce tarzı teşkilâtın maksadını tamamile temelinden çürütür. Fakat bir teşkilât o şekilde idare edilebilir ki, zayıf noktalar iş alanı dışında bırakılır ve şahsî kusurlar olarak kalır. Örneğin: İyi bir vergi muhasebecisi, çok geçimsiz bir insan olabilir. Fakat ona teşkilât içinde başkaları ile teması olmayacak şekilde kendi kendine tek başına çalışabileceği bir oda verildiği takdirde o da orada mükemmel bir memur olarak işini görebilir. Böyle bir muhasebecinin esas işinin vergi hesaplarını yapmak olduğunu takdir edebilen bir âmir onun insanlarla geçinme kabiliyetinin azlığına önem vermez.

Bütün bunlar bilinen basit şeylerdir, fakat acaba neden yapılmaz?

Bunun esas sebebi yüksek bir icra âmirinin doğrudan doğruya vazifesinin, bir adamı yerleştirmek olmamasıdır. Onun vazifesi, bir işi, boş bir kadroyu doldurmaktır. Bundan dolayı yapılacak şey işin kendisinden başlamak ve onu yapacak bir adam aramak olmalıdır. Fakat bunu yaparken yanlış bir yola sapmak ve «ehveni şer» kabilinden

en az uygunsuz olan, fakat meziyetleri bakımından çok eksik olan birisini seçmek çok kolaydır. Bunun kaçınılmaz sonucu da işlerin orta kaliteli insanlarla dolmasıdır.

Buna karşılık genellikle tavsiye edilen «tedavi» işleri eldeki şahıslara uygun olacak şekilde traşlamaktır. Fakat bu tedavi hastalığın kendisinden daha fenadır. Belki bu çok ufak ve basit bir teşkilâtta yapılabilir. Normal olarak işler objektif olmalı ve şahıslara göre değil, hizmete göre tespit edilmelidir.

Bunun bir sebebi de bir teşkilât içindeki bir işin tarifi, bünyesi ve pozisyonunda yapılacak her değişikliğin bir zincirleme tepki meydana getirmesidir. Bir teşkilâtta mevcut işler birbirine bağlı ve birbirlerile ilgilidir. Bir işteki tek bir adamın yerinin değiştirilmesi gerekti diye herkesin iş ve sorumluluğu değiştirilmez, çünkü bir tek adamı yerleştirmek için ondan fazla insanın yerinden alınması ve oraya buraya atılması sonucu ile karşılaşılabilir.

Bu yalnız bir hükümet dairesi veya büyük bir şirket gibi bürokratik bir teşkilât için sahih değildir. Herhangi bir şahısın bir üniversitede biyokimya dersile ilgili bir başlangıç kursu verdiğini düşünelim. O bilgin bir adam olmalıdır ve böyle bir adam da bir uzman olacaktır. Fakat kurs genel nitelikte bir kurs olmak zorundadır ve öğretmenin alâka ve eğilimleri nazarı itibara alınmadan esas basit bilgileri verebilmelidir. Öğretilecek şeyi öğrencilerin ihtiyaçları tesbit edecektir ki bu objektif bir ihtiyaçtır ve her öğretmen de bunu böyle kabul etmek zorundadır. İşlerin şahsi değil objektif olması için daha basit bir sebep vardır. Bu, teşkilâtı; muhtaç olduğu değişik insanlarla donatmanın biricik yoludur. İşleri şahıslara göre uydurmak daima iltimaslara yol açar ve yukarı makamlardan gelebilecek herhangi bir teklife boyun eğmeye sebep olur. Doğru dürüst hiç bir teşkilât bunlara tahammül edemez. Personelle ilgili kararlarda eşitlik, tarafsızlık ve dürüstlük ister, aksi takdirde teşkilât ya en iyi adamlarını kaybeder, yahut da onların çalışma zevkini öldürür.

Peki, öyleyse işleri şahıslara uydurmak tehlikesine düşmeden başarılı idareciler nasıl kuvvetli bir takım teşkil edebilirler?

Genellikle bunun üç kuralı vardır :

1. Bir kere onlar işlerin tabiat ve Allah tarafından yaratılmış sabit şeyler olmadığını kabul ederler. Bütün işlerin hata yapan insanlar tarafından tesbit edilmiş olduğunu bilirler. Bu yüzden daha

baştan itibaren «imkânsız» işleri meydana çıkarmak için çaba sarfederler.

Bu gibi işlere çok sık rastlanır, genellikle kâğıt üzerinde dehşetli mantikî gözükürler. Fakat onları yapacak insan bir türlü bulunamaz. Bir çok yüksek vasıflı şahıs arka arkaya o işe verilmiş, fakat hiç biri onu becerememiştir. Altı ay veya bir yıl sonra iş onları yenilgiye uğratmıştır. Neden? Muhtemelen böyle bir iş olağanüstü bir adam için ve onun şahsi kabiliyet ve mizacına göre düşünülmüştür. Genellikle böyle bir iş, bir tek şahısta bulunmasına imkân olmayan yetenek ve istidatların bir karışımına ihtiyaç gösterir. İşte bu yüzden de yapılamayan bir iş olarak kalır ve onu yapmak isteyen her insanı da «öldürür».

Kural basittir : Arka arkaya iki veya üç şahsı yenilgiye uğratan her iş, o şahıslar bundan önceki işlerinde muvaffak olmuş olsalar bile, insanların yapacağı bir iş değildir. Değiştirilmeli, yeniden ele alınmalıdır. Pazarlama konusunu ele alan her kitap, meselâ, satış işlerinin, ilân ve mamullerin islâhı konuları ile müşterek olarak ayni bir pazarlama icra âmirinin emrinde bulunacağını söyler. Fakat çok çeşitli piyasa mamulleri yapan büyük imalâtcıların tecrübeleri bu gibi bir işin bir tek şahıs tarafından yapılamayacağını göstermiştir, çünkü bu iş bir tek adamda bulunmasına imkân olmayan muhtelif şahsiyet ve kabiliyetlere ihtiyaç hissettirir.

Başka bir misâl bugünün milletlerarası ticaretle meşgul olan büyük müesseselerinin dış ticaret genel müdür yardımcısıdır. Üretim ve dışarıya satış, şirketin bulunduğu memleket ile ilgili iç satışlarına nispetle önemli bir yekûn tutmağa başlar başlamaz, ki bu genel satışın beşte birinin üstüne çıkması demektir, böylece bütün dış satış işlerinin bir tek şahıs tarafından yönetilmesi imkânsızlaşır ve bu iş insan öldürür sıfatını kazanır.

İşin yeniden gözden geçirilip düzenlenmesi gerekir, ya dünya çapında mamul gruplarına ayrılarak, her birinin başına sorumlu bir yönetici getirilir, (Hollanda'da Philips'in yaptığı gibi), veya ana piyasaların genel sosyal ve ekonomik karakteristiklerine göre bir bölüm yapılır. Meselâ esas iş üç ayrı işe bölünebilir : Bunlardan biri endüstri memleketleri, biri gelişmekte olan memleketler, bir üçüncüsü de gelişmemiş memleketlerle ilgili işler olabilir. Birçok büyük kimya mamulleri fabrikaları bu yoldan gitmektedirler.

Başarılı bir yönetici herşeyden önce işlerin iyice düzenlenmiş olup olmadığına bakar. Tecrübesi ona bunun böyle olmadığını söylerse, imkânsızı mümkün kılacak bir dahi aramak hevesine kapılmaz; işi yeniden tertipler ve değiştirir. Çünkü o bir teşkilâtın başarıya kavuşmasında dehanın bir ölçü olmayacağını bilir. Bunun ölçüsü ancak sizin ve benim gibi ortalama insanlara olağanüstü işler yaptırabilme kabiliyetidir.

2. Kuvvetli bir takım kurmanın ikinci kuralı; her işi, herkesin hevesle isteyeceği bir iş, büyük bir iş yapmaktır. İnsanın işi öyle olmalıdır ki, ona daimî bir şevk ve heyecan versin ve içinde mevcut bütün gücü meydana çıkartabilsin.

Bununla beraber bu, büyük teşkilâtların çoğunun politikası değildir. Genellikle onlar işleri küçük tutmağı tercih ederler. Eğer insanlar her istenilen anda özel bazı işler için biçilmiş ve hazırlanmış olsaydı, belki bu doğru olabilirdi. Biz iş kadrolarımızı gelişi güzel gelen insanlarla dolduramayız. Zamanla en basit işlerin bile nitelikleri değişebilir, hatta bazan birden bire ve hiç bir tedrici gelişme göstermeden. İşte o zaman böyle bir işe tıpa tıp alıştırılmış olan insan yeni işe hiç uymayan biri olabilir. Fakat eğer iş büyük ve daha baştan itibaren arzu edilen, aranan bir iş ise, onu yapan insanın beraber yükselmesini ve değişen durumun taleplerini karşılamasını mümkün kılacaktır.

Bu kural insanın bilhassa ilk işine çok uygun düşer, kuvvetli tarafı neredeyse onu tamamile geliştirebilmesi için ona her türlü imkân sağlanmalıdır. Bir insanın ilk işinde kendisine bütün meslek hayatı boyunca rehberlik yapacak olan standartlar verilir. O ilk olgun işine girinceye kadar kendi başına bir iş yapma fırsatına sahip olmamıştır. Okulda bütün gösterdiği kabiliyetler gelecek için birer vaadden başka bir şey değildir. İş başarmak ancak gerçek bir işle mümkündür, bu ister bir araştırma laboratuvarında, ister öğretmenlikte, ister ticaret hayatında, ister devlet hizmetinde olsun. Gerek işe başlayanın kendisi ve gerek teşkilâtın bütün öteki ilgilileri, arkadaşları ve âmirleri için meydana çıkarılması en önemli şey onun gerçekten ne yapmağa muktedir olduğudur.

