

**İNSAN  
YÖNETME  
SANATI**

Hayat Yayınları: 1  
Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi: 1

*Kitap Editörü*  
Özcan Ünlü

*Yazarı*  
Prof. Herbert N. Casson

© 1997, Hayat Yayıncılık İletişim, Yapım, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti.  
Tüm yayın hakları anlaşmalı olarak Hayat Yayınları'na aittir. Kaynak  
gösterilerek alıntı yapılabilir; izinsiz çoğaltılamaz, basılamaz.

ISBN: 975-8243-00-4

*Baskı Yeri & Tarihi* : İstanbul, 2006  
*Yayına Hazırlayan* : Özcan Ünlü  
*İç Düzen* : Burhan Maden  
*Kapak Tasarımı* : Ahmet Altay  
*Baskı & Cilt* : Bilge Matbaacılık  
Yılanlı Ayazma Sokak No: 8  
Örme İş Merkezi Kat: 1  
(Kale İş Merkezi Karşısı)  
Davutpaşa, Zeytinburnu-İstanbul

**HAYAT YAYINCILIK, İLETİŞİM, YAPIM, EĞİTİM HİZMETLERİ VE TİC. LTD. ŞTİ.**  
Yılanlı Ayazma Sokak No: 8 Örme İş Merkezi Kat: 1 (Kale İş Merkezi Karşısı)  
34010 Davutpaşa, Zeytinburnu-İstanbul  
Tel: 0 212 483 15 16 Fax: 0 212 483 30 55  
<http://www.hayatyayinlari.com>  
e-mail: hayat@hayatyayinlari.com

İNSAN  
YÖNETME  
SANATI

*Prof. Herbert N. CASSON*



**Hayat**

## YAYINCININ NOTU

Goethe, "Bilgi arttıkça huzursuzluk da artar" diyor. Bacon, daha sert bir yaklaşımla, "Bilgi azaptır" uyarısıyla, bilgiden doğan sorumluluğunu hatırlatıyor insanlara.

Düşünce alanlarının kodlarını magazin değerler üzerine oturtan günümüz insanını, yeniden uyandırıp, kendi gerçeğine döndürebilmek için ortaya atılan ciddi çalışmalar karşılık görüyor.

Televizyon seyretme, radyo dinleme ve eğlence yerlerine gösterilen ilginin; insan ihtiyacının bir parçası olan kitap okumanın önüne geçtiği bir dönemde okurla buluşan bu eser, fikir payandasını pratik düşünme, gerçeği arama, okunanları hayata geçirme alışkanlığı olanlar için ciddi bir kaynak eser olacaktır. Hayat okulunda pişmek, yaratılışın merak hamulesini kendi dışındaki düşüncelerle pekiştirmek, ölümü, inancı, hayatı yorumlayıp anlamaya çalışmak isteyenler, bu eserden önemli ipuçları çıkaracaktır.

Bu kitap, düşünme yeteneğini sığ uğraşılara emanet eden insanımızın önüne yeni ufuklar açacaktır.

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ .....	11
-------------	----

### Birinci Bölüm

#### İNSANLAR NASIL YÖNETİLİR?

Ana Kurallar Aynıdır .....	17
Kendi Kendini Sınama .....	18
Hedef Sahibi İnsanlar .....	19
Başarının Ölçüsü .....	20
Başkalarıyla İlgilenmek .....	20
İyi Geçinmenin Üstünlüğü .....	21
Fikirlere Saygılı Olmak .....	22
Patron Tavrı .....	23
İşçilerin Hakkı .....	24
Kollektif Çalışma Bilinci .....	25
Henry Ford Örneği .....	26
İyi Askerin Özellikleri .....	27
Çok İş, Fazla Ücret .....	28
Zenginliğin Anlamı .....	28
Yeni Tip İş Adamları .....	30

### İkinci Bölüm

#### GURURLU İNSANLARIN HALİ

Kaba ve Şımarık İnsanlar .....	33
Kırcı Olmamalı .....	34

Başkalarını Çiğnemek . . . . .	35
Sonu Hüsran Olanlar . . . . .	36
Küstah İnsanların Sonu . . . . .	37
Zeki ve Kuvetli Olmak . . . . .	37
Gösteriş Budalaları . . . . .	38
Kıyas Kanunu . . . . .	39
Çalışanlara Zulmetmek . . . . .	39
Kötü Yönetici . . . . .	40
Kaç Türlü İnsan Vardır? . . . . .	40
Muhatabı Küçümsemek . . . . .	41
Yönetimde Üç Kural . . . . .	42
Nefsine Uyanlar . . . . .	42
Eski Fikirleri Savunmak . . . . .	43
Örnek Bir Davranış . . . . .	44
Kalp Kazanma Sanatı . . . . .	45

### Üçüncü Bölüm

#### BAŞKA İNSANLARLA İLGİLENMEK

Psikolojinin Önemi . . . . .	50
Verimlilik Hareketi . . . . .	51
Yeteneğin Keşfi . . . . .	51
Menfaat, Ticaret, Hizmet . . . . .	52
Bilgiye Bağlı Başarı . . . . .	52
Başarının 10 Kuralı . . . . .	53
Düşünmenin Önemi . . . . .	57
Kişisel Çıkarlar . . . . .	58
Piyasa Araştırması . . . . .	58
Yararlı Olanı İstemek . . . . .	59
Tezgahtarlık . . . . .	60
Müşteriyi Tanımak . . . . .	61
Kendi Ürünü Beğenmek . . . . .	61

Yeni Bir Meslek Türü . . . . .	62
Kadınlara Dikkat! . . . . .	63
Az Şiddetli Satış . . . . .	66

## Dördüncü Bölüm

### İŞ TERBİYESİ

Farklı Düşünceler . . . . .	70
İş Yerinde Mücadele . . . . .	70
Sözlerin Etkisi . . . . .	71
Ziyaretle Gelen Ticaret . . . . .	72
Herkes Gibi Konuşmak . . . . .	73
Soru Sormayı Bilmek . . . . .	74
Dinlemek ve Anlamak . . . . .	75
Etkilemenin Yolları . . . . .	76
İltifat Gereklidir . . . . .	76
İnsanlar Arasındaki Farklar . . . . .	77
Evet veya Hayır . . . . .	78
Fikir Ayrılıkları . . . . .	79
İyi Konuşmanın Sırları . . . . .	81

## Beşinci Bölüm

### SEMPATİ

Acılardan Ders Almalı . . . . .	86
Sempatinin Yapıcı Kuvveti . . . . .	87
Başkalarında Kusur Aramak . . . . .	88
Güven ve İyi Niyet . . . . .	89
Kırılgan İnsanlar . . . . .	91
Ücrete Bağlı Çalışma . . . . .	92
Güneş ve Rüzgar Mücadelesi . . . . .	93

Toplumunu Yükseltenler .....	94
Geçmiş ve Gelecek .....	94

## Altıncı Bölüm

### NEŞE

Dalkavuklar Dönemi .....	99
Korkak Krallar ve Benzerleri .....	100
Hayatı Ciddiye Almak .....	101
Gülmeyi Becerebilmek .....	102
Kahkahanın Fiyatı Yok .....	102
Yazılara Gömülmek .....	103
Esprinin Gücü Adına .....	104
Aile İçinde Huzur .....	105

## Yedinci Bölüm

### MÜŞTERİ VELİNİMET MİDİR?

Beklentiler ve Gerçekler .....	109
Tezgahtarlığın Tanımı .....	110
En Önemli Sermaye .....	110
Önce Dinlemeyi Öğrenmeli .....	112
Malı İyi Tanımalı .....	113
Sözün Gücü .....	114
Önce Müşteri Kazanmak .....	114
Diyalog Çok Önemli .....	115
İkna Yeteneği .....	116
İlk Beş Dakika Fobisi .....	117
Mallar ve Hizmetler .....	117
Kaliteli Adam Yetiştirmek .....	118
İşletmeciliğin Püf Noktası .....	119
İş Verimini Ölçmek .....	120



**Sekizinci Bölüm**  
**BİLİNMESİ GEREKENLER**

Başkalarının Düşünceleri . . . . .	125
İnsani Temelli Problemler . . . . .	126
Bütün Olarak Düşünmek . . . . .	126
Barış ve Mutluluk Yolu . . . . .	127
Başarıdan Pay Vermek . . . . .	128

**Dokuzuncu Bölüm**  
**SONUÇ YERİNE**

İleriye Yönelmek . . . . .	131
Tek Dünyada Yaşıyoruz . . . . .	132



## GİRİŞ

İngiliz şairlerden biri, “İnsanların tetkik edebileceği en önemli konu, yine insandır.” der. Bu şairin sözündeki isabeti henüz tam olarak anlayamadık. Çünkü ancak son zamanlarda müşterileri ve işçileri anlamaya önem vermeye başladık. Bugün de insan yaradılışını araştırmak kadar önemli bir mesele bulunmadığını takdir edip anlayamıyoruz.

Fransızlar’ın bütün dünyaca tanınan fikir adamlarından Pascal, insanları her telinden çeşit çeşit sesler çıkan bir saza benzetiyor ve bu sazi çalmayı öğrenmenin gerekliliği üzerinde titizlikle duruyor. Çünkü en önemli nokta insanın kendisidir. Akli başında her işveren de müşteri veya işçilerini seçerken onları iyi tanımak zorundadır.

Reklam işleriyle uğraşan kişiler, her hafta insanların fikirlerinde ve alışveriş yeteneklerinde meydana gelen değişikliği uzun uzadıya incelemelidir. En güzel ilanı yapmak için otobüs veya tramvay seferinde iki çift söz etmek, yani halk ile iletişim önemlidir. Satışlarınızı arttırmanın en önemli yöntemi de budur. Eski kafalı iş adamları, geçmiş ile yani ölümler âlemi ile ilgilenirlerdi. Ölümler ise alışverişle ilgilenmezler.

Bizim görevimiz, yaşayan insanların ne istediklerini ve nelerden bahsettiklerini anlamak ve ona göre hareket etmektir. Bu yüzden genç nesli tanımak gerekir. Çünkü bu tür müşterilerin ilgisini kazanmak, satıcının hedefini gerçekleştirmede önemlidir. Genç erkek ve kızların aile çevresindeki etkileri göz ardı edilmemelidir.

Londra'da onbinlerce otobüs ve tramvay sürücüsü vardır. Bir insan bunların ihtiyaçlarını araştırır ve bunlarla tanışır, bütün insanlar tarafından yapılan alışverişin geniş bir kısmını üzerine alır. Birçok mağaza, bin kişi çalıştıran fabrikalara yakındır. Mağaza sahibi bu işçilerin ihtiyacını araştırmalı, onların neler satın aldıklarını anlamalı ve onlarla mutlaka tanışmalıdır. Kadınlara yönelik ürünlerle uğraşan nice üreticiler vardır ki, bir defa bile birkaç kadını davet edip de yaptığı malları onlara göstermeyi hiç aklına getirmemiştir.

Herkes, kendileri ile alışveriş yapanları ihmal ediyor. Bu sebeple alıcılara istemedikleri şeyler sunuluyor, buna bağlı olarak da işçiler yanlış biçimde yönlendiriliyor.

İş hayatında başarılı olan kimsenin son derece sert veya diktatör olduğuna dair genel bir kanaat vardır. Bu kanaati besleyenlere göre, iş adamı ya suratsız dolaşır veya hilekardır. Romanların çoğunda bile iş adamı, başkalarını ya tatlı dili ile veya zorla kendi başarısına hizmet için kullanan kişi olarak gösterilir.

Bu fikir, küçük iş sahipleri veya son derece başarılı olanlar hakkında doğrudur. Fakat bugün büyük müesseseler kuran ve bunları şerefli ve kibar bir biçimde yönetenler için bu kanı doğru değildir.

Terbiye, nezaket ve stratejinin iş hayatında faydalı olduğu söylenir. Fakat bunların değeri çok abartılıyor. Bu sıfatların suistimal edilmesi, başkalarına karşı aldatıcı olmak, kendi çı-

kanı için bunları kullanmak ise sadece kendi menfaatini düşünmeyi doğurur.

Her iş adamı mutlu olmak ve daha fazla para kazanmak ister. Diktatörlük yaparak, başkalarını aldatarak mutlu olmanın imkanı yoktur. İnsana hakim olan fikir yalnız menfaat sağlamak olursa, kazanılacak şey çok azdır.

İnsanlar içinde kolaylıkla ve hoşnutluk verici şartlarda servet kazananların birçoğu, insanları yönetme sanatını anladıkları için başarılı olmuşlardır. Bunlar başkalarıyla işbirliği yaparak onların sadakat ve dostluklarını kazanmayı sağlamışlar, kendilerini zenginleştirdikleri gibi başkalarına da servet kazandırmışlardır.

Büyük bir iş yerinin başında bulunan bir yöneticinin kaba ve sert olması için hiçbir sebep yoktur. İnsanların kaba ve sert davranarak, güçlerini gösterdikleri yolunda yaygın fakat yanlış bir kanaat vardır. Eserin ikinci bölümünde gösterdiğimiz bu insanlar ancak başarısızlığa uğrayabilirler.

İnsanlar bir araya geldiklerinde tatlı tatlı sohbet ederler. İş adamı, iş adına yaptığı görüşmelerde bu tatlı sohbetlerden faydalanmalıdır. Çünkü bu tatlı sohbetlerin değeri bir başkadır. Yalnız makamlarının yetkilerine dayanarak söz söyleyen kimseler dilsizdirler ve bu özelliklerini çok pahalıya öderler.

Sosyal kabiliyetlerden mahrum olan bir insan yüksek makamlara gelebilir. Fakat bu özelliklere sahip olsaydı daha farklı bir şekilde başarılı olurdu. Bu tip insanlar, yaradılışlarının daha cazip taraflarını kullanmayı ihmal ederek hayatta karşılaşacakları zorlukları artırır ve bu güçlüklerle engel olamazlar.

Hırslı biri bütün kuvvetini bir merkez etrafında toplar. Bu tür kimseler, büyük bir hedef sahibi olur ve başkalarını da başarılarına ortak ederlerse daha büyük başarılarla imza atmış olurlar.

İnsanları yönetme sanatının önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılıyor. Ben ilk defa bu eserle yepyeni formülleri sizlere sunacağım. Bu formülün iş hayatında bir devrim yapacağına inanıyorum.

**Herbert N. Casson**

## Bölüm 1

---

---

# İNSANLAR

## NASIL YÖNETİLİR ?

*Bizim de iş hayatımızda ideallerimiz vardır. Biz de bir altın çağa imza atmak istiyoruz. Biz de azizlerin, evliyaların, şairlerin ortaya koyamadıklarını keşfetmek istiyoruz. Keşfettik belki de. Keşfettiklerimizin özü ise, beraber çalışarak ve birbirimiz için çalışarak insanlığı olgunluğa erdirmenin mümkün olduğunu anlayabilmek, özümseyebilmek...*





**I**şi bilen hırslı bir insanın kendi hesabına düşündüğü problem şudur; “Yapmak istediklerimi nasıl gerçekleştirebilirim? Tuttuğum yolda nasıl ilerleyebilirim? Yaşamak istediğim hayatı nasıl devam ettirebilirim? Hayatta başarı ve mutluluğu nasıl yakalayabilirim?”

Ortaçağ’da olduğu kadar bugün de kendi iç dinamiklerini geliştirmek isteyen insanlar, kendini diğer insanlardan ayırır, başka bir mekana sığınır ve dünyayı terkeden biri olurdu. O zamanki anlayışa göre, bu dünya geçici idi ve iyi olmak isteyen insanın yapacağı şey, geçici dünyadan elini eteğini çekmekti.

Bugün hepimiz biliyoruz ki, dünyayı kalıcı olarak görmek çok anlamsızdır. Hz. Musa, Hz. İsa, Hz. Muhammed gibi hak paygamberler ve hatta Buda, Konfiçyüs gibi insanlar da böyle yaşamışlardır. Hayatlarını insanlar arasında geçirerek onlara faydalı olmaya çalışmışlardır.

## Ana Kurallar Aynıdır

Daha aydınlık bir dönemde yaşadığımızı varsayıyoruz. Karakterimizi geliştirmek için bu dünyada ve insanlar arasında yaşamak fakat en yüksek prensiplere ve hatta hareketlere tutunmak gerektiğini anlıyoruz. Böyle davranmaktaki amacımız, ister bir servet edinmek, ister şan-şöhret kazanmak veya hayatımızı kurtarmak olsun ana kurallar aynıdır ve tektir. İn-

sanlar arasında yaşamak ve onlarla işbirliğini bunun için kurmak gerekir. Her hayatın değeri, başka hayatlar üzerinde yaptığı etkiye bağlıdır. Bizim, insanları yönetme sözünden amacımız, insanların kendi arzu ve istekleriyle bize yardımlarını sağlamaktır.

İnsanları yönetmek için önerdiğim formülü şöyle özetleyebilirim:

İnsanların menfaatlerini ve isteklerini dikkate alarak, kendi amacınızı gerçekleştirmek için onları da içine alan bir işbirliği çevresi oluşturmak.

Bir insanı idare etmek için önce onun size yardım etmesinin hangi bakımdan kendi çıkarına uygun olduğunu öğrenmek lazım. O yüzden ilk ileri sürülecek şey ne sizin, ne de onun düşünceleri olmalıdır. İkisini de karıştırmış olmanız gerekiyor. Yani karşılıklı çıkar ilişkisinin paydalarını keşfetmek zorundasınız. Onu da, sizi de sonuca ulaştıracak noktaları ortaya çıkarmaktan başka bir formül olamaz.

## Kendi Kendini Sınama

Bir patron, çalıştırdığı işçinin ekonomik düzeyini yükseltmek, mutlu olmasını sağlamak için uğraşmalıdır çünkü, işçisinden de aynı şeyleri beklemektedir. Bir üretici, toptancı müşterilerini düşünmeli, toptancı da perakendecileri dikkate almalı, perakendeci de müşterilerini aklından çıkarmamalıdır. Herkesin birbirine bağlı olduğu bu sırada yalnız kendisini düşünen bir insan ancak bir amatör sayılabilir ve onun insan yönetme sanatından haberi olmadığı söylenebilir. Bir insan meslek hayatına girdiği zaman ilk önce belli bir alanda kendini sınamaya bakar. Onun için yapacağı işin ne olduğu önemlidir ve çevresi de aynı ölçüde gelişir. Kendine has müşterileri ve

bu müşterilerle ilgilenen elemanları vardır. Amacı, daha fazla insana ulaşmak ve daha fazla müşteri kazanmanın yollarını aramaktır. Çünkü içinde bulunduğu ortamdaki gelişmesi bir süre sonra ulusal bir kimlik kazanabilir düşüncesindedir.

## Hedef Sahibi İnsanlar

Bir hedef sahibi olan insanın amacı, güçlükleri savaşıarak aşmaya çalışmak olmalıdır. Böyle bir insanın mücadeleye gireceği anlar vardır. Sonra onun hiçbir uzlaşmayı kabul etmeyeceği durumlar da olabilir. Fakat bu, başkalarının haklarını ve duygularını gözardı ederek, karşılaştığı problemleri çoğaltmamalıdır.

Başkalarının haklarını çiğneyerek ve duygularını tanımayarak zengin olan veya şöhret kazanan insanlar toplumlarında fazlasıyla görülür. Fakat bunlar tanınmış olmalarını ve kazandıkları paraları çok pahalıya ödeyip, elde ettiklerinin göze alınan tehlikelerle aynı oranda önemli olmadığını geç de olsa öğrenirler.

Bizim formülümüz ise, büyük bir iş adamının başka kimseleri de kendi başarısına ortak ettiğini gösteriyor. Bu kişi, elde etmek istediği başarıyı birçok insana dağıtır ve bu insanların her birine layık olduğu payı verir. Böylesi, kendini bir heykel ve etrafındakini de heykelin kaidesi saymaz. Belki herşeyi dağıtmaktan, kazancı, şerefi, nüfuzu paylaşmaktan zevk alır. John Wanameker kazandığı başarıyla, etrafında 17 bin kişi toplamıştı. Onun milyonları kolaylıkla kazanmasının sebebi bu idi şüphesiz. Para kazanmak, başarıyı paylaşma sanatıdır. Asırlarca devam eden cehalet döneminden sonra birçok kuruluş bu yöntemi yeni yeni anlamaya başlamış ve başarılı da olmuştur.

## Başarının Ölçüsü

“Bir adamın başarısı, cenazesine katılanların sayısı ile ölçülür.” diye çok bilinen bir söz vardır. Bu söz büyük bir gerçeğin de altını çiziyor. Cenazeye katılan insanların sayısı, bir adamın kendine bağlayabildiği insanların sayısını gösterir. Bazen bir milyarderin ardından gidecek üç-beş kişi bulunmayabilir. Cenazenin ardından giden bu üç-beş kişi de kendilerine kalacak mirası düşünmektedir. Siz, böyle bir insanı yoksul olmuş sayabilirsiniz; hatta başarısız olduğunu da söyleyebilirsiniz. Çünkü bu adam paranın da insanın da kıymetini bilememiştir.

Aynı meseleyi daha basit bir şekilde ele almak mümkün. Hayatta bir hedef, bir amaç sahibi olan kimsenin yapacağı şey, insanları kendi tarafına çekme, onları kazanma yollarını bilmektir. Bazılarının bu anlamda önder olması gerekir. Böyle insanların ardından gitmekten zevk duyanlar da vardır. İnsanlara yalnızca para vermek yeterli değildir. Bir insanın gerçek kuvveti ve kudreti, verilen maaş bordrosu veya maaşla ölçülemez; para aldığı insanlara karşı sadakat ve sevgiyle ölçülür. İnsanlar, “Uygun Dikkat” dediğimiz özelliği, yönetim, satış ve ilan yoluyla kazanır. Bir insanı etkilenmek için önce onu kazanmak gerekir. Yoksa yüzüne bağırarak veya onu azarlamakla hiçbir şey çözümlenemez. İnsanların iltifatını kazanmak; onları hedefinizle ilgili kılmak veya onların mallarınıza karşı sevgisini kazanmakla mümkün olabilir. İş hayatının en önemli kurallarından biri bu dikkati üzerinize çekmektir.

## Başkalarıyla İlgilenmek

İnsanlar kendi sorunlarını hallederken başkalarına da yardımcı olmalıdır. Kendini geliştirirken başkalarını da geliştiren

insan, önemli görevlerden birini de yerine getirmiş olur. Başkalarını düşünmeyen ve her fırsatta kendi kesesini şişirmeye bakan insanların başarılı olmadıkları görülmüştür. Onun için belli bir hedefe yönelen insanlar yola çıktıklarında yollarında mutlaka güvenilir başkaları da olmalıdır.