Kendisi için bunun kadar önemli başka bir nokta da, gerçekten tam yerine düşmüş olup olmadığını veya en uygun işte çalışıp çalışmadığını mümkün olduğu kadar çabuk bulmasıdır. Bir teşkilât için

tam güce sahip olan genç bir adam, dıştan ayni görünen başka bir teşkilâtta tam manasile başarısızlığa uğrayabilir.

Bu yalnız muhtelif cins teşkilâtlar için doğru değildir. Aynı cinsten olan teşkilâtlar için de bir gerçektir. Ben ayni değerleri taşıyan ve ayni katkılara önem veren birbirinin ayni iki büyük ticarî müessesesine daha tesadüf etmedim. Bir üniversitenin bir fakültesinde mutlu olan, başarılı bir çalışma yapan bir öğretim görevlisi, başka bir fakülteye geçince kendisini kaybolmuş, mutsuz hisseder ve başarısızlığa uğrar.

Bir insan bir müessesede 10 yıl veya daha fazla kaldı mı, oradan ayrılmak gittikçe güçleşir, bilhassa fazla verimli olmayanlar için. Bunun için her genç erkenden kendi kendine sormalıdır: İşim ve bulunduğum pozisyon bana tam uygun mudur?

Fakat eğer başlangıçtaki iş çok küçük ve çok kolaysa ve kendi kabiliyetlerini meydana çıkaracak yerde tecrübesizliğinin ortaya çıkmasına vesile olursa, o zaman o bu suale cevap veremeyeceği gibi bu suali bile soramaz. Kendi kabiliyetleri için hiç bir teşvik ve imtihanı kapsamayacak kadar küçük bir işe giren bir genç, ya çabukça oradan ayrılmak zorunda kalır veya süratle aksi, vesveseli, herşeyin kötü taraflarını gören ilerlemiş bir orta yaşlı olur çıkar. Her yerde yüksek idareciler maiyetlerinde çalışan ve büyük bir ateşle işe atılan gençlerin çok geçmeden sönmüş bir muma dönmelerinden şikâyet ederler. Fakat burada asıl kabahatli olan onlardır: Onlar işleri çok fazla küçültmekle ateşi söndürmüşlerdir.

3. Başarılı idareci, kuvvetli tarafların daha da kuvvetlenmesi için zayıf tarafları sineye çekmek gerektiğini bilir.

Tarihte kendinden başkasını düşünmeyen, kendini beğenmiş ve aynada gördüklerine karşı hayranlık duyan tıynette olmayan çok az büyük komutan vardır. (Tabiî bunun tersi sahih değildir: kendi büyüklüğüne inanmış birçok asker de vardır ki, tarihte büyük komutan olamamıştır.) Aynı şekilde bütün arzusu ile Başkan veya Başbakan olmak istemeyen politikacı da devlet adamı olarak pek hatırlanmıyacaktır. O usta değil, olsa olsa faydalı bir kalfa olacaktır. Daha fazla olabilmek için dünyanın, veya hiç olmazsa kendi memleketinin ona ihtiyacı olduğuna ve herşeyin kendisinin iktidara geçmesine bağlı olduğuna inanacak kadar kendini beğenmiş olan bir adama ihtiyaç vardır. (Tersi gene sahih değildir.) Eğer çok ciddi bir du-

rumda komutma kabiliyetine ihtiyaç varsa, o zaman kuvvetli bir lideri seçmek ve fazla gururlu olduğuna bakmadan onu olduğu gibi kabul etmek lâzımdır. Tabiî uşağının gözünde büyük olan hiç bir büyük adam yoktur. Fakat burada kabahat büyük adamda değil, uşağın anlayışsızlığındadır. Çünkü o, adamın tarih sahnesinde oynaması için seçildiği rolün icap ettirdiği özel görev ve kabiliyetlerle hiç bir ilgisi bulunmayan günlük basit huy ve davranışlarını görmektedir.

Bundan dolayı verimli bir idareci şöyle soracaktır: «Bu adamın başlıca bir alanda gücü var mıdır? Bu güç görevine uygun mudur? O bir alanda yüksek bir başarı gösterirse, bunun belirli bir etkisi olacak mıdır?» Eğer bütün bunlara verilecek cevap «evet» ise, o zaman tereddüt etmeden o adamı o işe tayin edecektir.

Verimli idareciler «Bu adamın gitmesine müsaade edemem, o olmazsa bütün işlerim durur» şeklindeki düşünme tarzına pek itibar etmezler. Çünkü onlar zamanla «gidince işlerin duracağı, bu yüzden müessese için ayrılmasının imkânsız olacağı» bir şahıs için üç açıklama şekli bulunduğunu öğrenmişlerdir. Aslında o kabiliyetsizdir ve yalnız taleplere karşı itina ile korunabildiği takdirde yaşayabilir; onun kuvveti kendi ayakları üzerinde durmağı beceremeyen zayıf bir âmiri suni surette desteklemek için kötüye kullanılmaktadır; veyahut onun kuvveti ciddi bir problemin ele alınmasını geciktirmek, hatta onun mevcudiyetini saklamak için kötüye kullanılmaktadır.

Bu durumların her birinde, o adam yerinden alınmalıdır, hem de derhal. Aksi takdirde, onun sahip olabileceği bütün kuvvetli taraflar yok edilmiş olur.

Yüksek bir idareci, şefinin «o olmazsa işlerimiz yürümez» diye bahsettiği bütün memurları otomatik işlerinden almıştır. «Bu ya zayıf bir üste, zayıf bir asta veya her ikisine birden sahip olduğum manasına gelir, derdi. Onun için hangisinin zayıf olduğunun ne kadar önce farkına varırsak, o kadar iyi.»

Diğer taraftan yaptığı işte başarı gösteren her şahsın kendisine en iyi uyan işe terfi ettirilmesi de değişmez bir kaide olmalıdır. Bunun için bu adamı yerinden ayıramayız... Oradaki memurlar onu pek iyi karşılamazlar... Biz hiç bir zaman işletmede tecrübe görmemiş bir adamı böyle bir mevkie getirmeyiz... gibi mütalâalara pek fazla kulak verilmemelidir. Yalnız iş en ehil adama verilmekle kalmamalı, ayni zamanda iyi iş yaptığını ispat etmiş bir adamdan da

böyle bir fırsat esirgenmemelidir. En verimli teşkilâtı yaratan şey, problemlerin yerine fırsatları göz önünde tutarak kadroları doldurmaktır; böylece heyecan ve müesseseye bağlılık yaratılmış olur.

Diğer taraftan her yüksek idarecinin, görevini devamlı olarak yüksek bir kabiliyet göstermeden yapan herkesi - bilhassa her müdürü - işinden ayırması vazifesidir. Böyle bir adamın devamlı olarak yerinde kalması diğerlerini de bozar. Bu, onun kendi maiyetindekilere ve bütün teşkilâta karşı dürüst bir davranış değildir. Herşeyin üstünde bu adamın kendisine karşı mânasız bir gaddarlıktır. O kendisinin işe uygun olmadığını bilir, kendi kendine bunu ister kabul etsin, ister etmesin. Böyle bir işte kalmakta devam eden ve yavaş yavaş baskı ve yorgunluğun mahvetmediği hiç bir adam görmedim.

İkinci Dünya Savaşı sıralarında General Marshall vazifesini mükemmel bir şekilde yapamayan her generalin derhal görevinden alınmasında esrar ederdi. Onun mantığına göre böyle olmayan bir generalin olduğu yerde kalmasına müsaade etmek, bir subayın komutası altındaki erlere ordunun ve milletin borçlu olduğu sorumlulukla bağdaşamazdı. Marshall, «onun yerine koyacak başka adamımız yok» şeklindeki cevaplara kesin olarak şu karşılığı verirdi : «Esas mesele sizin, onun görevini tam yapamadığını bilmenizdir. Onun yerine gelecek adamı bulmak bundan sonra düşünülecek bir konudur.»

Fakat bir taraftan da Marshall, bir adamı komutanlıktan almanın kendisinden ziyade onu tayin eden üst makamın hakkında bir karar verme mânasına geldiğinde de israr ederdi. «Bizim bildiğimiz bir tek şey bu görevin o adam için yanlış bir görev olduğudur; tabiî bu onun başka bir görev için ideal bir adam olmadığı manasına gelmez. Onu tayin etmiş olmak benim hatamdı, şimdi onun ne yapabileceğini ve hangi işte muvaffak olacağını bulmak benim vazifemdir.»

General Marshall 1930 yılları ortasında ilk olarak yetki sahibi olduğu bir makam işgal ettiği zaman Amerikan ordusunda faal hizmet için kâfi derecede genç tek bir general yoktu. İkinci Dünya Savaşının müstakbel generalleri daha, yüksek dereceli subaylardı. 1942 de o Amerikan tarihinde en büyük ve en kabiliyetli bir generaller grubu meydana getirmişti ki bu askerî tarihde en büyük eğitim başarılarından biridir.

Bir âmir astlarının işlerinden de sorumludur. Ayni zamanda onun başkalarının kariyerleri üzerinde de yetkisi vardır. Kuvvetli tarafları verimli bir hale sokmak, bundan dolayı iktisadî verimliliğin çok üstünde birşeydir. O moral bir kesinlilik, yetki ve mevkiin bir sorumluluğudur. Her âmirin, bütün astlarının kuvvetli taraflarını mümkün olduğu kadar üretici bir duruma sokması teşkilâtına karış olan borcudur. Hatta bundan da daha fazla, onların içlerindeki cevherleri meydana çıkarabilmeleri için elinden geleni yapması bir insan olarak onlara karşı olan borcudur. Teşkilâtlar da onların noksan ve zayıf taraflarına aldırış etmeyerek şahıslara kendi kuvvetli tarafları vasıtasile hizmet etmelidir.