Bir kişiyi etkilemenin yollarından biri de bir yöntemini bulup onu kendinize bağlamaktır. Her kişinin buna müsait olan yönleri vardır. Gerçek olan, her insanın kendi iradesi ve isteklerine göre arzularının olduğudur. Bunların birini keşfedip, göze görünmeyen kuvvetli bir bağla onu kendinize bağlamak imkanı böylece ortaya çıkmış olur. İkiniz arasında ortak olan bir ilişki, 'ben' yerine 'siz' kelimesiyle ortaya atılabilecek bir konuyla sağlanabilir. Bunun için de herhangi bir iş, spor ve fikirde buluşulabilir.

## İyi Geçinmenin Üstünlüğü

İnsanın kendi hedef ve amaçlarından uzaklaşmayarak herkesle iyi geçinmesi, dost olması çok zordur. Fakat bu da çözülebilecek bir meseledir. Bunun çaresi, kendi işlerinize verdiğiniz önemin fazlasını başkalarına göstermektir. Amacımız herkese boyun bükmek veya herkesi uzun uzadıya dinlemek değildir elbette. Amaç, hem kırmamak, hem de kırılmamaktır.

İnsan kendi hedefinden uzaklaştırıldığı zaman kauçuktan yapılabilecek gibi derhal eski haline dönmeli ve kendi hedefine doğru yol almalıdır. Dışarıdan gelen tepkilerle sağa ya da sola dönerse kendi hedefinden sapmış olur. Hedeften sapmamanın yolu, Stevenson'un dediği gibi "**hem inceliğe, hem ruh kudretine bağlıdır.**"

İşçileri yönetmeye gelince durum biraz daha farklıdır. Bu konudaki en büyük başarı, bir işçinin içinde yapılmasını iste-

diğiniz işi yapma isteğini uyandırmaktır. Eski görüşe göre, işçiyi işe sürüklemek, ona emirler verip sonuç elde etmektir. Yeni anlayışa göre, işçiye işin gösterilmesi ve onun yaptığı işle ilgisini en yüksek seviyeye çıkarmak gerekiyor. İşçilerin isteklerini, iradelerini ve duygularını kurumun lehine kazanmak için bu şarttır.

## Fikirlere Saygılı Olmak

Başarılı bir patron çalıştırdığı insanları iyi yetiştirir ve geliştirir. Onun durumu, bir bahçeye ışıklarını döken güneş gibidir. Fakat işi bilmeyen bir patron da ortalığı donduran kış aylarına benzer; o patrone ne iş çıkar ne de başarı. Hiçbir işçi -iyi yönetilmediği takdirde- gizli yeteneklerini ortaya çıkarıp kendini ispat edemez, dolayısıyla patronunu da kalkındırmaz.

İnsanları iyi yöneten biri, kendisiyle çalışanların fikirlerine karşı son derece saygılıdır ve onlara samimiyetle yaklaşır. Bu hareket onun hem olgun bir insan olduğunu gösterir hem de başarıyı istediğini isbat eder. Her insan, kendini dinleyenlerin olmasından mutluluk duyar. Bence, dinleyen insan söyleyen insandan daha fazla yararlanır. Burada önemli bir gerçeğin altını da çizmek gerekiyor; *insanları dinleyerek onları kendinize bağlayabilirsiniz.*

Her patronun, yanında çalışan insanlardan istediği ölçüde yararlanmak istemesi doğal bir durumdur. Fakat bunu oluşturacak şey, verilen ücretten başka insanları yönetmede gösterilen beceridir. Henry Ford'un şu sözü beni doğruluyor: "*Her insan, yapmak isterse, yaptığı işin iki mislini başarır.*"

Gerald Heard, bütün insanlık tarihini bir cümleye sıkıştırmış ve eserine "İnsanlığın Sıçrayışı" adını vermişti. Gerçekten

de insanlık, düşen, gerileyen bir ırk değildir; hayvanlıktan, vahşetten ve cehaletten kurtulmaya çalışan bir varlıktır. İnsanları yönetme sanatı da onların kurtuluşuna ve ilerlemesine yardımcı olur.

Benim inandığım bir gerçek de, gelecekte fabrikalarının bir açıdan okula veya kulübeye benzeyecek olmasıdır. Burada çalışanlar, okul arkadaşı gibi çalışacakları için daha farklı bir manzara ortaya çıkacaktır. Bilgi ve ortak hedef hepsini birleştirecek ve bunlar sadece maaşla birbirine bağlı insanlar olmaktan çıkacaklardır. Burada ilerlemenin yolu açık olacak, insanı bir işe bağlayarak durduğu yerde saymayı gerektirecek şartlar ortadan kalkacak ve tek bir aristokrasi veya proleterya olmayacaktır. Bugün, derebeyliğe dayanan eski yönetim metodlarının anlamsızlığı anlaşılmıştır. Onun için yakın geleceğin işyerlerinde, her işçi yeteneğini geliştirecek ve bundan kendisi de işvereni de yararlanacaktır.

## Patron Tavrı

Bir patronun çalıştırdığı kimselere karşı aldığı tavrın önemini daha yeni yeni anlıyoruz. Birkaç bin sene önce, bir işçi efendisi tarafından dövülebiliyordu. O zamanki durumla şimdiki gelişmişlik arasında dağlar kadar fark var. Köleliğin ortadan kalkmasına kadar bir işçi kullandığı araç ve gereçlerden üstün sayılmıyordu. Bugün de bir işçi, yeteneklerinin gelişmesi, çıkarlarının ilerlemesi bakımından ihmal edilebiliyor. Bir işçi işyerinde otuz yıl çalıştıktan sonra kapı dışarı edilebiliyor ve herhangi bir makine parçasından farklı addedilmiyor. Fakat insanları yönetmek için tutulan ve birçok işyerinde başarıya ulaşan yeni metod, insanları sadece bir işgören olarak görmeyip, tam anlamıyla insan muamelesi göstermektir. İşçilere bakmaya tenezzül etmeyip birine bir çift söz bile söylemeden

geçip gitmek, içinde bulunulan müessesenin yıkılışını hazırlar. *İhmal edilen her işçi de işverene karşı aynı tavrı takınacaktır.* İşveren, aynı çatı altında bulundurduğu insanların dostluğunu kazanmak zorundadır. İşçiler, sert uygulamalara karşı bir yere kadar tahammül gösterirler fakat ihmale karşı tavırları işvereni zor duruma sokar. İşçilere müessesede mesai arkadaşı oldukları anlatılır ve hatırlatılırsa bu davranış etkisini en kısa sürede verimlilik olarak gösterir.

Bir patron sekreterine,

- *Yardımanızdan ne kadar çok yararlanıyorum!*, derse, veya bir ustabaşısına;

- *Sen olmazsan bu işin içinden nasıl çıkardım!*, diyebilirse, hiçbir şey kaybetmemiş olur. Belki böylelikle insanları kendine daha çok bağlar.

## İşçilerin Hakkı

Bugün işçiler genellikle iyi muamele görüyorlar. Aldıkları ücret ellerinden alınmıyor. Eskiden işyerlerinin mağazaları da vardı ve işçiler bu mağazadan alışveriş yapmak zorunda bırakılıyordu. İşçiler artık kazandıkları paraları istedikleri yerde ve istediği şekilde harcama şansına sahip. İşçilerle ilgilenmenin çeşitli yolları da vardır. Örneğin, benim dairemde çalışan kızlardan her birine, yıldönümlerinde yarım sterlin hediye ederim. Öğle yemeği için herkese bir şilin verilir. Çay vakti gelince bir kek aldırır ve hepimiz bunu paylaşıyoruz. Cumartesi günü, kızlarımızın evlerine rahat dönmeleri ve kalabalıkta sıkıntı çekmemeleri için hepsine saat 12.00'de izin verilir, her biri üç haftada bir cumartesi günleri daireye gelmez, daireye yeni bir işçi kız almadan, mutlaka eskilerin fikirleri sorulur, arkadaşlarının güvenini kaybeden işten çıkartılır. Kızlarımız yağ-



murlu ve fırtınalı günlerde, işlerini erken bırakırlar. Bütün bunlar dikkate alınması gerekli şeyler değildir belki ama benim formülümün değerini gösterir ve insanların işyerine bakışlarını değiştirmeye sebep olur.

Akıllı bir patron, bütün mesai arkadaşlarını harekete geçirebilir. Ufak tefek düşünceler ve tavsiyeleri işçilerin aklına yeni bir ufuk açar ve belki de büyük düşüncelerin doğmasına sebep olur. Frederick Taylor'un izlediği yöntem böyle bir düşünceden yola çıkılarak gerçekleştirilmişti. Bu sebeple, iş hayatında en verimli sisteme Taylor Sistemi denmektedir. Taylor, çalıştırdığı insanlara, "*Biliyor musunuz, yaptığınız iş son derece önemli bir iştir.*" derdi. İşçilerle konuştuğunda, "*ben*" kelimesini kullanmaz, daima "*biz*" diye söze başlardı. Kazanılan başarıda işçisinin payını korur, iş verimi arttığında bütün arkadaşlarını takdir ederdi.

## Kollektif Çalışma Bilinci

Bütün mesai arkadaşlarının iyi idare edilmesi o insanlarla kurulacak diyaloga bağlıdır. Bir insan ne kadar zeki olursa olsun, ortaya konulan başarı mutlaka kollektif bir çalışma bilinciyle elde edilmiştir.

Cadbury Şirketleri insanları yönetmek için en büyük derisi vermiştir. 9 bin işçi, on binlerce perakendeci, milyonlarca müşteri bu kurumun kalkınması için yardım eder. Çünkü bu şirketin kuruluşunda, hiçbir şey ihmal edilmemiştir. Bu yüzden de, işçilerini ve müşterilerini her zaman düşünür.

Avery Şirketi de buna benzer bir ders veriyor. Burada, başta bulunan insanlarla şirkete mensup her insan, kendini firmanın bir ferdi olarak görüyor. Bu şirketin merkezi, şubeleri ve yeryüzünün her tarafındaki adamları bir araya gelerek onun başarısı için çalışıyorlar.

onun başarısı için çalışıyorlar.

Amerikan Standard Oil Şirketi de böyle bir kuruluştur. Bu şirkette her işçi en yüksek makama ulaşmak için adaydır ve hiç biri ihmal edilmez. Her işçi 65 yaşına geldiğinde emekli olur. Şirketten emekli olan herkes rahat bir hayat yaşar. Bütün bunlar, insanları iyi yönetme sanatının bir sonucudur.

## Henry Ford Örneği

Henry Ford da böyle çalışmıştır. İşçileri ile daima iletişim halinde olan Ford, her işçisinin düşüncelerini dinler ve hatta onları yanına alarak gezmeye de çıkardı. Ford'un makinistliği sırasındaki kişiliği ne ise işadami olduktan sonraki tavrı da aynı olmuştur.

Rockfeller, Colaroda'daki demir fabrikasını ele aldığı zaman, bu şirkette sık sık grevler oluyordu. Rockfeller işin başına geldikten sonra her işçinin kendisini istediği zaman görebileceğini ilan etmiş ve bu tavır, grevlerin sona ermesini sağlamıştır.

Northclife de bu şekilde hareket ederek işçileri yanında buldu. Onların dertlerini dinledi, sıkıntılarını çözmeye çalıştı. Herkes onunla konuşabildiği için oldukça memnundu.