Şefi nasıl idare etmeli?

Ben şimdiye kadar ne ticaret hayatında, ne devlet idarelerinde, ne de herhangi bir müessesede «astlarımı idare etmek benim için bir mesele teşkil etmez», fakat şefimle geçinmek için ne yapmalıyım, demeyen bir tek idareci görmedim. Aslında bu çok basit bir şeydir: Mesele şefin kuvvetli taraflarını verimli bir hale getirmektir.

Bu tabiatile şefe «yağcılık» etmekle yapılmaz. Başarılı bir âmir şefinin de insan olduğunu kabul eder (gerçi ekseriya zeki genç astlar bunu yapmağı pek güç bulurlar). Bizim gibi insan olduğu için onun da kuvvetli ve zayıf tarafları vardır. Onun zayıf taraflarını ön plâna almak bir astın zayıf tarafları ile uğraşmak kadar boş ve beyhudedir. Verimli bir âmir bundan dolayı «Şefim hakikaten neyi iyi yapabilir», «Şimdiye kadar ne gibi şeyleri gerçekten mükemmel yapmıştır», «Kendi kuvvetli taraflarını tam olarak kullanabilmesi için neler bilmelidir», «Benim neyi yapmama ihtiyacı vardır» suallerini sorar ve şefin yapamadığı şeylerden dolayı kendisini fazla üzmez.

Verimli bir idareci böylece bir insan olarak şefinin de başarılı olabilmek için özel yollar bulunduğunu bilir. O bu yolları anlamağa çalışır.

Bazı insanlar meselelerin bir sahife içinde özetlenmiş olarak kendilerine getirilmesini isterler. Başkalarının ise uzun raporlara ihtiyacı vardır. Bazıları herhangi yeni bir projenin daha başından itibaren işten haberleri olmasını isterler. Bazıları da işler «olgun» bir safhaya gelmeden kendilerinin rahatsız edilmesini istemezler. Eğer, meselâ bir şefin kuvvetli tarafı politik kabiliyeti ise ve böyle

bir kabiliyete hakikaten çok fazla ihtiyaç gösteren bir iş bahis konusu ise, o zaman işin ilk önce politik cephesini öne sürmek yerinde olur. Böylece o meselenin tümünü daha iyi kavrar ve yeni bir politikanın izlenmesi için bütün kuvvetini etkili olarak kullanır.

Biz hepimiz başkalarının üzerinde uzmanız ve onları kendimizi görebildiğimizden çok daha açık görürüz. Şefin verimli olabilmesini sağlamak aslında kolay bir şeydir. Bütün mesele onun zayıf taraflarını bir tarafa bırakarak, kuvvetli taraflarının daha kuvvetli olmasını sağlamaktır. Bir âmiri, şefinin kuvvetli taraflarının üzerinde çalışmak kadar çok az şey başarılı yapabilir.

LİDERLERE OLAN İHTİYAÇ

Gazetelerde gün geçmez ki, teknik yeni bir buluştan, yeni bir ilâcın tecrübelerinden, ilimde yeni ilerlemelerden bahsedilmesin. Bütün bu yeniliklerin arkasında, insanlara bunları bulduran, onları bu yeni hamlelere teşvik eden liderler, idareciler ve öğretmenler saklıdır. 1950 yılında Amerika'da kimya ödülünü Chicago Üniversitesi Kimya Profesörlüğünden emekliye ayrılan bir zat kazanmıştı. Her sene kimya alanında en önemli buluşu yapan kimyagere verilen bu mükâfat, o yıl 40 küsur senelik hocalık hayatında her hangi bir buluşu olmayan bir profesöre acaba neden verilmişti? Sebebi basitti, çünki Amerika'da o ana kadar kimya ödülünü kazanan ünlü kimyagerlerin hepsi bu yaşlı profesörün talebelerindendi.

Bugün bütün dünyanın üzerinde titizlikle durduğu ve fikir birliğine vardığı şey, her alanda, lider olabilecek insanların yetiştirilmesidir.

Her idareci yanındaki insanları yetiştirmek, onlardan tam manasile verim almak, onları seve seve çalıştırmak vazifesile karşı karşıyadır. Bugün sevki idare, veya idarecilik san'atı diye yeni bir bilim, yeni bir anlayış ortaya çıkmıştır. Artık Amerika'da büyük hastahaneleri eskiden olduğu gibi başhekimler yönetmiyor, üniversitelerde yüksek hastane sevki idaresi öğrenimi yapmış müdürler idare ediyor. Bütün silâhlı kuvvetler sivil ve asker lider eğitimine önem veriyorlar, yüksek paralar sarfediyorlar ve en kıymetli profesörleri çağırarak onlara dersler, konferanslar verdiriyorlar.

Kısaca bir insan yalnız iyi bir mühendis, doktor, hukukçu, iktısatçı olmakla yüksek idareci ve lider olamıyor ve işte bu yüzden de birçok müesseseler bu vasıfta liderlere sahip olamadıklarından rekabet savaşında geri kalıyorlar.

İyi işlemiyen müessese ve teşebbüslere bir göz atalım, hepsinde eksik olan şey başlarında lider çapında kimselerin bulunmamasıdır.

Bu konunun kamu oyunda tartışılması her halde çok faydalı olacaktır. Ben şahsen aşağıda arzedeceğim çözümün biricik ve en iyi olduğunu iddia edecek değilim. Yalnız memleketin ilerlemesini, demokrasimizin devam etmesini ve nihayet birgün asırlardır arzuladığımız şeye, batıya yaklaşmağa muvaffak olmağı istiyorsak, her hangi şekilde olursa olsun bir seçme (selection) metodu kullanmamız gerekecektir.

Benim teklifim şudur :

Senelerden beri Avrupa'ya ve Amerika'ya tahsile gönderdiğimiz lise mezunu öğrenci sayısını şimdilik meselâ % 50 nispetinde azaltalım. Bundan artacak dövizlerle esaslı bir seçmeye tâbi tutulmak şartile (esasları ayrıca tesbit edilebilir) her sene her daire ve müesseseden en az 5—10 sene çalışmış, kabiliyetli, hevesli, lisan bilir elemanlardan 30—40 yaşı arasındakileri Avrupa ve Amerika'ya gönderelim. Onlar orada ilgili daire ve müesseselerde tıpkı Japonların yaptıkları gibi, çok sıkı bir programa tâbi tutularak lüzumlu bütün idarî ve ilmî bilgileri toplasınlar ve bunu yaparken de kendi daire ve müesseselerini nasıl islâh edeceklerini düşünerek, kendi konularında adeta bir doktora tezi niteliğinde bir rapor hazırlasınlar.

Teferruatı geçiyorum. Yalnız bundan sonra her müessesenin açılacak makamlarına bu elemanların en iyilerini seçerek geçirmesinin ana ve değişmez politikası olması gerektiğini ilâve etmek isterim.

Türkiye'nin meselelerini ne yalnız mühendisler, ne hukukçular, ne de iktisatçılar halledebilir. Türkiye her alanda liderlere, bütün bu mühendis, hukukçu ve iktisatçıları kullanabilecek, hakkile idare edebilecek liderlere muhtaçtır, aksi takdirde Avrupa ve Amerika'ya lise mezunu olarak gönderdiğimiz ve yüksek tahsil yaparak dönen gençleri kaçırmakta ve ümitsizliğe düşürmekte devam edip duracağız.

IV. İNSAN ve EĞİTİM

İDARECİLİĞİN EĞİTİMİ

On yıl kadar önce İran Devlet Demiryollarının dâvetlisi olarak bir tetkik seyahati yapmak üzere memleketimizden geçen Avusturya Devlet Demiryolları Genel Müdürü bu davetin sebebini anlatırken şöyle demişti :

Şimdiki İran Devlet Demiryolları Genel Müdürü, Genel Müdür Muavini iken bir sene kadar yanımda Viyana'da staj görmüştür. Odamda masamın yanına onun için de bir masa koydurdum, ne yaptımsa her şeyi gördü, nereye gittimse onu da götürdüm, Avrupa'lı bir genel müdür ne ile meşgulse o da onunla meşgul oldu. Kendisi öğrenilecek her şeyi öğrendi. Aradan seneler geçti, şimdi İran Demiryolları Genel Müdürüdür ve neler yaptığını göstermek için beni İran'a çağırdı. Ben de dağları çok sevdiğim için bu vesile ile İran dağlarını da gezecek ve bol bol resim çekeceğim...

İngiltere'de uzun zaman bulunmuş bir dostum Avam Kamarasına yeni seçilen millet vekilleri için Kuzey İranda'da hususî bir seminer mevcut olduğunu ve burada İngiltere'nin en mümtaz profesörleri tarafından Parlamentarizmin tarihi, İngiliz ve sair milletlerin anayasaları, parlâmentolara ait örf ve âdetler ve hareket tarzları hakkında çok esaslı konferansların verildiğini böylece millet vekillerinin de bir eğitime tâbi tutulduğunu söylemişti.

Yalnız okul eğitimine ve diplomasına dayanan bir sistemle hayatın hakikî problemlerini çözecek iktidarda insanlar yetiştirmek imkânsızdır. Bizde genellikle aşağı kademelerdeki elemanları yetiştirmek için kurslar vardır, fakat şube müdürleri, daire reisleri, genel müdür veya müsteşarların iştirak edebilecekleri devamlı bir seminer mevcut değildir.

St. Louis'deki Bell Telefon Şirketi personel dairesi şefi ile konuşuyordum, bana bir kaç gün sonra New York civarındaki şirin bir kasabada Bell Telefon Şirketlerinin personel işlerile ilgili yüksek me-

murlarının bir ay müddetle toplanacaklarını ve şirketin bu iş için kiraladığı otelde kendilerine hem her türlü iyi vakit geçirme imkânlarının sağlanacağını, hem de Harvard Üniversitesi profesörlerinden seçkin bir grubun modern personel idaresi ve personel problemleri hakkında bir seminer yapacaklarını söylemişti.

Yüksek mevki işgal eden memurların başarı derecesini ölçmek için bir Amerikalı uzmanın tavsiye ettiği vu test de çok ilginçtir.

Amerikalı şöyle demişti: Yüksek bir idarecinin muhtelif zamanlarda odasına giriniz veya buna imkân bulamazsanız, özel sekreterile konuşarak onun ne gibi şeylerle meşgul olduğunu tesbit ediniz. Bazan netice almak için bir hafta kâfidir, bazan bu üç aya kadar uzatılabilir. Eğer o zat geçmiş ve hale ait rutin işlerle uğraşıyor da, vaktinin çok azını geleceğe ait problemlerin çözümüne ayırıyorsa, onun başarı derecesi de o nispette düşük olacaktır.

Fikret'in bir sözü vardır : Kızlarını okutmıyan millet oğullarının hüsranına ağlasın.

Yüksek yöneticilerini yetiştirmek lüzumunu hissetmeyen müesseseler de birgün kıymetli genç elemanlarının hüsranına ağlayacaklardır, çünkü onların hepsi ya daha iyi müesseselere veya memleket dışına kaçacaklardır.

Yabancı bir demiryol genel müdürü 1925 mevzuatile 1962 de demiryol işletilmez demişti. Zaman o kadar çabuk ilerliyor ki, değil 1925, artık 1962 kafası ile bile 1968 de işler yürütülemiyor.

ÖĞRETME MAKİNASI

George R. Price'den

Herkesin yeni atom silâhlarile sun'i uydularla ve Aya yapılacak seyahatlarla meşgul olduğu şu sırada çok önemli yeni bir buluş sessizce ortaya çıktı. Bu öğretme makinası idi. Esas prensipleri bakımından bu o kadar basit bir şeydi ki ilk okul öğrencilerinden herhangi biri biraz marangozluk bilgisi ile bunu kolayca yapabilir. Buna rağmen öğretim alanında son yıllar içinde bulunmuş en büyük keşiflerden biri muhakkak bu basit makinadır.

Harvard Üniversitesi psikoloji profesörlerinden B. F. Skinner bu orijinal makinayı keşfeden zattır. Onun öğretme psikolojisinde büyük bir ihtisası vardır ve üniversitedeki lâboratuvarında güvercinler pinpon oynar, piyano çalar, fareler fok balıkları gibi topları burunları üzerinde döndürürler. Daha birçok başka hayvanlar öyle umulmadık şeyler yaparlar ki kimse bunların bu hüner ve maharetlerini gözlerile görmedikçe inanamaz.

Profesör Skinner insanî öğretim problemlerine geçeli henüz bir kaç yıl olmuştur, fakat bunun sonucu cebir, almanca, psikoloji, imlâ, fizik, gramer ve okuma gibi birbirinden tamamiyle ayrı birçok konuları başarile öğretebilecek ve bu hususta yapılan her türlü testte başarı kazanmış yepyeni öğretme makinaları olmuştur. Bunlardan en basiti üçüncü sınıf öğrencilerinden birinin imlâ öğrenmek için kullandığı bir makinadır. Bu içi boş, basit bir kutu üzerinde açılmış dar bir pencere ve içindeki rule kâğıdı hareket ettirmek için kullanılan bir manivelâdan başka birşey değildir. Bu makinaya benzeyen ve bir parça daha karışık olan akrabaları bugünün öğretim alanında karşılanan en güç ve âcil problemleri çözmek kabiliyetindedirler.

Meselâ öğretmen azlığı problemini ele alalım. Bu makinalar sayesinde onların omuzlarından birçok yük kaldırılabilir ve daha fazla

öğrenci yetiştirmeleri imkânı sağlanmış olur. Başka bir problem de öğrenmek istemeyen öğrenciler meselesidir.

Bu makinaları kullanan çocuklar o kadar ciddi ve gayretle çalışırlar ki meselâ ikinci sınıf öğrencileri dokuz haftalık imlâ dersini bu makinaların yardımı ile kendi kendilerine beş haftada mükemmelen bitirmişlerdir. İlk okul öğrencilerinin en fazla çekindikleri ve sevmedikleri aritmetik bu makinayı kullanan öğrencilere o kadar tatlı ve hoş gelmektedir ki teneffüs çanı çaldığı halde hiç biri makinası başından kalkmak istememektedir.

İsyancı ve okul kaçağı çocuklar üzerinde yapılan deneyler daha başlangıçta olmasına rağmen çok iyi sonuçlar vermiştir. Cebir öğreten makinada çalışan böyle bir çocuk «meğerse ben cebiri ne kadar iyi anlıyormuşum, halbuki uzun yıllarca bunun farkında değildim» demiştir.

Uzun zamandanberi devamedegelen «öğretim için öğretim» veya «hayat için öğretim» konusu da öğretme makinasını içine almaktadır. Profesör Skinner'in bu hususdaki görüşü şudur : Hoşa gitmeyen ve sırf ekzersiz için yaptırılan görevler yerine daha kolay, fakat daha çok hoşa giden konuların seçilmesi zamanı artık gelmiştir. Bir asır önce öğrenciler Lâtince fiillerin çekimini ve geometri teoremlerinin isbatlarını öğrensinler diye dövülürlerdi. Bunlara aklı yatmayan veya öğrenmek istemeyen de gözünün yaşına bakılmadan okuldan kovulurdu. Zamanla bu değişti, okuldan kovulma cezası kaldırılınca okul bütün öğrencilerini, yani bütün halkı yetiştirmek vazifesini üstüne aldı. Bunun üzerine de artık eski usül ağır ekzersiz ve ezber öğretme metodları da yavaş yavaş okullardan uzaklaşmak zorunda kaldı. Böylece zamanla öğretim amaçları değişmiş oldu. Öğretme makinalarının ortaya çıkardığı en büyük ümit, çocuklara büyük babalarının üzerine falakanın yaptığı etkiye benzeyen, fakat onları sevindiren, hoşlarına giden ve etkili bir şekilde yetiştiren bir cazibe verebilmesidir. Böylece onlar en güç, hatta sıkıcı konuları bile onlardan nefret etmeksizin öğrenebilmektedirler. Ve böylece bu yeni öğretim sistemi hem onları hayata hazırlamakta, hem de lâzım olan bütün bilgileri kolaylıkla verebilmektedir.

Acaba üzerinde dar bir penceresi, yanında da küçük bir manivelâsı olan bir kutu bütün bu işleri nasıl görebilir?

Aslına bakılırsa işin püf noktası makinanın kendisi değil, onun içersine konan öğretim kâğıdıdır. Öğrenci bu kâğıtdaki yazılara har-

fi harfine riayet eder. Böyle bir makinada öğretilecek konu bir defter kâğıdına basılmıştır, diskler üzerine, kartlar üzerine veya teyipler üzerine, alınmış derslerle çalışan başka tip makinalar da vardır. Bu ders kâğıdı asıl öğretimi yöneten insanla öğrencinin arasında bir vasıtadır, ve makina da, ilerde göreceğimiz gibi, onun bu proğramı tamamiyle izleyebilmesini sağlayan bir yardımcıdır.

Programla makinanın beraberce hayret verici sonuçlar elde etmesinin sebebini kavrayabilmek için herşeyden önce öğrenmenin ana kanunlarından başlamak ve onların Profesör Skinner'in hayvanları yetiştirme çalışmalarında ne şekilde kullandığını ve bunların aslında okul öğretiminde ne şekilde unutularak hiç önemle karşılanmadığını gözden geçirmemiz lâzımdır. Ancak ondan sonra makinalara daha yakından bakmak ve onların nasıl ve neden bu işi becerdiklerini görmek kabildir.

Skinner'in öğretme teorisini en iyi şekilde anlatabilmek için kendisinin Dr. James Holland'la beraber öğretim makinaları için hazırladıkları tabiî ilimler 114 kursunu makinadan geçerken izleyelim.

Tâbiî İlimler 114

Bir öğretme makinası programı

Kullanılış talimatı : Sağ taraftaki cevap sütunlarını kapayınız. Sol taraftaki birinci satırda açık bırakılan yere uygun cevabı yazınız, yazar yazmaz sağ taraftaki sütunun en üstteki cevabını açınız. Eğer cevabınız doğru ise bir + işareti, yanlışsa = işareti yapınız. Bütün suallere bu şekilde cevap vermeye devam ediniz ve her seferinde kendinize doğru veya yanlış yaptığınıza göre + veya = notu veriniz.

1 — Hayvanları mükâfatlandırılmak suretile istenilen birçok şeyler yaptırılabilir. Aç bir hayvan ..... ile mükâfatlandırılabilir.	**Yiyecek**
2 — Hayvan istenileni ..... yaptıktan sonra öğretici ona yaptığı bu iyi hareketinden dolayı mükâfat olarak yiyecek verir.	**Tamamiyle doğru**
3 — Mükâfat ve yapılan iş şu sırayı takip eder (1) ..... (2)	**(1) yapılan iş (2) Mükâfat**

4 — Aç bir hayvana verilen yiyecek ..... verilmediği takdirde hayvanın yaptığı hareketin bir mükâfatı sayılmaz. **Doğrudan doğruya hareketten sonra**

5 — Mükâfat hareketi meydana getiren bir ..... değildir. **Sebep**

6 — Mükâfat yalnız hayvanın o şekilde davranması ..... arttırır. **İhtimalini**

7 — Eğer bir hayvan yaptığı hareketten dolayı mükâfatlandırılmazsa gelecekteki cevabî hareketleri gittikçe ..... **Azalır**

8 — Bir hayvanın istenileni tam zamanında yapabilmesi için öğretici onu istenilen davranış için sık sık ..... **Mükâfatlandırır**

9 — Mükâfatlandırmanın teknik terimi takviyedir. Bir organizmayı yiyecek ile mükâfatlandırma onu yiyecekle ..... **Takviye etmektir**

10 — Cevabi bir hareketi takviye etmek o cevabın tekrar meydana gelmesi ..... çoğaltır. **İhtimalini**

Bu sual ve cevapları okuyarak ve doldurarak böyle bir programın makinada nasıl işlediğini anlamak kabildir. Bu adeta yazılı bir imtihana benzer, yalnız buradaki suallcr o şekilde seçilmiştir ki basit bir düşünce tarzı bunların cevaplarını kendi kendine verdirir. İnsan sıra ile bu sualleri okuyarak ve suallere cevap vererek doğru veya yanlış yaptığını derhal anlar ve böylece devamlı surette öğrenir.