Amerika başkanlarından McKinley'in siyasal başarısı, partisine bağlı insanları yönetme konusunda düğümleniyor. McKinley, kendisini ziyarete gelenlerin her birine, "*Sizin kasabanızda size güveniyorum ve sizin beni düşürmeyeceğinize inanıyorum.*" diyordu. Bu basit metod birçok insanla McKinley arasındaki bağı kuvvetlendirmişti. Bu kurt politikacı, arkadaşlarına bağlı olduğunu ve onlara güvendiğini göstererek üzerinde durmaya çalıştığımız konuya yardımcı oluyordu.

## İyi Askerin Özellikleri

Amerikan iç savaşları sırasında zaferlere imza atan General Jackson da aynı yöntemi uygulayanlardan. Jackson, annemin dayısı olduğundan küçüklüğümde ona dair birçok hikaye dinlemiştim. General, askerlerinin hem sağlıkları, hem de duygularıyla yakından ilgilenir; her yürüyüşü dinlenme araları ile sıkıcı olmaktan kurtarır ve küçük bir başarıdan sonra onları kutlardı. Generale, **“Taş Duvar”** derlerdi ancak o, bu unvanın kendisine değil askerlerine yakıştığını söylerdi.

Napolyon da ilk dönemlerde insan yönetiminde hünerli bir grafik çizmiştir. Askerleri arasında dolaşır, onların ihtiyaçları ile ilgilenir ve onlara cesaret veren sözler söylerdi. Rütbe konusunda çok cömert olduğu için adamları onun dizinin dibinden ayrılmazdı. Bir yeri ele geçirdiği zaman bozguna gelmediğini söyler, o yörenin insanlarına dokunulmamasını emrederdi.

Gerek savaş, gerekse iş dünyasında liderler kendi çıkarları gibi emir komutaları altında bulunan insanların çıkarları ile de ilgilenirler. Eğer böyle olmazsa ortaya başarı çıkmaz.

Bir yönetici, üç yıldır zarara uğrayan bir işyerinin başına getirilmişti. Çalışanların hepsi de olaylar yüzünden korkmuş, yeni genel müdürün kendilerine az maaş vereceği endişesine kapılmışlardı. Fakat yeni müdür beklenin tam tersini yaptı ve mesai arkadaşlarını toplayarak projelerini anlattı.

-*Aranızda en yüksek ücreti alan kimdir?* diye sordu müdür. Adamlardan biri ayağa kalktı ve korkarak;

-*Ben alıyorum, dedi. Haftada sekiz sterlin alıyorum.*

Herkes müdüre dönmüş, korkuyla söyleyeceklerini bekliyorlardı. Müdür nihayet konuştu:

-*Korktuğunuz şey olmayacak. Amacım ücretleri kısmak değil, ben hepimizin haftada sekiz sterlin almasını is-*

terim. Eğer ücretleriniz yükselmezse, suçu kimsede değil kendinizde arayın, diyerek herkesin yüreğine su serpti. Yeni müdürü ayakta alkışladı insanlar. Çünkü bütün işçiler korktuklarının olmayacağını bilmenin mutluluğu içinde işlerinin başına döndüler. O günden başlayarak da şirket zararını düzelterek rahat bir nefes aldı.

## Çok İş, Fazla Ücret

Siyaset dünyasında da bir şeyler söylemek modadır. Zenginlerden alınıp fakirlere verilen haklardan söz edilir hep. İş dünyası da vaatlerle gününü geçirir. Fakat bu vaatler de şarta bağlıdır. Bu vaatlerin boş olmaması gerekir. İş dünyasının ana kriteri, **“çok çalışana fazla ücret vermek”** esasına dayanır. İş dünyası şeref ve övgüye de önem verir. Şeref ve takdir duygularının dile getirilmesi insanları daha çok çalışmaya yöneltir. İnsanların nefislerini okşayan iltifatlar, kişinin kendine olan saygı ve güvenini de artırır. İnsanların kendi çevrelerinde olup bitenleri takip etmesi, çalıştığına farkına varılması ve beğenilmesi onu olumlu yönde motive eder.

Carlyle, insanların yalnız para ile birbirlerine bağlanamayacaklarını söylemişti. İnsanlara yaptıkları işin kendileri ve başkaları açısından değeri gösterilmeliydi. Çalışanlar, bu anlamda gerçek bir liderliğe ihtiyaç duyarlar. İnsanlar maaşları ile ilgili oldukları kadar yaptıkları işten de memnun olmalı ve bir medeniyet abidesi ortaya koymak için çalıştıklarının farkına varmalıdır.

## Zenginliğin Anlamı

Çok zengin bir tüccar, yıllarca süren ticaret hayatından sonra önemli bir şeyin farkına varmıştı. Çok para kazanma-

nın insanları mutlu etmediğini anlayan bu tüccar, gerçek mutluluğun insanlarla iyi ilişkiler kurmakla ve asıl zenginliğin birlikte yaşanan hayatlarla mümkün olduğunu söylemeye başlamıştı. Bu işadaminin söylediği şu sözler dikkat çekicidir:

*“Hayatımda yalnız zengin olmak istediğimi sanıyordum. Sonradan anladım ki zengin değil, mutlu olmak istiyordum. Servetin bunu sağlayabileceğini düşünmekten çekinmedim. Çünkü zengin olmak için tuttuğum yol beni istediğim sonuca götürmüştü. Aynı yoldan mutlu da olabilirdim ama olamadım. Servetim arttıkça, mutluluğum eksiliyordu. Başarılı olmuştum fakat bu başarı bir cehennemden farklı şeyler tattırmadı bana.”*

Bu tacir iki yıl sonra Mısır'a gitti ve hayatında ilk kez fakirlikle tanıştı. Burada birçok insan çok az bir parayla hayatlarını devam ettirmeye çalışıyordu, birçok insan ise medeniyetin nimetlerini tanımiyordu. Bu durum onun gözlerini açmasına yol açtı. Hayatında ilk defa bir tüccarın kıymetini ve bu kıymet hükümlerinden doğan sorumlulukları anladı. İş hayatının en yükseltici ve en medenileştirici kuvvet olduğu hükümüne vardı.

Aynı tüccar mağazasına döndüğünde değiştiğini anladı. Kafasında birçok yeni fikir vardı. Ona göre bir mağazanın varlığından maksat, insanlara daha iyi hizmet verebilmektir. Hizmet temeline oturmayan bir şirketin varlığı ile yokluğu aynıdır. Bunun üzerine tüccar şu yargıda bulundu:

*“En büyük kıymet, müşterek bir hedef için çalışarak bir iş başarmakta, herkesin mutluluk seviyesini ve hayat standardını yükseltmektedir.”*

Tüccar böylece mutluluğun sınırını keşfetti ve düşündüğünden daha faydalı bir iş yaptığına inandı. Onun işi gücü para kazanmak değildi sadece. İnsanları mutlu etmek ve öyle gör-

mekti. Arada para kazanabilirdi; kazandı da.. İşi bu fikirlere sahip olduktan sonra daha da genişledi, daha da çok para kazandı ve ilerledi.

## Yeni Tip İş Adamları

Dünyada yeni bir iş adamı kimliği ortaya çıkmakta ve yükselmektedir. Bu iş adamı rekabete güvenmiyor. Belki onu yeni bir tip saymak lazımdır. Bütün dünyanın ümidi bu yeni insan modelindedir. Çünkü bu yeni insan tipi iş hayatının daha yüksek taraflarını kavramak ve insanların en iyi taraflarına hitap etmektedir. Bu sebeple işyeri; işçiler ve birçok makinenin bir işveren idaresinde çalıştığı bir mekan olmaktan çıkıyor ve insanileşiyor. İşyerleri de insanlar gibi akıl, kalp ve ruh taşıyan yerler olmaya başlıyor.

Bizim de iş hayatımızda rüyalarımız ve ideallerimiz bulunuyor. Biz de bir altın çağa imza atmak istiyoruz. Biz de azizlerin, evliyaların, şairlerin ortaya koyamadıklarını keşfetmek istiyoruz. Keşfettik belki de. Keşfettiklerimizin özü ise, beraber çalışarak ve birbirimiz için çalışarak insanlığı olgunluğa eriştirmenin mümkün olduğunu anlayabilmek, özümseyebilmek...

## Bölüm 2

---

# GURURLU

## İNSANLARIN HALİ

*Biz gülyüzlülüğümüzü iş hayatımıza yansıttığımız sürece başarılı oluruz. Böyle bir kuvveti henüz harekete geçiremediğimiz için bocalıyoruz. Halbuki, gülyüzlülük, birçok gerginliğin ve düşmanlıkların da önüne geçebilir. Hayat yolundaki engellerden önemli bir bölümünü bu sayede aşabiliriz. Bir insan gülyüzlü ve sevimli ise ve halkın sempatisini kazanacak kadar akıllı ise, herhalde sürekli bir başarı ondan yana olacaktır. Bu da önemsenmeyecek bir şey değildir.*





**T**arih gururlu insanlarla ilgili anlatılan hikayelerle doludur. Kibirli ve gururunun esiri olmuş insanların nasıl çukurun en dibine düştüklerini, bu gibi insanlar arasında imparatorların, generallerin ve hatta padişahların olduğu belirtilir. Büyük insanlar kadar sıradan insanların da aynı hataları yaptıkları takdirde düşecekleri zor durumu anlatan bir sürü hikaye vardır. Bir ustabaşı da, bir küçük mağaza sahibi de göz önünde olan insanlardır. Bazen birçok insanı yönetmek, onların felaketlerinin de habercisi olabilir. Böyle insanları her zaman iyi tanımak gerekir. Aksi takdirde küçük şeylerden mutlu olmayı başaran insanlar bile gurur ve kibir çukuruna düşmüş büyük insanların engellemeleriyle gerçek hayattan arzu ettikleri tadı alamazlar. Bu da onları hayata küstüren en önemli sebeplerden biri olabilir.

## Kaba ve Şımarık İnsanlar

Kaba insanların doldurduğu bir dünyayı düşünebiliyor musunuz?

Kaba ve şımarık insanların doldurduğu bir dünyada bundan daha kötü bir şeyin olması düşünülemez. Dünyanın her tarafında kötü adamlar mutlaka vardır. Kendi kendini doldurarak kabartan insanların en büyük özellikleri, kendilerini baş-

kalarından daha üstün olarak anlatmak ve tanıtmaktır. Kendilerini daha zeki sayan bu insanlar ne kadar yanıldıklarının bile farkında değildir.

Bazı insanlar, çok tanınmış ve seçkin bir aileden geldiklerini düşünerek başka insanları küçümserler. Daha yüce bir soya veya daha asil bir kana sahip olduklarını belirterek etrafındakilere küstahça davranabilirler ve hatta onları asil kan taşıdıklarına inandırmak için yalan da söyleyebilirler. Bunlar, kendi sınıflarından olduğunu düşündükleri insanlarla düşüp kalırlar; bu insanlara karşı farklı, başka insanlara karşı daha farklı bir tutum sergilerler. Aslında kendilerinin faydasız insan olduklarının farkında bile değildirler. Kendi kurdukları dünyanın farklılığına kendilerini de inandırarak, kendi kutsadıkları değerlere sıkı sıkıya bağlanırlar.