Takviye :

Profesör Skinner'in hayvan yetiştirme sisteminin özü hayvanı yaptığı en ufak terakki kademesi için mükâfatlandırma, yani teknik tabirile takviye ederek onu arzu edilen davranışa gittikçe yaklaştırmaktadır.

Eski usül yetiştirme sistemini kullanarak bir köpeğe istediğimizi yaptırmak için saatlerce uğraşırdık, fakat Profesör Skinner çıplak ve düz bir yere bir güvercin koyar ve onu beş dakika sonra sekiz

şeklinde figürler yaparak yürütebilir. Onun yaptığı şey belirli uygun anlarda güvercine işaret vermek ve işaretle beraber ufacık yiyecek parçaları atmaktır. Bu şekilde ufak kademelerle yetiştirme ameliyesine teknik lisanla şekillendirme derler. Bir heykeltraş bir kil yığınına nasıl şekil verirse öğretici de takviyeler vasıtasile hayvanın davranışını şekiller. Eğer biz güvercinin kendiliğinden sekiz şeklinde bir figür yaptığı zaman onu mükâfatlandırmaya kalkarsak, aylarca bekliyebiliriz. Onun tekrar böyle bir figür yapması da aylarca sürer, çünki verdiğimiz yiyecek onun sekiz şeklindeki figürün yalnız son kademesini takviye etmiştir. Bunun yerine Profesör Skinner güvercine kademe kademe bu figürü yapmasını öğretir. İlk önce doğru yapacağı herhangi bir hareket için takviye eder. Sonra yalnız iğri bir hat üzerindeki yürüyüşü takviye eder. Ondan sonra asıl figüre yalnız yaklaştıkça takviye eder ve onun böyle yaklaşmalarını takviye ede ede son hareketini tamamlatır.

Çok nadir kimselerin evlerinde güvercin vardır, fakat çoğu insanların evinde bir köpek bulunur. Herkes meselâ bu köpeğe bir kapı mandalını açıp kapamasını öğretebilir. İşte ana kural: Köpek istediğiniz şeyi yapar yapmaz derhal onu takviye ediniz. Mümkünse bir saniye içinde bir sinyal veriniz ve sonra bir parça yiyecek yere atınız. Bu sinyalin faydası köpeğin hareketi yaptığı anla takviye edildiği an arasını köprülemek yani doldurmaktır. Yapılacak şey şudur: mümkün olduğu kadar küçük yiyecek parçaları hazırlayınız. Bir köpek doymadan bunlardan 30—40 tane yiyebilsin. Buna ilâveten sinyal vereceğiniz bir patlangaç veya düdük kullanınız.

Birinci kademe köpeğe yiyecek ve sinyalin bir birile olan ilişkisini öğretmektir. Birer dakika farkla yere bir iki parça yiyecek atınız, köpek o yiyecek parçalarını zaman kaybetmeden yerken sizde elinizdeki sinyalle onların yenmesini işaretleyin. Yani işaret veriniz ve arkasından derhal yiyecek parçasını atınız. 30 saniye bekleyiniz ve bunu tekrar ediniz. Bunu işaret verilir verilmez köpeğin yiyeceği attığınız yere koşmasını öğreninceye kadar birkaç kere tekrar ediniz.

Artık köpeği dolaba yaklaşabilmek için takviye edebilirsiniz. Eğer o oturur veya hiç birşey yapmazsa, en ufak hareket için onu takviye ediniz. Hareket eder etmez işaret veriniz ve yiyeceği atınız. Bundan sonra onu daha kuvvetli bir hareket için takviye ediniz. Ve böylece isteklerinizi arttırınız. Biraz geçmeden o tamamiyle hareke-

te geçecektir, bundan sonra onu yalnız dolaba doğru gittiği takdirde mükâfatlandırınız. Bunu devamlı olarak yaptığı takdirde, dolaba yaklaştığı zaman takviye ediniz. Ve nihayet yalnız mandala yaklaştığı azman takviye ediniz.

Skinner'e göre köpek muayyen hedefe yönelmeyi bir kere öğrendikten sonra bütün öğretme zamanı beş dakikadan fazla sürmez.

Şimdi Skinnerin öğretme sisteminin esaslarını özetleyelim ve sonra bunların okullarda ne dereceye kadar izlenildiğini görelim.

Kural 1. Arzu edilen davranışı mümkün olduğu kadar çabuk takviye etmek.

Kural 2. Mümkün olduğu kadar sık ve çok takviye etmek.

Kural 3. Davranışı arzu edilen hedefi küçük kademelerden bir seriden geçmek suretile şekillemek.

Kural 4. Ceza yerine mümkün olduğu kadar mükâfatlandırarak takviye etmek, ve bilhassa sert cezalandırmalara gitmemek. Hiç kimse bir güvercini döverek ona piyano çalmasını öğretememiştir.

Skinner'in prensipleri bunlardır. Fakat dünya okullarının çoğunda bunların her dördüne de aksi hareket edilir. (1) Takviye daima geçtir. Bir öğrenci ev ödevini öğretmenine verdikten ancak iki gün sonra tashih edilmiş ve numaralanmış olarak geri alır. (2) Takviye sık değildir. Öğretim kademelerinde yalnız bir ikisi hocanın verdiği numara ile veya sınıfta söylediği birkaç övücü kelime ile takviye edilir. (3) Öğretimdeki ayrı ayrı küçük kademelerin takviye edilmesi yerine büyük bloklar halinde karışık davranışlar takviye edilir. Bu bir güvercinin tesadüfen sekiz şeklinde bir figür yaptığı zaman ona verilen mükâfata benzer, fakat onu baştan itibaren hedefe doğru sevkedemez.

Yeni Sonuçlar :

Ne gibi yeni sonuçlar ve ödüller bulunabilir?

Çok şükür ki bir köpeğe et parçacıkları verir gibi kız ve erkek çocuklara şeker vermeye lüzum yoktur. Skinner'e göre bir insan için öğrenmek ve meseleleri doğru olarak çözmek tabiî bir mükâfattır. Genç insanların ve çocukların bütün gün sual sormayı ne kadar

sevdiklerini hatırlıyalım. Bir taraftan da küçük çocukların kendi oyunlarında ne kadar ciddî olduklarını ve herşeyi ne kadar ciddiye aldıklarını hatırlıyalım. Evcilik oynayan dört yaşındaki çocuklar arada bir belki gülümserler, fakat genellikle sululuk yapmazlar ve şikâyet etmezler. Oyun onların öğrenme vasıtasıdır, ve bir çocuğun hakiki işi de öğrenmektir. Bundan dolayı bir çocuk için öğrenmek zevkli bir şeydir. Bu bakımdan çocukların öğretme makinalarını çok ciddiyetle kullandıkları ve öğrenirken yalnız bu işle meşgul oldukları ve aynı zamanda eğlendikleri bizim için bir sürpriz olmamalıdır.

Şimdi makinalara bir bakalım. Porter tipi adını alan en basit makinalar okuma yazma öğretmek için kullanılır ve makinanın kolu içindeki ders kâğıdını yalnız bir istikamette hareket ettirir. Öğrenci pencerenin içersine kendi cevabını yazdıktan sonra manivelâya basar, suali ilerletir ve pencerenin cam veya plâstikle kapanmış üst kısmında bu sualin cevabı gözükür, öğrenci bunu kolayca okuyabilir, fakat cevabı hiç bir şekilde değiştiremez. Aynı zamanda ders kâğıdındaki sualin hakiki cevabı pencerenin aşağı kısmına gelir, böylelikle öğrenci pencerenin yukarısındaki kendi cevabı ile altındaki hakiki cevabı birbirile karşılaştırabilir. Verdiği cevabın doğru veya yanlış olduğuna göre kendisine bir + veya — notu verir ve ikinci suale geçer.

Şimdi bu sistem Profesör Skinner'in öğretim için ortaya attığı dört kurala nasıl uyar, bunu inceleyelim. 1 inci kurala tamamen uyulmuştur, çünki takviye derhal ve zamanında yapılmıştır. 2 nci olarak takviye sık sık yapılmaktadır, çünki makina hiç yorulmadan öğrenciyi her doğru cevapta takviye etmektedir. Sanki onun yanında devamlı olarak özel bir öğretmen bulunuyormuş gibi. 3 ncü olarak ders programı o şekilde hazırlanmıştır ki kademeler tedrici ve kolaydır. Böylece öğrenciye bilgi ve anlayış muayyen bir hedefe yöneltilerek verilmektedir. 4 üncü olarak takviye esas itibarile öğrenciye mükâfat şeklinde verilmektedir, ceza şeklinde değil. Burada mükâfat doğru cevap verme zevki ve ceza da cevabın yanlış olduğunun söylenmesiyle duyulan küçük ıstıraptır, çünki sualler o kadar basit ve anlayışlı tutulmuştur ki verilen cevaplar genellikle tamamile doğru olmaktadır. Böylece dört kurala da tamamile uyulmakta ve sonuç olarak da öğrenci kendi cevabının doğru olduğunu anlayarak tatmin olmakta ve daha fazla öğrenmek istemektedir.

Akla şöyle bir itiraz gelebilir : Bu metod hayvanları yetiştirmek

için muhakkak ki iyidir, fakat insanlar için bir parça fazla mekanik değil midir? Acaba bir insan en ufak bir öğrenme kademesi için bile muhakkak mükâfatlandırılmalı mıdır? Newton, Einstein ve öteki büyük düşünürlerin düşündükleri ve buldukları şeylerin doğruluğunu gösteren birer makinaları mı vardı?

Tabiî bu itirazda büyük bir gerçek saklıdır. İnsanlar çok uzakta bulunan karanlık mükâfatlar için de uzun zaman çalışırlar, fakat bir çocuk için hali gelecek için feda edebilmek kabiliyeti çok sınırlıdır, ve dış âlemin öğrencileri derslerinden uzaklaştıracak bir çok cazibeleri vardır.

Diğer taraftan Newton'un da Einstein'ın da doğru yolda olduklarını onlara söyleyen ve onları böylece takviye eden bir nevi makinaları vardı. Büyük matematikçiler kendilerinin buluşlarının doğru olduğunu hatasız bir şekilde onlara bildiren estetik bir hisse maliktirler, ve mantıklarının tamamlanmış her kademesinin sonunda yeni bir şey meydana getirmek zevkini tadarlar. İşinde başarı gösteren her insan kendi günlük faaliyeti içerisinde de bir nevi tatmin olmak zevki bulur. Fakat orta bir okul çocuğu öğrendiği dersleri, hiç bir zaman onlardan kendi buluşları dolayısiyle zevk alacak kadar kavrayamaz ve böylece de alacağı zevkle başka şeyler öğrenmeğe heves edemez.

Öğrenciyi mükâfatlandırma :

Hayatının başında bir çocuk genellikle yaptığı en küçük başarılı hareket için bile bol bol mükâfatlandırılır, anne baba ona gülümserler, ona aferin derler, hattâ şeker ve başka şeyler verirler. Çocuk daha sonra ana okulda oynarken öğrenmek (tıpkı Newton, Einstein gibi) onun kendi mükâfatı olur ve o kendisinin bir treni veya bir doktoru taklitte muvaffak olduğunu gördüğü zaman sevinir ve böylece öğrendiği yeni bir şey için takviye edilmiş olur. Fakat ana okulundan ilk okula gider gitmez, mükâfatlar birden bire azalır ve çocuğun öğrenmeye karşı olan sevgisi soğur. Artık orada askerlerin hayatı hakkında Walt Whitman'ın söylediği gibi «sıkıntılar çok, zevkler azdır.» Bu yüzden okullarından çıkan birçok öğrenciler bütün öğretim sistemine ve öğrenmeye karşı derin bir nefret beslerler.

Kısaca öğretme makinalarının çocuklara birer hayvan gibi muamele ettikleri düşüncesi tamamiyle yanlıştır. Bilâkis, bu makinalar

sayesinde okul ve kolejlerdeki öğrenciler okuldan önceki çocuklar gibi zevkle yeni birşey öğrenmeye teşvik edilirler. Böylece yalnız anne ve babası, hocaları veya kendisine aileden miras kalan bazı kabiliyetleri olanlar değil, bütün çocuklar entelektüel başarılarından zevk almış ve kendi kendilerine öğrenimlerini sağlamış olurlar. Böylece bu makinalar, bütün çocukların mümkün olduğu kadar az sıkıntı çekerek aynı seviyede yetiştirilmelerini isteyen terakki sevenler ile çocukların gayretle çalışmalarını ve mümkün olan herşeyi öğrenmelerini isteyen gelenekçilerin düşüncelerini ve amaçlarını birleştirmiş olur.

Basit Porter tipi makinalardan başka hangi tipler vardır? Birçok Amerikan Üniversitelerinde on ikiden fazla çeşitli tip öğretme makinaları geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları yabancı dil öğretimi için gramofon plâkları ile bile çalışırlar. Ana okulları için geliştirilmiş elektrikli bir makina da düğmeye basar basmaz, resimleri bir biri üzerine getirir. Diğer taraftan Harvard ve Radcliff Üniversiteleri öğrencileri tarafından yukarıda bahsettiğimiz tabiî ilimler 114 de olduğu gibi basit Porter makinaları kullanılır, yalnız bunlara yeni bir ilâve tertibat yapılmıştır ki bunun sayesinde ders suallerine öğrenci doğru cevap verinceye kadar makina otomatik olarak aynı suali tekrar pencereye getirir ve doğru cevap bulunmadan öğrenci yeni suale geçemez.

Geleceğin Öğretme Makinaları

Geleceğin öğretme makinaları nasıl olacak? Bunlar iki tip olabilir, bir tanesi basit ve ucuz Porter makinasına benzer şekilde olacaktır ki bu aşağı yukarı toptan olarak beş dolara maledilebilir, İkinci tip daha teferruatlı ve pahalı olan ideal makina olacaktır. Bu makinada bir kontrol tertibatı bulunacak ve makina otomatik olarak talebe tarafından bazı sualleri atlıyacak şekilde ayar edilebilecek ve böylece ders proğramı daha güç veya isterse daha tedrici ve yavaş şekle sokulabilecektir, hatta eğer o hata yaparsa, makina ek bir proğram işletmeye başlıyacak ve böylece ona o noktayı daha basit uzun ve başka misâllerle izaha çalışacaktır.

Skinnerle beraber Harvard'da çalışan Dr. Thomas F. Gilbert adındaki bir öğretim makina araştırıcısı üçüncü bir tip teklif etmiştir. Buna göre bir öğrenci sualleri çabuk ve doğru şekilde bir kaç

dakika cevaplandırdıktan sonra makina otomatik olarak şöyle bir mesaj verecektir : Buraya kadar çok iyi cevaplar verdiniz. Belki üzerinde çalıştığınız bu denklemler hakkında çok enterasan buluşlar yapmış olan İskenderiyeli Dipohantus hakkında da ilginç bazı bilgiler öğrenmek istersiniz. Eğer isterseniz üzerinde ek kol yazılı olan düğmeye basınız, istemezseniz devam düğmesine basınız.

Acaba öğrenciler bu makinaları kullanarak ne kadar iyi öğreniyorlar? Bu suale cevap verebilmek için muhakkak ki zaman daha erkendir, fakat şu ana kadar yapılan mukayeseler bize göstermiştir ki öğrenciler makinalarla çalışmaktan zevk alıyorlar, daha fazla çalışıyorlar ve muhakkak ki geleceğin makinaları ve ders proğramları da daha iyi olacaktır.

Acaba hocalar buna ne diyorlar? Şu anda böyle ders proğramlarını hazırlamak ve makina ile öğretime başlamak çok uzun hazırlıklara ve ön çalışmalara ihtiyaç göstermektedir. Fakat bu proğramlar bir kere hazırlandıktan sonra makinalar muhakkak ki hocaların hayatını kolaylaştıracak ve tek tek daha fazla öğrenci ile doğrudan doğruya meşgul olabilmek için onlara serbest zaman sağlıyacaktır.

MİLLETVEKİLİ ADAYLARININ EĞİTİMİ

Bundan ikibin küsur yıl önce Çin'de devlet memuru olacak adaylar üç gün bir odaya kapatılır, kimse ile konuşturulmaz, özel olarak hazırlanmış sorulara cevap vermek suretile sıkı bir imtihandan geçirilirmiş.

Konfüçyüs'ün idarecileri yetiştirmeğe ne kadar önem verdiğini hayatı ve öğretişi hakkında bir parça bilgi sahibi olan herkes bilir.

Demokrasinin beşiği sayılan İngiltere'de Avam Kamarasına yeni girenler Kuzey İrlanda'da en değerli profesör ve yaşlı devlet adamlarının konferanslar verdiği bir seminer görürler ve Roma Senatosundan Avam Kamarasına gelinceye kadar parlamento tarihinin geçirdiği bütün gelişme basamakları hakkında bilgi edinirler veya ilgili çeşitli tarihi ve siyasî konuları tartışırlarmış.

Almanlara İngilizce öğreten meşhur Toussaint Langenscheidt dil kurs kitabının son sahifesinde şu satırlar vardır :

«Eğer bu kursu buraya kadar tam mânâsile takip etmişseniz, artık oldukça iyi İngilizce öğrenmişsinizdir. Bundan sonrası için size tavsiyemiz şudur : Uygun bir fırsattan faydalanarak İngiltere'ye gidiniz ve bu arada Avam Kamarasını ziyaret etmeği sakın ihmal etmeyiniz, çünkü bütün dünyada en iyi ve mükemmel İngilizcenin konuşulduğu yer orasıdır.»

Nehru'nun ölümü dolayısiyle yazılmış bir yazıda ondan Avam Kamarasının en güzel konuşan 20 hatibinden birisi idi, diye bahsolunmuştu.

Churchill hakkında, eğer İngilizceyi bu kadar mükemmel kullanmasını bilmeseydi, İngiltere İkinci Cihan Harbini kazanamazdı, denilmişti. Hatta Kennedy, Churchill kelimelerini seferber etti, birer birer harp meydanlarına yolladı ve zaferi kazandı, demişti.

Milletvekili olmak üzere partiler tarafından aday gösterilen kimselerin muhakkak ki çeşitli meslek kollarında bilgileri hatta ihtisasları vardır. Fakat acaba bu kâfi midir? Parlamentoların esas işi kanun yapmak olduğuna göre bu konuyu en iyi bilmesi gereken hukukçular bile oraya tam parlamento hamulesile geldiklerini iddia edebilirler mi? Tabiî biz burada genel ortalamalardan bahsediyoruz, istisnalar her yerde vardır ve kaideleri bozmazlar.