Bazı insanlar da, miras üzerine oturduktan sonra aynı davranışları sergilerler. Başkalarını kendi kontrolleri altına almayı seven ve kontrol altına aldıklarına hakaretlerle zulmeden bu insanlar, bütün dünya nimetlerinin yalnızca kendilerine ait olduğunu iddia ederler. Bunu yanlarındaki şahıslara da dikte ettirmek için ellerinden gelen bütün kötülüğü yaparlar. Dünyadaki tek amaçları etraflarındaki insanlara emir yağdırmak ve gösteriş budalalığı yaparak dikkatleri üzerlerine çekmektir. Herkesin kendilerini beğenmesi için etraflarına dalkavuklar toplarlar ve bu insanlardan oluşan halkadan tam bir bağlılık beklerler. Bu tür insanların hayata tutunmaları da sığ olur ve bunlar bir gün kendi kibir kuyusunda boğulurlar.

## Kırcı Olmamalı

Adamın biri herhangi bir iş tutuyor, başarılı oluyor fakat bir süre sonra birdenbire değişiyor ve tanınmaz hale geliyor.

Etrafındaki insanlara karşı kırıncı oluyor, onları dinlemiyor ve dünyadaki tek doğrunun kendisi olduğunu kabul ettirmeye çalışıyor. Günümüzde bu tür insanlara rastlamak mümkün. Etrafımızda olup bitenlere baktığımızda bu örneklerden bolca görürüz.

Bir insan başarılı olmak ve saygın bir kişi olarak yaşayıp anılmak isterse, insanları yönetmeyi bilmeli ve etrafındaki insanlara da aynı şekilde davranmalıdır. Aristokratlığı bir kenara bırakmalı ve hatta ondan uzaklaşarak kendini kurtarmalıdır. Aristokratlık, dükalık gibi yapay oluşumların ortadan kalktığı günümüzde hâlâ böyle bir ısrarı taşımanın bir anlamı da yoktur. Toplumun tepesinde Demokles'in kılıcı gibi sallanan bu tür insanların durumu acınacak kadar perişandır. Kibir ve gurur giysilerinden soyunup çıplak kalan bu insanlara kendi yakın çevreleri bile dönüp bakmıyor artık. İş hayatında, gururundan yeri bile göremeyen insanlar birer birer yıkılıyor, saygınlıklarını ve üstünlüklerini kaybediyorlar.

## Başkalarını Çiğnemek

Başka insanların istek ve arzularını çiğneyerek bir yerlere gelmeye çalışan insanların başarıdan nasibini alamadıklarını görüyoruz. Okul yıllarında da aynı türden insanların varlığına şahit oluyoruz. Geçici başarının ardından terkedilen ve artık ciddiye alınmayan bu tür insanların vay haline! Bu insanlar öylesine düşmanlıklara davetiye çıkarırlar ki, aynı çukurda kendileri de boğulurlar. Bunların içinden öyle insanlar da çıkar ki, hayatlarının sonu zindan olmuş, hapishanelerde çürümüşlerdir.

Aristokrasi ne kadar köhne bir sistem ise iş hayatı da o kadar yeni ve gelişmelere açık bir alan. İş hayatımızda aristok-

rat zihniyete az da olsa rastlıyoruz. Bu, o iş alanında başarısız bir sonucu getirir. Böyle yönetilen şirketlere baktığımızda sürekli bir kaos ortamının, sürekli bir çatışma ve tartışma zemininin olduğunu görürüz. Bu yüzdendir ki, insanlar, iş hayatını güçbirliği değil, adeta bir mücadele alanı olarak kabul ederler. Sonuç da arzu edilmeyen yıkımları, hayal kırıklıklarını berabere getirir.

## Sonu Hüsran Olanlar

Zengin olabilmek için böyle bir mücadelenin içine giren insanların sonu hüsran olur. Başkalarının cebinde gözü olan ve kendi başarısını o insanların emeğinde arayanlar birgün çok zor durumda kalabilirler. Başkalarının parasına güvenerek dünyaya kafa tutanların bugün yaşadıkları trajedi bir ders olmalı herkese. Açık bir el, sıkılan bir yumruktan daha fazla kuvvetlidir. Elini yumruk yapıp sallayan birinin, başkalarının da yumruk sahibi olduğunu bilmesi lazımdır. Bir yumruk hareket ederse, başka bir yumruk da karşı harekete geçer ve çatışma kaçınılmaz olur. Sonuçta taraflardan biri mutlaka yenik ayrılır bu savaştan. Yere yıkılan, kibirle hükmetmeye çalışan olur şüphesiz.

Sıkı bir rejimle iş görmeye çalışan bir fabrikatör, dünya çapında işyeri kurabilir. Fakat bu işyerinin sağlam temeller üzerine oturabildiği söylenemez. Bu tür insanlar bütün yönetimi kendi üzerinde toplamak isterler. Kimseye güvenmez ve her işi kendisinin yapacağını zanneder, sürekli emirler yağdırır, yanında kişilik ve yetenek olarak zayıf adamları toplarlar. Kendisi kuvvetli olan böylesine diktatör iş adamlarının kendileri hayatta başarılı olabilir ama şirketleri koftur ve bir şahıs sayesinde ayakta durabilmektedir. Herhangi bir durumda bu şirketin yıkılmaması için hiçbir sebep yoktur.

## Küstah İnsanların Sonu

Kendini herkesten üstün gören böylesine küstah insanların başarılı olduklarını anlatan hikayeler de vardır. Bu doğru olabilir ancak, bu tip insanların başarısı çok kısa sürelidir, bir süre sonra başarının yerinde yeller eser. Dikkat edilirse, iş hayatında başarısız olan biri bütün yönetimi kendi elinde tutmak istediği için bu sonuçla karşı karşıya kalmıştır.

Aklını kullanan kuvvetli adam, etrafında kuvvetli adamlar toplamayı başarır. Zavallı ve zayıf insanlarla işi olmaz.

Almanya Devlet Başkanı, Bismark'ı istememiş ve yerine onu her zaman kullanabileceği başka birini tayin etmişti. Başarılı olabilmesi veya başkalarının başarısı üzerinde durabilmesi için böylesine bir atraksiyona gitmesi gerekiyordu. İş adamları da aynı hataya düşebilirler ve etraflarında kısa süreli başarılarla imza atmış insanları barındırabilirler. Böylesine bir yapılanmanın sağlıklı bir sonuç doğurmayacağı ortadadır. Zayıf insanlara hükmeden biri kendini başarılı sayar.

Hem çıkarını düşünen ve hem de önemli işler yapmak isteyen akıllı biri her bakımdan sağlam insanlarla çalışmayı tercih eder. Kudretli bir iş sahibi, sözü dinlenir insanlarla daha da başarılı olur. Meşhur yazarlardan olan Scripps, "**Kendilerini çığneten insanlara gerek olmadığını**" söylerdi. Onun için etrafına kuvvetli ve kudretli şahsiyetler toplamış ve hatırı sayılır bir servet kazanmıştı.

## Zeki ve Kuvvetli Olmak

Yine tanınmış bir isim olan Andrew Carnegie'ye başarısının sırrı sorulduğunda şu cevabı vermiştir:

***“Başarılı olmamın sebebi, etrafımdaki insanların benden çok daha zeki ve kuvvetli olmalarıdır.”***

Carnegie, örgütçülük bakımından bütün arkadaşlarından daha önde olduğu halde o, yanındaki insanlara iltifat ederek onların gönüllerini okşamanın yollarını aramıştır. Yanında çalıştırdığı insanları zengin yapmayı kafasına koyan Carnegie bu hedefine de ulaşmıştır, yanında çalıştırdığı insanlara zenginliği tattırmıştır.

### **Gösteriş Budalaları**

Sürekli mızımlanan ve bahaneler üreten bir müdür veya patron, gösterişten başka bir şey yapmaz. İnsanların üzerinde etkili olmak için bu yöntemi deneyenler, düşündüklerinin aksine, yanında çalıştırdıkları insanların maskarası olurlar. Çalışanlar da patron gibi davranmaya kalkarlarsa hiçbir iş yapılamaz ve ortada ciddi bir sıkıntı yaşanır. Başında gösteriş budalası bir patron bulunan işyerleri akıl almaz güçlüklerle karşı karşıya kalır ve mücadelelerini çok zor şartlar altında sürdürürler, çoğunda da batarlar.

Yaptığı işin farkında olan bir patron, kendi kendini eleştirmekten korkmamalıdır. Etrafıyla şakalaşan ve kendine yöneltilen eleştirileri olgunlukla karşılayan bir patron daima kazanır. Kendini yanılmaz biri olarak takdim eden kişi aslında yanılır. Bu tür insanların yanlışları gün gelir ayağına dolanır. Yüzleri gülmeyen ve sürekli şikayetçi olanlar eleştirilir. Karşılaştıkları güçlükler karşısında yılan ve ortaya çıkan başarısızlığı başkalarına yüklemeyi marifet sayan insanlardan kaçınmak lazımdır. Büyüklük taslayan, diktatörce yaşamak isteyenler hiçbir zaman başkaları tarafından kendi gözleri ve gerçekleri

ile görülmezler. Bunlar hiç kimseyi kendilerine çekemezler, hatta yakınlarında bulunan insanları da kendilerinden uzaklaştırırlar. Bu tür insanların hayatı kolay değildir ve başarı onlara çok uzaktan el sallar.

İhtiras sahibi olan bir kimse, kısas kanununu sürekli düşünmelidir, çünkü, vuran herkes bir gün mutlaka vurulur.

### Kisas Kanunu

Benim çocukluğumda okulumuza yeni bir öğretmen gelmişti. Bizimle ilk karşılaştığı gün bütün sınıfa çok sert bir yüz ifadesiyle bakıp okulun yönetmeliğini okumuş, sonra elindeki sopayla tahtaya vurarak, yine sert bir ses tonuyla “*Bu yönetmeliğe uyulacak*” demişti. Sonuçta onun dediği olmadı elbette. Elindeki sopasını kırdık, yönetmeliği paramparça ettik ve onu çıldırtacak her türlü kötülüğü yaptık. Adamcağız daha fazla öğretmenlik yapamadı, bu işi bıraktı galiba. Çünkü bu adam kısas kanunu bilmiyordu anlaşılan.

Savaş sırasında bir İngiliz patron, işçilerinin bir çoğunu kovmuş, geride kalanları da zulüm altında ve sürekli tehditle çalıştırmıştı. Uzun bir süre geçmedi, adam zor şartlarla karşı karşıya kaldı, işi bozuldu ve işyerini başkasına devretmek zorunda kaldı. Kisas kanunu onu da yıkmıştı, çünkü insanları yönetme sanatından hiç mi hiç haberi yoktu.

### Çalışanlara Zulmetmek

Başka bir örnekle konuyu açmaya çalışalım. 3.000 işçi çalıştıran bir işyerini miras olarak alan bir İngiliz, etrafına çok kötü davranır ve çalıştırdığı insanlara zulmederdi. Onlarla dertleşmeyen ve hiçbir şekilde konuşma tenezzülünde bile bu-

lunmayan bu patron, tam üç yıl boyunca fabrikasının içini bile dolaşmadı. Hergün bürosuna kapanıp, ustabaşlarına emirler yağdıran ve hakaretler eden bu adam, birçok insanın da kalbini kırmıştı. Çok geçmedi, fabrikanın zor durumda olduğunu öğrendi. Bir süre sonra da iflas bayrağını çekti. Yıllarca yönetim sanatı nedir bilmeden mirasını hovardaca kullanan patron eski günlerine geri döndü.