Yıllarca önce sevki idare konusu ile ilgili olarak âmirlerin yetiştirilmesi üzerine çok değerli bir eseri tercüme ettiren bir Genel Müdür, kitabın ilk nüshasını Bakanına takdim ettiği zaman, bakanın şu sözleri ile karşılaşmış ve şaşırmıştı :

«Âmirlik fıtridir, öyle kitapla mitapla olmaz.»

Dünya değişmekte, her meslek kolundan eskiye nazaran çok daha fazla şeyler beklenmektedir. Fakat bu arada meslek kollarının birbiriyle olan temas noktaları da çoğalmaktadır. Asıl önemli konu buradadır. Bir taraftan ihtisasa kıymet verilirken, öteki taraftan da ihtisas bölgeleri arasında boşlukların, no man's land'lerin kalmamasına dikkat edilmektedir.

İşte sosyal topluluklarda bu ihtisas kolları arasındaki boşlukları **tolerans** denilen bir harç doldurmaktadır.

Bir Fransız edibinin dediği gibi, «Sosyal hayatın en lüzumlu fazileti toleranstır.»

Tolerans, en basit bir tarifle, başkalarının bizden başka olabileceğini kabul etmek, onların fikir ve davranışlarını anlamak, peşin ve sabit bir hükme kapılmadan icabında onları tartışabilmek hasletidir.

İşte partilerin adayları için tertip etmeği düşünecekleri seminerin birinci dersi tolerans konusunu içine almalıdır.

Ünlü tarihçi Hendrik Van Loon toleranssızlığın, taassubun dört şekli olduğunu söyler :

Cehaletten doğan taassup,
Korkudan doğan taassup,
Menfaatten doğan taassup ve
Alışkanlıktan doğan taassup.

Taassubun sebepleri üzerinde bir parça düşünülürse, tolerans sahibi olmanın sosyal hayattaki önemi de kolayca anlaşılır.

Tabiatile bir konferans dinlemekle insan tolerans sahibi olamaz, zaten toleransın okulu kütüphaneler, hocası tarih ve gıdası da ilâhi şüphedir. «Acaba karşımızdaki adamın da söylediklerinde hiç haklı olduğu bir taraf yok mudur? şeklindeki ve Fikret'in de «Şüphe bir nura doğru koşmaktır» diye ifade ettiği şüphe, yalnız başına bu düşünce bile insanlara epi tolerans öğretebilir.

Böyle bir seminerin ikinci önemli konusu muhakkak ki, söz söyleme sanatı olmalıdır. Yukarıda Avam Kamarası için bir Almanca kitapta verilen örnek çok düşündürücüdür. Tarafsız gözlemciler ve stenograflar konuşmaların etkisini azaltan, onları kıymetten düşüren şu üç nokta üzerinde müttefiktirler :

1 — Çok uzun konuşmak,

2 — Sadetten dışarı çıkarak ana fikri kaybetmek,

3 — Cümlenin son kelimesini - ki bu Türkçede ekseriya fiildir - yutmak. Böylece dinleyenler cümlenin manasını tam anlayamazlar ve karine ile çıkarmağa çalışırlar.

Milletvekili adayı bir dostum ile konuşuyorduk, halk önünde 10 - 15 dakika konuşmanın nedense değeri yok, onlar en aşağı bir, iki saat konuşmamızı beklerler demişti.

Bir daha sefer için kendisine şu testi tavsiye ederdim. Böyle uzun ve başarılı bir konuşmasından sonra, kendisini dikkatle dinleyenlerden birisini çağırsın ve ona bütün konuşmasından aklında ne kaldığını sorsun.

Eğer bir konuşmanın esas hedefi, karşı tarafa bir şey duyurmak, söylemek, öğretmek, bildirmek, yani bir fikir vermek, onu insanın kendi düşüncesine kazanmak ise, böyle bir hedefe uzun bir konuşma ile hiç bir zaman varılamaz. Çünkü normal insan tam verimle 20 dakikadan fazla dinleyemez.

Meşhur bir hatibin şu fıkrası da ilgi çekicidir :

5 dakikalık bir konuşmaya hazırlanmak için ne kadar zamana ihtiyacınız vardır sualine, hatip bir ay, 15 dakikalık bir konuşmaya 3-4 gün; peki, ya iki saatlık bir konuşmaya sualine de, hemen şimdi söyleyebilirim cevabını vermiştir.

Uzun konuşmanın, sadetten ayrılmanın ve vazıh konuşmamanın

yalnız hatibin savunduğu konu bakımından değil, şu bakımlardan da hepimize zararı vardır :

1 — Meclisin kıymetli zamanı kaybolur, daha önemli işlere az vakit kalır.

2 — Uzun konuşmaları ekseriya kimse dinlemez, böylece ihtiva ettikleri güzel fikirler lâyık olduğu «hüsnü kabulü» görmez.

3 — Uzun konuşması ile tanınan hatipler, daha söze başlamadan, dinleyicilerinde bir ilgisizlik peşin hükmile karşılaşırlar ve söyledikleri hiç bir zaman hatırda kalmaz ve tesir yapmaz.

Seminerin öteki dersleri hakkında yetkili ilim adamlarımız her halde daha birçok kıymetli tavsiyelerde bulunacaklardır. Yalnız bizim ilâve etmek istediğimiz bir konu daha vardır: İlmî sevki idare.

Memleketimizde Türkiye ve Orta Doğu Âmme Enstitüsünün önderliği ile yüksek seviye icra âmirlerine kadar verilmeğe başlanan bu seminerler milletvekili adayları için de çok faydalıdır, çünkü böylece onlar müsteşar, genel müdür, daire başkanı gibi yüksek dereceli idarecilerin ne gibi güçlüklerle karşılaştıklarını daha iyi anlarlar.

Bundan on küsur yıl önce Parlâmentonun bir encümeninde genel müdürler veya daire başkanlarının özel sekreterleri konusu tartışılmıştı. Birçok Milletvekilleri bunların lüzumsuzluğundan, gelenleri içeri bırakmadıklarından şikâyet etmişlerdi.

Halbuki modern sevki idarede esas prensip, yüksek bir icra âmirinin günlük işlerinden uzak kalması ve müessesenin geleceği hakkında düşünmeğe vakit bulmasıdır.

Bizde en çok ziyaret edilen makamlar en üst makamlardır. Bundan dolayı memleketçe iş yapmaktan sorumlu olan partiler, yüksek âmirlerin vakitlerini israf ettirmemek için bu gibi prensipleri bütün adaylarına öğretmelidirler. İşte bunlar ve daha birçok önemli esaslar modern sevki idarenin kurallarındandır.

Her eğitim faydalıdır, fakat memleketin kaderini en yakından ellerinde tutacak olanların eğitimi kadar hiç bir eğitim faydalı olamaz.

Partiler seçim heyecanı arasında bir parça vakit bulabilirler ve bu konuyu da düşünmek zahmetine katlanırlarsa, hem memlekete, hem demokrasimize, hem de kendilerine iyilik etmiş olurlar.

TRAFİK EĞİTİMİNE OLAN İHTİYACIMIZ

Latince bir söz vardır : «Biz okul için değil, hayat için öğreniriz». Bir vakitler Frankfurt Üniversitesinin kapısının üstünde yazılı olan bu söz bütün okulların temel amaçlarının, genç dimağlara hayatta gerekecek bilgileri vermek olduğunu gösterir.

Bu bakımdan okulu pekiyi derecelerle bitiren birçok gençlerin hayatta orta birer vatandaş olarak kalmaları ve başarı gösteremememelerinin bir sebebinide okul ile hayatın birbirinden çok farklı olmasında aramak yerinde olur.

İşte memleketimizde her sene binlerce insanın ölmesine veya yaralanmasına, milyonlarca liralık mal kaybına sebep olan trafik kazaları konusuna hangi okulumuz, hangi akademimiz veya üniversitemiz parmak basarak bu husuta gençleri, ilgilileri, halkı aydınlatmış, ona yol göstermiştir. Bu şekildeki bir trafik eğitimine olan ihtiyaç hâlâ küçümsenmekte, İngiltere'nin senede ürettiği kömür miktarı ile Amazon nehrinin uzunluğunun öğretilmesi genel kültür bakımından daha önemli sayılmaktadır.

Kırk sene kadar önce, tanıdığım bir Alman ailenin evinde idim. İlk okuldan gelecek kızlarının her zamanki saatte evde olmamasından endişelenmişlerdi. Biraz sonra yüzü gözü kan ter içinde kızcağız geldi ve gecikmesinin sebebini de anlattı, her zaman geçtiği sokak tamir dolayısile trafiğe kapalıymış, o da arka sokaklardan dolaşmak zorunda kalmış. Babası gülümsedi, evet dedi, ben de gördüm, fakat o yayalara değil, taşıtlara kapanmıştır. Kızcağız biraz şaşırdı, evet ama, dedi, «Verboten» levhasını görünce nasıl geçebilirdim, bize okulda sıkı sıkıya tenbih etmişlerdi.

Gene harpten önce Berlin tramvaylarına nasıl binilip inileceğini en iyi şekilde manzum olarak ifade etmek üzere ilk okul öğrencileri arasında bir yarışma açılmıştı, ve binip inerken sağ elin ve sağ ayağın nasıl hareket etmesi gerektiğini çok hoş bir şekilde ifade eden

bir beyit herkesin göreceği şekilde tramvayların kapılarının üzerine yazılmıştı.

Dresden civarında bir arkadaşla beraber bir köprüden geçiyorduk, o kadar hararetle konuşuyorduk ki, birden omuzuma değen bir el hisseder etmez afalladım. Ciddi yüzlü bir polis, baylar, dedi, lütfen sağdan yürüyünüz, karşıdan gelenleri rahatsız ediyorsunuz.

Gene birgün ana caddeden kestirme bir yol bulmak ümidile ayrılmıştık. Karşımıza çıkan bir bisikletli derhal durdu, yanlış gidiyorsunuz dedi, bu yol bisikletliler içindir, çabuk geri dönün, polis görürse cezası 5 Marktır.

1937 senesinde idi, memlekete dönmek üzere idim. Tren vaktine çok az kalmıştı. Bir vize işini çözmek için koşuyordum. Yeşil ışık sarı olurken karşıya geçmişim, köşede duran bir polis memuru elindeki renkli resimli bir kâğıda kırmızı kalemle bir işaret yaptı ve bana uzattı, yaptığınız hatayı işaretledim, bir daha yapmazsınız dedi. Meğer o hafta trafik eğitimi haftasıymış ve o kâğıt da yayaların yaptığı 12 hatayı göstermek ve bu şekilde halkı uyarmak için kullanılıyormuş.

Amerika'ya Demiryol Teknik Emniyet (kazalardan korunma) Teşkilâtını incelemek üzere gitmiştim. 5 sene arka arkaya Harriman'ın emniyet şildini kazanan Great Northern Demiryollarında bu işin esaslarını öğrenirken, bu geniş konunun basit sebeplerle nasıl izah edilebileceğini bulmağa çalıştım. Uzmanların hepsinin birleştikleri nokta öğretim ve ilgi sayesinde personelde ve halkda bir kazalardan korunma şuurunun sağlanması idi. Evet, eğitim ve ilgi, kısacası her ferd kazaların kendilliklerinden olmadığına ve her kazanın ne kadar karışık ve anlaşılmaz olursa olsun, bir sebebi bulunduğuna inanacak şekilde eğitim görmeliydi, ki milletçe kazalardan korunma yolunda herkes beraber çalışabilsin.

İkinci nokta da ilgi idi. En üst kademeden alt kademelere kadar herkesin bu konuda candan inanarak ilgi göstermesi lâzımdı.

Great Northern Demiryollarının Amerika'nın en emin demiryollarından biri olmasının sebebi de işte bu eğitim ve ilgilenme davasına candan bel bağlaması idi. Kendisi ile beraber çalıştığım Teknik Emniyet Müdürü bir gün biliyor musunuz, dedi, bizim genel müdürün, hangi iş yerini görmeğe giderse gitsin, ilk sorduğu soru, geçen

haftanın kaza tekerrür katsayınız kaçtır, olur; yani çalışılan iş saatine göre o hafta içinde kaç iş kazası olmuştur.

Dünyanın en iyi teşkilâtlanmış ulaştırması deniz ve daha yeni olan hava ulaştırmasıdır. Neden? Çünkü bunlar güç işlerdir. Kendisine bir gemi teslim olunan her kaptan bu mesleğe dün girmiş değildir, ağır tecrübe ve imtihanlardan geçmiştir. Pilot da öyledir. Kimse onbeş günlük bir eğitim ve tecrübe ile bir jet uçağını idare etmeği hatırına getiremez.

Fakat herkes sokakta yürür, bir taraftan bir tarafa geçer, ve bir parça akıllı bir kimse biraz ekzersizden sonra mükemmelen bir şoför diploması alıp 100 kilometre sür'atle otomobil sürmeğe başlar, işte meselenin önemli noktası buradan başlamaktadır.

Bütün insanların iyi yüzmek bilmesi veya herkesin paraşütçü olması beklenemez. Fakat sokakta yürüyen herkesin belirli bir eğitim görmesi, başkalarının ister yaya, ister taşıtlı olsun hakkını tanımasını öğrenmesi şarttır.

Büyük şehirlerimizin sokaklarına bir bakın, karşıdan karşıya geçmek bir mesele olmaktadır ve bilhassa yaşlı kimselerin ve çocukların bu yüzden ne kadar güç duruma girdikleri veya taşıt şoförlerini soktukları herkesçe bilinen şeylerdir.

Yeraltı geçitleri her yerde tatbik edilemez, pahalıdır ve lüzumu da yoktur.

Meselâ Roma'da yayaların geçecekleri yerler caddelerde siyah şeritlerle (bizde sarı) işaret edilmiştir. Yaya her zaman bu şeritlerden geçebilir, fakat yalnız bu siyah şeritlerden. Bunlar da o kadar sık değildir.

Taşıt bu şeritlerin üzerinden geçen yayayı görünce derhal yavaşlar, gerekirse durur da, yaya da bu şerit üzerinden her zaman emniyetle geçeceğini ve başka yerden geçerse ceza vereceğini bilir.

Esas itibarile bizdeki sarı veya beyaz çizgi de ayni düşünce ile yapılmıştır. Fakat polis taşıtları durdurmazsa hiç bir vasıta kendiliğinden durmaz. İşte İstanbul'da İstiklâl caddesi, işte Ankara'da Kızılay Atatürk Bulvarı.

Bu konunun diğer bir çözümü de trafik ışıklarıdır. Yerli otomobil yapacağımızı müjdeleyenlerin ağzından büyük şehirlerimiz ve ana

giriş çıkış yollarımızda yavaş yavaş modern trafik ışıklarına kavuşacaktır diye bir söz çıkmadı. Bilmem bence bu otomobil imâlatına başlamadan çözülmelidir. Polis yalnız ışıklara riayet edilip edilmediğini kontrol etmelidir, yoksa trafiği idare değil. Trafik ışıklarını birçok şekilde ayarlamak kabildir. Buna rağmen çok sıkı trafik saatlerinde geçici olarak polis gene müdahale edebilir.

Çözülmesi gereken bir konu da park işidir. «Burada park yapılmaz» levhasının altında park yapan otomobilleri gördükçe, Süleyman Nazif'in bir salonda sigara içilmez levhasının altında sigarasını püfür püfür tüttüren birini görünce, garsonu çağırıp, şu levhayı kaldırın da, beyefendi sigarasını daha rahat içsin dediğini hatırlar gibi olurum. Riayet edilmeyen nizamlar, iyi uygulanmayan kanunlar yeni kanun ve nizam çıkarmakla düzeltilmez.

Trafik konusunun teferruatına girecek değilim. Yalnız eğitim ve ilgiye olan ihtiyacı belirtmek istedim.

Şimdi asıl bundan 30 yıl kadar önce basılmış bir kitapta İsviçre Demiryolları hakkındaki yazının tercümesini beraber okuyalım. (İnsanlığın Vatanı, sahife 150 - 151).

«Simlon hattının geçtiği Alp'lerin bu dar yerinde 21 kadar 400 metre ve daha fazla yükseklikte tepe vardır. Milletlerarası ekspres katarlarının geçmesinden bir kaç dakika önce Demiryol köprülerini alıp götürmek âdetinde olan vahşi dağ ırmakları 140 buzul tarafından beslenir. Fakat su ve buz kütlelerinin bu ani hücumları şimdiye kadar hiç bir Demiryol faciasına sebebiyet vermemişlerdir ki, bu da İsviçre Demiryolcularının ne kadar emniyet ve sadakatla çalıştıklarının önemli bir delilidir. Bundan önce de söylediğim gibi bu dikbaş ve oldukça kanuna tapan Cumhuriyette mümkün olduğu kadar hiç bir şey tesadüfe bırakılmaz.

Hayat «tevekkül» felsefesine göre yaşamak için çok güç, ve tehlikelidir. Herhangi bir yerde, herhangi bir şekilde, herhangi bir kimse burada daima herşeyi gözetlemek, ve her şeye dikkat etmek görevile nöbet beklemektedir».

Trafik bilgiye, dikkata ihtiyaç gösterir, burada ufak bir laübalilik, adam sendecilik bir çok insanın hayatına mal olabilir ve oluyor.

Bu işi bilenler, ilgililer bir araya gelmeli, konuya temelinden parmak basmalıdır. Bu hayati meselede de ilgililer bilgisiz, bilgililer il-

gısiz durumuna düşmemeliyiz. Hakikaten batılı olmak istiyorsak, kâfi derecede bilgili ve ilgili «nöbetçilerin» yetiştirilmesi işine girişmeliyiz. 4 mahalleye düşen bir polisle, kilometrelerce rastgelinmeyen bir trafik zabıta memuru ile trafik kontrolü olmaz. Okullar, aile, basın, hükümet hep beraber bu konuya önem vermelidir. Çoğalan trafik kazaları karşısında hepimiz ayni derecede sorumluyuz.

SON SÖZ

Eğer bu kitabı bir parça dikkatle okumağa vakit bulmuşsanız, onu elinizden bıraktıktan sonra da her halde biraz düşüneceksiniz. Mühendis deyince şimdiye kadar insanlardan çok makinelerle uğraşan bir kişi anlaşılırdı. Bugün bu anlayış değişmiştir. Mühendis artık her şeyden önce bir eğitmen ve öğretmen, idareci mevkiine geçtikten sonra da bir liderdir. Yani o etrafındakileri bir takım halinde toplayabilen, onlara temel hedeflerini açıklayan ve bunlara doğru onları heyecan ve sevgiyle yönelten adam demektir.

Bu yeni görevinde onun mühendislik bilgileri artık kâfi değildir. İnsanları yönetme tekniğini bilmesi gerekir, bu da geniş bir kültür ister, çünkü kültür, tolerans gibi, birbirinden farklı meslek sahiplerinin sivriliklerini ortak bir gaye uğrunda birleştirmeğe yarayan bir harçtır.

Otuz seneyi geçen meslek hayatım bana bu harca çok muhtaç olduğumu göstermiştir, tahmin ederim ki, genç mühendis dostlarımın da meslek hayatlarında ona ihtiyaçları olacaktır.

Zira iyi bir duvarcı hiç bir tuğlayı geri çevirmez.

Temmuz, 1968 **Nüvit OSMAY**

Fiatı : 20 TL.