### **Kötü Yönetici**

Savaş sırasında 24 milyon iş gününü kaybeden İngiltere, cephede ölen bir milyon kişinin de yokluğunu yaşıyordu. Bütün bunlara rağmen hiç grev olmayan ülkede işçiler isyan ettiler. Ülkeleri ayakta kalma mücadelesi verdiği halde çalışmayacaklarını söyleyen bu işçiler iyi yönetilmiyordu. Genel bir savaşla karşı karşıya kalan ülkede çalışan insanların greve gitmeleri çok tehlikeli bir hareket olmuştu. Yüksek ücret aldıkları halde greve giden işçiler, ülkelerini de zor durumda bırakmışlardı. Cephe gerisinde bunlar olurken, hiçbir İngiliz askeri savaştan çekileceğini söylemedi. Hiçbir denizci, işinin aksi davranışta bulunmadı. Fakat bir eli yağda, bir eli balda olan ülke işçileri bu zor günlerde isyan bayrağı açtılar. Bu da o insanların çok kötü yönetildiklerinin bir işaretidir.

### **Kaç Türü İnsan Vardır?**

Başkalarını kontrol etmekle görevlendirilmiş bir kimse önce kendi kendini kontrol altına almalıdır. Kendini kontrol edemeyen bir insanın çevresini nasıl idare edebileceği tartışılabilir. Bir insan kendini tutamaz ve kendi değerlerine sahip çıkamazsa, kimseye faydalı olamaz.



Tok sözlü insanlar iki türdür. Biri dürüst, diğeri kabadır. İlki doğruyu söyler ve etrafındakilere karşı oldukça saygılıdır. Diğeri ise saygısız ve etrafındakilere karşı çok kabadır. Başkalarının düşüncelerine saygı göstermez ve ben merkezcidir. İlk örnektekiler takdir görür, sevilir ve sözü dinlenir insanlardır; ikinci gruptakiler ise sürekli dışlanır ve içinde bulunduğu toplum tarafından hor görülür.

Etrafımızdaki insanlara, kırıcı sözler söylemekten uzak durmalıyız. Yaptığı şeyler yanlış olsa da herkesin içinde yüzüne vurmamalı uygun bir zaman ve zeminde yaptığı hataları hatırlatılmalı ve tekrarlanmaması için ikaz edilmelidir. Onun kişiliğini tanıyan insanların bunu yapması büyük felaketler çıkmasını engelleyebilir. Bir insanın dostluğunu kazanmanın en güzel yolu, onu takirden geçer.

## Muhatabı Küçümsemek

Bütün insanlar çalıştıkları ortamda önemli ve vazgeçilmez olduğunu hissetmek ister. Eğer bunun aksi bir davranışta bulunulursa, o insana en büyük kötülük yapılmış olur. Her insan elbette önemsenmek ister. Kalbini kırmadan, onun emeğinin vazgeçilmez olduğunu hatırlatarak önemli bir görevi de yerine getirmiş oluruz. Muhatabı küçümsememek gerekir. Bunun sonucu felakete bile izah edilemez. İnsanlarla alay etmek, onları başkalarının yanında küçük düşürmek çok kötü bir davranıştır. Karşı taraftan yapılan hakaretlere cevap gelmediği için bir mertlik nişanesi gibi bu davranışı sürdürmek de en aşağılık şeylerden biridir. Her patron işçisine saygı göstermeli, onun fikirlerini almalı, reddedilecek teklifler gelse bile nazik biçimde dinlenmeli ve işçisinin kendisini böyle bir durum için rahatsız ettiği izlenimini vermemelidir. İşçilerin, kendileri hakkında yüksek şeyler düşünemeyecekleri kabul edil-

melidir. Yaptıkları kadarına razı olarak onlara teşekkür etmelidir. Çünkü işçiler için asıl önemli olan aldıkları maaş ve başkalarına verilen ücretle kendi ücretlerini kıyaslamaktır. Hatta haftalık alan bir işçi, ikinci hafta maaşına zam yapıldığını görürse daha farklı bir biçimde işine sarılır. İnsanlar kendilerine yapılan kötü hareketlerden kurtulduğu oranda başarılı olur ve yeteneklerini daha akılcı bir biçimde kullanma yolunu denirler.

### Yönetimde Üç Kural

İnsanları yönetme konusunda en fazla önem verilmesi gereken nokta, üç duygudan uzak kalınmasıdır. Bu duygular, korku, nefret ve hakarettir. İnsanlardan korkan biri, insanları yönetemez veya insanlardan nefret eden veya insanları aşağılayan bir adam onları yönetemez. İnsanları küçümsememek de gerekir. İnsanların hem duygularına saygı göstermek, hem de insanlıklarına hürmet etmek, herkese karşı dürüst olmak gerekir.

### Nefsine Uyanlar

Biz insanların nasıl yönetileceklerini anlayarak kendi çıkarlarımızı da yoluna koyarak gelişiriz. Fazla açgözlülüğün de zarar getirdiğini bilmemiz gerekir. Nefsinden başkasını düşünmeyen insan, aşağılara düşer. Hele başkalarının haklarını görmezlikten gelen birinin hiç şansı yoktur. Başkalarını hor gören insan mutlaka ve mutlaka kendini alçaltmış olur. Gençlerden birçoklarının durup dururken başlarına bir yığın zahmetli, altından kalkılamayacak kadar çetrefilli işler almasının sebebi budur. Gençlerin bütün konuşmalarını dinlerseniz, hep, şunu isterim, bunu isterim diyerek, yalnızca kendi çıkarları

için çabaladıklarını ve elde etmek istedikleri şeylerin peşinde olduklarını görürsünüz. Yalnız kendi zevklerini düşünen gençler, bir süre sonra yaptıklarından pişman olsalar bile iş işten geçmiştir. Hep daha iyi bir işimiz olsun, daha iyi bir arabamız olsun, daha iyi bir evimiz olsun diye çalışırız. Yalnızca kendi zevklerimiz geçerli olduğu hayaller kurarız ve bazen bu hayaller yüzünden kırıncı da olabiliriz. Yalnız gençler değil, pek çok işçi bütün ömürleri boyunca, kafa bakımından kendi isteklerini düşünür ve şirketlerinin geleceği ile ilgili projeleri üretmezler. Başkalarının ne istediklerini akıllarına getirmeyenler sonunda başarısız olurlar.

## Eski Fikirleri Savunmak

Aralarında yaşadığı insanları tanımak istemeyen veya bunları hor gören insan, çevresindekilerden öğrenebileceği her şeyin cahili kalmaya mahkumdur. Böyle bir insan kendini bir besin kaynağından mahrum etmiş, gereken bilgi dağarcığına hiçbir şey katmamış olur. Sonuç ise, görenekçi olmak, köhneleşmek ve eski fikirlerin üstünde çürümektir.

İş ve meslek hayatında insanın ilk özelliği başka fikirlere açık olmaktır. İnsan bu sayede adım atmak imkanını da kazanır. Açık fikirlilik, yani engin bir dünya görüşü sayesinde ileriyeye dönük hamleler yapan bir insan varılacak yola çabuk ve arzu edilen sürede ulaşır. Bilmediğini öğrenmek ve bildiğini öğretmek isteyen terbiyeli ve nazik her insan için kapalı kalacak hiçbir kapı yoktur. Bu kapılar, asık suratlı, ne yaptığını bilmeyen, kendini zavallılar arasında dev sanan insanların yüzüne karşı kapalı kalırlar. Biz herkesten birşeyler öğrenmek için çabalamalıyız. Garip ve anlaşılmasız bir gururun peşinde, herşeyi kendimizin öğreneceğini sanmak, budalalık olur. Böyle bir gururun mahkumu olmamak gerekir. Ağaçlar, bilinç sahi-

bi olsaydı hiç şüphesiz, köklerini besleyen toprağı hor görmezlerdi.

## Örnek Bir Davranış

Yaklaşık olarak 40 yıl önce Kalifornia'da Louis Janin adında bir maden mühendisi vardı. Mesleğinin en ileri gelen şahısları arasında sayılırdı. 21 yaşındaki bir genç onun özel kalem görevini yapıyor, istek ve yazışmalarını daktiloya çekiyordu. Bir gün bu genç adam, madenlere ait hukuki özellikte bir yazının kopyasını çıkarırken, önemli bir yanlışlık dikkatini çekmiş ve bir toprak parçasının olması gerektiğı gibi deftere kaydedilmediğini görmüştü. Durumu patronu Janin'e anlatan genç, hiç de haketmediğı bir tepkiyle karşılaştı. Patronu onu şiddetli bir biçimde ikaz etmişti. Janin, bir süre sonra yaptığı- nın yanlış olduğunu anladı ve özel kaleminde çalışan genci huzuruna çağırdı ve ona bazı sorular sordu. Sonuç olarak, katip haklı çıkmıştı. Louis Janin, onun düzeltmelerini kabul etmiş ve aynı zamanda derecesini yükselterek onun maden mühendisliği öğrenmesini sağlamıştı. Adı Herbert Hoover olan bu gencin Roosevelt'ten önce ABD'nin başkanı olduğunu da hemen hatırlatalım.

Bu örnek gösteriyor ki, hiçbir büyük adam, küçük diye başkasının haklarını çiğnememeli ve her zaman istişareye açık olmalı. İşverenler yanlarında çalıştırdıkları insanları rütbesi veya konumu ne olursa olsun mutlaka saygıyla dinlemelidir. Bir Edison, Ford veya Royce da patronlarına karşı böyle tekliflerde bulunmuş ve onlar da aynı sonuçla karşılaşmış olabirler. Eğer bu teklif veya tavsiyelere uyulmuş olsa idi ortaya çok daha iyi sonuçlar çıkabilir, yeni buluşlarla insanlık tarihi aydınlanabilirdi. Akli olan her patron, zaman zaman işçileri ile konuşmalı, onların iş hakkındaki görüşlerini öğrenmeli,

ciddi teklifleri değerlendirmeli ve hatta işyerinde yazılı anketler yaparak buradan sonuçları değerlendirmelidir. Gelişmemiş ve sosyal hayattan kendini uzaklaştırmış yöneticiler ancak kendileri gibi veya kendilerinden üstün olanlardan tavsiye alacaklarını sanarak büyük bir yanlışlığın girdabına düşerler. Bu tür insanların hayatında felaket getirici aksaklıklara sebep olmaları bu sebeptedir. Çünkü bu insanlar, kazançlarının ve başarılarının asıl kaynağı olan halkla aralarına, buna işçilerle aralarına da diyebiliriz, her zaman önemli engeller koymuşlar, kendilerini ulaşılmaz kılmışlardır.

## Kalp Kazanma Sanatı

Bu açıklamalardan sonra şu sonuca varıyoruz: Baştakiler, yani yönetici kadrosunun en üst seviyesindeki insanlar, kendilerinden düşük tabakadaki insanların da dikkatini kazanmalı, onların da fikirlerini ciddiye almalıdır. Kendisiyle işbirliğine engel olacak anlayışları ortadan kaldırmalı, yapılan işin büyüklüğü ne olursa olsun takdir müessesesini hayata geçirmeli ve kalpleri ile çalışanların iradelerini kendi lehine çevirmeli ve kazancını onlarla bölüşmelidir. Akıllı bir yöneticinin en önemli vasıfları da bu şekilde kendini gösterir.

Bir insanın kendini arkadaşlarına sevdirmesi, onun karşılaştığı birçok güçlüğü ortadan kaldırmaya yeter. Hatta bu yüzden birçok kimse, birinci derecede başarılar kazanmıştır. Bu özellikten mahrumiyet, yüksek düzeyde beyin yapısına sahip pek çok kişiyi de ikinci sınıf insanların kazandıkları başarılarından bile mahrum etmiştir.

Biz güler yüzlülüğümüzü iş hayatımıza yansıttığımız sürece başarılı oluruz. Böyle bir kuvveti henüz harekete geçiremediğimiz için bocalıyoruz. Halbuki, güler yüzlülük, birçok ger-

ginliklerin ve düşmanlıkların da önüne geçebilir. Hayat yolundaki engellerden önemli bir bölümünü bu sayede aşabiliriz. Bir insan güler yüzlü ve sevimli ise ve halkın sempatisini kazanacak kadar akıllı ise, herhalde sürekli bir başarı ondan yana olacaktır. Bu da önemsenmeyecek bir şey değildir.

## Bölüm 3

---

---

# BAŞKA İNSANLARLA İLGİLENMEK

*Bir insanın, kendine yardım edecek olanların ruhsal durumunu araştırarak ihtiyaçlar noktasından hareket etmesi mutlak başarıyı getirecektir. Mesleğinde veya sanatında lider olmak, parmakla gösterilmek isteyen herkesin yapacağı şey de başka insanlarla ilgili olmak ve onları anlamaya çalışmaktır.*





**I**nsanları yönetme sanatını bilmek isteyen her insan, yalnız kendi fikir kuvvetlerini değil, fikir ve hareketlerin başka insanlar üzerindeki etkisini de araştırmalı ve ona göre hareket etmelidir. Bu konuyu kavrayacak bir tek kelime varsa, o da, psikoloji, diğer bir deyişle ruh bilimidir. Biz burada bu kavramı **“halk ve siz”** diye anlatacağız.

Bu konu her iş adamı için hayati bir önem taşıyor. Çünkü her iş adamının başarısı şu iki şeye bağlıdır:

- 1- Kendi kudret ve kuvvetini geliştirmek
- 2- Diğer insanların saygısını kazanmak.

Her tüccar ve imalatçının düşündüğü mesele kendisi ve müşterileridir. Her meslek adamı da aynı durumdadır. Son yıllarda, her iş konusunun, beni psikoloji ile meşgul etmeye başladığını gördüm. Romalılar, “Bütün yollar Roma’ya çıkar.” derlerdi. Biz de bugün iş hayatında, bütün yolların psikolojiye çıktığını söyleme noktasına geldik. Durum şudur: Psikoloji öğrenimi, çok geç, yani üniversitelerde başlıyor. Psikolojiye ait kitapların birçoğu akademik özellik taşır. Halbuki psikoloji eğitimini herkesten önce yapmaya layık olan kimseler, alışveriş işleriyle uğraşanlar, patronlar ve reklamcılar almalıdır. Çünkü bu insanlar hemen her gün tezgah arkasında veya müşteri ilişkilerinde çok titiz davranmak zorundadırlar. Yapacakları en ufak bir hata karşılarındaki insanın kendilerinden alışveriş yapmalarını engeller, hatta zarara uğramalarının en büyük sebebi bile olur.

Psikolojinin konusu, her insanın nasıl düşündüğü ve nasıl hissettiğidir. İş adamı için, bundan daha önemli bir şey olabilir mi? Başkalarını yönetmek veya kendi fikirlerine çekmek isteyen her insan, bu konuda kendini geliştirmelidir. Bu sadece okulla olacak bir şey de değildir. İnsanlar kendilerini, insani ilişkiler noktasında geliştirmek için çaba gösterdiği takdirde başarılı olurlar.

## Psikolojinin Önemi

İş hayatında psikolojinin önemini anlayan ve anlatan insanlardan biri olan Sheldon, satış ve pazarlamaya yönelik dersleri ile bir anda dikkatleri üzerine çekmişti. Onun üzerinde durduğu en can alıcı şey, bir satıcının kendini ve başkalarını iyi incelemesi ve tanımasıdır. Sheldon'a göre her satış görevlisi şu dört şeyi bilmek zorunda idi:

- 1- Kendini
- 2- Müşteriyi
- 3- Malını
- 4- Doğru dürüst bir satış yöntemini.

Sheldon okulunda okuyan binlerce İngiliz vardı. Bunların birçoğu büyük başarılar imza atmış önemli adamlar olmuş, ülkelerinin kalkınması için sürekli çabalayan sanayiciler arasında yerlerini almışlardır. Bazı bilgilerin teoride kaldığı için dikkate alınmadığı hayatta, bu teoriyle pratik tecrübelerin birleşmesini çok başarılı bir biçimde sağlayan Sheldon'ın başarısı işte bu şekilde özetlenebilir.

Sheldon'dan sonra durum tamamen değişti. Satış ve pazarlamaya ait birçok yeni fikir gelişti ve her fikir en doğrusunun kendisi olduğunu savundu. Fakat bugün bile hâlâ Shel-

don'un fikirleriyle hareket eden insanların varlığından bahsetmek mümkündür.

## Verimlilik Hareketi

Verimlilik hareketinin başı olan Taylor dahi ölümünden kısa bir süre önce, iş yerindeki başarının anahtarını, "dürüst ilişkiler" olarak ortaya koymuştu. Verimli ve kuvvetli bir insanın, başarıyı diğer insanlarla yaptığı işbirliğine ve onların oluşturduğu ahenkli çalışmaya bağlayan Taylor, işyerindeki uyumun, geleceği de etkileyeceğini açıkladı.

Herşeyi kendi üzerine alan ve hiç kimseyi önemsemeyen insanların, en sonunda düşüşe geçeceği bir gerçektir. Çünkü bu insanlar her taraftan engellemelerle karşı karşıya kalacaklardır. Alman İmparatoru Wilhelm, bütün dünyaya meydan okumuştur ama sonuçta ne oldu, bütün dünya milletleri onu yok etmek için birleşti ve yok etti de.

## Yeteneğin Keşfi

Böyle insanlar ancak kendilerini kutsal bilirler. Böyle yaptıkları için de etraflarında çok az adam olur. Kendi zayıf noktalarını araştırma gereği duymayan bunlar, öğrenmeden nasiplerini de alamazlar. Yeteneklerinin farkında olmayan ve aldıkları eğitimi verimli bir biçimde kullanamayan bu insanlar, aynı zamanda çıkarlarını da koruyor gibi görünerek zarardadırlar. Başkalarının duygularına karşı saygılı olmak bir yana hiçbir sempatik yanı bulunmayan bu kişiler, projelerini de ciddiye aldırılmazlar. Bu sebeple, iradeleri çürümüş, hayalleri yok olmuş, iş dünyasında sık örneği görülen başarısız insanlar arasında onlar da yerini almışlardır.

Kendilerini tanımadıkları gibi başkalarının haklarına da saygı duymayan bu insanlar, yalnız ihtiraslarını tatmin etmek için herkesin kendilerinden çekinmesini isterler, mutlak irade sahibi imiş gibi davranırlar, herkese tavandan bakarlar, kibir ve gururları ile etrafı korkutmaya çalışırlar fakat günün birinde kendi yalnızlıkları ile sarmaş dolaş bir vaziyette kalırlar.

## Menfaat, Ticaret, Hizmet

Öğrenme melekesini kaybetmiş ve herkes tarafından sevilmeyen biri, yalnız kuvvetine güvenerek yüksek bir düzeye gelebilir fakat arzu ettiği sonuca bir türlü ulaşamaz. Aslında arzu ettiği sonucun ne olduğunu bilmekten bile uzaktır böylesi insanlar. Hiç kimse, herkesle mücadele edecek kadar kuvvetli değildir. Fransızların gururu Napoleon kendini böyle zannetmiş ancak Sainte Helene kayasının üzerinde yapayalnız kalınca gerçekleri görmüş ve fikrini değiştirmişti.

Bütün iş hayatının hedefi, başkalarına hizmet etmektir. Çünkü hizmetin karşılığında ortaya çıkan ilişkiler hem menfaat, hem ticaret, hem hizmet üçlüsünü harekete geçirir ve ideallerin en yüksek seviyede gerçekleşmesini sağlar. Hayatta başarı mutlaka ve mutlaka başkalarının yardımıyla olur. Bu yardımı yapacak olanlar işyerinde çalışan işçiler veya bir malı para vererek alan müşterilerdir.

## Bilgiye Bağlı Başarı

Bir insanın hayatta gerçekleştirebileceği hizmet onun bilgisine ve başarabileceği işe bağlıdır. Onun hizmet edeceği kimselerin sayısı ise bu kimselere göstereceği uygulamaya bağlıdır. İş yapan adam diğer insanların istek ve arzularını dikkate alırsa, sürekli kazançlı ve sonuca götürücü bir mantıkla

hareket etmiş olur. Verimli bir kişiliği olan insanlar, ehliyetli ve sevimli ise mutlaka günün birinde en ön safa geçerek herkesi kendine bağlamayı başarır. Başarının anahtarı belki de budur.

## Başarının 10 Kuralı

Psikolojinin bir iş adamına faydalı olması ancak 10 kurala mümkün olabilir diye düşünüyorum. Bu 10 kuralı madde halinde ele alırsak, pratiğe geçme şansını da artırmış oluruz:

### 1- Satış İmkanlarını Elverişli Hale Getirmek

Bizim en belli başlı konularımızdan biri de müşterilerimizi hoşnutluğunu kazanmaktır. Bu sebeple sürekli araştırmalar yapmak ve müşterilerin ne beklediğini ortaya koymak zorundayız. Eğer müşterinin istek ve arzuları bizim sahibi olduğumuz mekanda karşılanamıyorsa anlayışımızda bir terslik var demektir. Müşteri her zaman en önemli kanun koyucudur. Böylelikle satışlarımız artar ve işletmemiz daha çok kazanarak hizmete dönük işler yapar.

### 2- Reklamlarınızın Etkili Olmasını Sağlamak

Her dönemin kendine göre reklam teknikleri vardır. Bugünlerde reklam panoları çok işe yarıyor. Bununla birlikte resimlerin önemini de gözardı edemeyiz. Biz de bütün bu imkanlardan yararlanarak amacımıza ulaşabiliriz. Reklamcılığın önemli bir sanat olduğunu kabul etmeliyiz. Mallarımızın iyi olduğunu söylemek her zaman yeterli olmayabilir. Çünkü bizim sesimizi bastırarak insanların yanında bizim sesimizin cılızlığı

bu övgümüzü anlamsız kılabilir. Herkesin dikkatini üzerimize çekebilmek için başka yöntemler denemeliyiz. Halkın ne istediğini bilip, reklamlarımızı veya kampanyalarımızı ona göre yönlendirmemiz en akıllı hareket olur.

### 3- Mallarımızı Teşhir Etmeyi Öğrenmek

Ambalaj sanayii eskiye oranla daha dikkat çekici hale geldi. Kutuların dışında daha cicili renkler kullanılmaya başlandı. Işıklı görsel malzemelerle yapılan çalışmalar sayesinde parlak renkler malın cazibesini daha da artırıyor. İşyeri sahipleri de bu durumun farkına varmış olacaklar ki, satış işinde deneyimli insanları seçerek, ambalajı onlara tanıttırıp müşterileri çekmenin yollarını arıyorlar.

### 4- İhracatı Artırmak

Bir ülkenin en önemli sorunlarından biri de ihracat-ithalat dengesizliğidir. İşyerlerinin kişisel çabaları ülkelerin arzularıyla birleşince ortaya güzel sonuçlar çıkabilir. Yabancı ülkelerin ihtiyaçlarını iyi öğrenmek gerekiyor. Bunun için yabancı diller öğreniliyor ve bu ülkelere bilirkşi heyetleri gönderiliyor. Başka ülkelerdeki sergilere, fuarlara katılıyor ve orada olup bitenlerden yararlanmak için ortaklaşa çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Eskiden yok denecek kadar az olan bu ilişki bugünlerde oldukça ilerledi. İleride çok daha artıracak ve artık ülkeler arasındaki ticaret alışverişleri kolaylaşacak. Biz, yurt dışı ticaretimizi artırmanın yollarını aramak zorundayız. Eğer yabancı ülkelerin ne tür mallara ihtiyaç duyduğunu öğrenebilirsek, onların ne düşündüğünü ve bizim hakkımızdaki görüşlerini de öğrenmiş oluruz.

## 5- Yeni ve İşe Yarar İşçiler Almak

Yeni mesleklerin başında işçi bulmak ve işçi istihdam etmek geliyor. Eskiden insanlar bu kadar çok çalışamazdı çünkü sanayi gelişmemişti. Herkesin kendine yetecek kadar toprağı vardı, orayı ekip biçerlerdi. Şimdi her işe uygun işçiyi bulmak oldukça zorlaşıyor. Son yıllarda işe alınanlar arasında oldukça sıkı elemeler yapılıyor. Tüm bunlar en kötüyü ayırmak ve hatayı en aza indirmek için gerekli diye düşünüyorum.

## 6- Çalışanları İyi Yönetebilmek

Bugün işçilerin mutluluk ve güvenini kazanmak için birçok yöntem var. Bu sayede grevleri önlemek mümkün. Fakat işçilerin beden, kafa ve kalp kuvetini iyi kullanmak gerekiyor. İş hayatının en önemli meselelerinden biri de yığınlar halinde çalışan insanlardan en üst seviyede yararlanmayı bilmektir. Bunun için yöneticilik bir sanat, bir okul olmalıdır. İşçilerin psikolojisini araştırarak birimlerin bu konuda çok titiz ve çalışanlarla ilişkili olması en birinci görevdir.

## 7- Çalışma Şartlarını İyileştirmek

İşçilerin ellerinden geleni yapmalarına imkan verecek en önemli unsur, onların çalışma şartlarını iyileştirmekten geçer. Bir işçi verimli çalışabilmek için birçok şeye ihtiyaç duyar. Bunların başında da işyeri güvenliği, temizliği ve iş sahibinin ilgisi gelir. Bir patron işçilerinin ne istediğini bilmek zorundadır. Tam gün aynı iş yerinde çalışan insanların ne istediğini bilen yönetici, başarısını ikiye katlamış olur.

## 8- Fikir Gelişmelerine Açık Olmak

Her insanın kendine göre yetenekleri vardır. Bu yetenekleri en iyi şekilde kullanmak için duygularımıza hakim olmak ve idealist bir biçimde işimize sarılmak zorundayız. Her başarının arkasında düşünen beyinler vardır. Bu sebeple, düşünmenin ne olduğunu bilmek ve onu iyi öğrenmek gerekir. Fikir üretmek ve bu fikirleri hayata geçirmek için sürekli bir hareket alanı ararız. İş yerlerimiz bunun için iyi birer mekan olabilir.

## 9- Yeni İcatların Önünü Açmak

Her insan önce başkalarından yeni şeyler öğrenir. Bu yeni şeyleri daha sonra başkalarına öğretir. Gelişme kanunu böyle bir ilişkiyi emreder. Her öğrendiklerimize kendi kuvvet ve kudretimize göre yeni şeyler katarız. Başkalarını taklit ederek hiçbir şeyin başaramayacağını iyi biliriz. Kendi halinde olan ve yeni şeyler ortaya koymaya çalışan biri için ikinci durumda olmak hoş bir şey olmasa gerek.

## 10- Karakter Meydana Getirmek

Bütün sosyal mücadelelerin en yüksek hedefi, daha yüksek seviyeli insanlar oluşturmaktır. Biz insan doğasını ne kadar araştırırsak, şerefsizliğin, hilekarlığın ve aldatıcılığın anlamsızlığını bir kere daha anlarız. En büyük sermayelerden daha büyük bir şey, insan karakteridir.

Yukarıda ele aldığımız maddelerde de görülüyor ki, psikoloji ile meşgul olduğumuz zaman çok istifade ediyoruz. Bu sa-yede de iş yerlerimizde daha farklı başarılar kazanıyoruz. Başından beri ele aldığımız konulara bakıldığında dikkat çeken en önemli unsur insan unsurudur.



İnsanları iyi idare etmek, başkaları ile ilişkileri iyi kurmak ve devam ettirmek bu başarının altın anahtarıdır.

## Düşünmenin Önemi

Biz düşünmenin önemini anlatırken, hedefe doğru ilerlemenin yollarını da açıklamış oluyoruz. Bütün bunları, insanın nefsi üzerinde muhakeme yapması, çıkarları adına kendini paralaması için anlatamıyoruz. Bütün bunları yaparken, başkalarının düşüncelerini de dikkate almak zorundayız. İnsan dünya ile ilişkisini dikkate almazsa, hayat şartları da onu ciddiye almaz ve başında söylediğimiz hüsrana dönülür, yani yeniden çukurun dibine inilir.

Bir gün, iflasın eşiğine dayanmış bir mağaza sahibine şunu sorduk:

- Sizin dış dünyayla ilişkileriniz ne durumda? İnsanlarla ilişkilerinizi nasıl ayarlıyorsunuz?

Adamcağız hayret içinde yüzüme baktı ve şöyle konuştu:

- Dış dünya da ne demek? Benim öyle bir âlemle hiçbir ilgim yok. Ben yalnız kendi işime bakarım. Yalnız kendim için yaşarım.

Mağaza boştu ve fakat ağızına kadar malla doluydu. Sokaktan geçen insanların onun dükkanıyla ilgilendiği bile yoktu. Belki bir ders olur diye bazı şeyleri anlatma gereği hissettim.

- Siz galiba bütün bu mağazaya gelen paranın dışarıdan girdiğini düşünmeye fırsat bulamadınız. Kafanızı derleyip toparlayın. Bu iş yeri sizindir ama buradan alışveriş yapacak olanlar sokaktaki insandır. Yani sizin dünyanın dışındakilerdir. Bir insan sadece kendi işiyle gücüyle meşgul olursa, birçok bakımdan önemli şeylerini kaybeder.

## Kişisel Çıkarlar

Biz başkalarıyla ilgilenmezsek, o insanların nelere ihtiyaç duyduğunu nasıl öğrenebiliriz ki? Kendi şehrimizle ilgili değilsek şehrimizin bizimle ilgili olmasını nasıl bekleyebiliriz? Kendi ülkemiz içinde ve bütün dünyada olan biten şeylerle ilgilenmediğimiz zaman, kendi neslimizle nasıl iletişime geçebiliriz?

Kişisel çıkar peşinde koşan ve küçük düşünceleriyle her şeyin sahibi olduğunu iddia eden cüce şahsiyetler her dönemde ne yazık ki olmuştur. Böyle insanlar, küçük başarılarla imza atmış olabilirler fakat hiçbir zaman büyük başarılar onlardan yana olmaz. Mağarasının kapısına oturmuş bekleyen hayvan gibi davranan insan veya kaplumbağa gibi kabuğuna çekilmiş biri için başarı Kaf Dağı'nın arkasındadır.

Böyle insanların sermaye sahibi olmaları mümkündür fakat bu sermayeyi aktif hale getirebilmek için takdir kazanması gerekir. Takdir kazanmanın en önemli yolu da başka insanların mutluluğuna samimi bir biçimde inanmaktır. İş hayatı ve bu hayatın hedefleri adına en dürüst siyasetin, "aşağı değil yukarıya, dışarıya değil içeriye, geriye değil ileriye bakmak ve yardım için el uzatmak" olduğunu belirtmekte yarar var.

İlerlemek isteyen kurumlar bütün maddi imkanları seferber ediyorlar. Çünkü bu kurumların başındaki insanlar dışarıyla ilgilidir. Halk ile ilgili olmak, halkın ne istediğini bilerek üretimlerini bu amaca uygun bir tarzda geliştirmek, herkesle ilgili olmak ve sorular sorarak bunu anlamaya çalışmak gerekir.

## Piyasa Araştırması

Piyasa aramanın ABD'ye maledilmemesi gerekir. 150 yıl önce Adam Smith, "Milletlerin Serveti" başlıklı eserinde şöyle diyor:

“Üretmenin tek hedefi harcamaktır. Üretim yapan insanın çıkarı, malı satacağı insanın bu konudaki sürekliliğini sağlamaktır.”

Piyasa aramanın bütün hikmeti bu satırlara sığdırılmıştır. Anlatılmak istenen şey, herkesin ne satın almak istediğini öğrenmek gereğidir. Onun için perakendeciler de, imalatçılar da, müşterilerinin ihtiyaçlarını iyi anlamalı ve araştırmalıdır. Çünkü halk, istediğinin yapıldığını görürse daha da mutlu olur ve hem kendi ihtiyacını karşılar hem de karşısındaki insanı kalkındırır.

Üreticiler bu durumu gözardı ederlerse günün ihtiyaçlarına uymayan mallar çıkarırlar. Bu malları da satmaya çalışırlar ve kamuoyunun tepkisini çekerler. Bu üreticinin mallarına kimse itibar etmez ve piyasa onu dışlar. Bu açıdan bakıldığında perakendecilerin işi de zordur. Çünkü üretilen bu malları pazarı var diyerek alan ve piyasaya süren mağaza sahiplerini de aynı son bekler.

## Yararlı Olanı İstemek

Pazar araştırması yapmak, işletmeciler kadar satın alma gücü olanlar için de şarttır. Küçük bir dükkan sahibi kadar herhangi bir politikacı da piyasa araştırması yapmak zorundadır. Seyyar satıcı, gazeteci veya başka meslekten olan birileri de hangi piyasanın içinde, kime ne vereceğini iyi tesbit etmezse başarılı olamaz. Arz-talep dengesinin hesabı yapılırken, yararlı olandan yana bir çalışma yapabilmek için bu çok önemlidir. Bunun anlamı, halkın isteklerini tesbit edebilmek, ihtiyaçlara göre yapılanmaya gidebilmektir.

Fakat bunu başarmak için yapılması gerekenler ne-lerdir? Bu konuda ortaya konulmuş somut veriler var mıdır?

Piyasa araştırma şirketlerinin anket yöntemiyle yaptığı çalışmalar işte bu soruların cevaplarını bulabilmek içindir. Bir kesinlik olmasa bile bazı yaklaşımları elde edebilmek için araştırma şirketlerinin önemi büyüktür. Anket konusunda söyle-necek çok şey var. Kimi anket şirketi sahipleri bire bir görüş-me, kimi anket şirketleri gruplar halinde bir soruşturma yap-mayı, kimileri de başka yöntemleri kullanır. Şirketler, halkın nabzını ölçebilecek için azami ölçüde halkla birlikte olacak kadrolarını oluşturmalıdır.

## Tezgahtarlık

Tezgahtarlığın, malların ortaya çıkarılmasından önce de varolduğunu biliyoruz. Fakat üreticilerin çoğu tezgahtarlığı ciddiye almaz ve işyerlerinde bu tip iş yapan insanlara değer vermezler. Mağazanın depolarındaki malların hangi sebeple alıcısını bulamadığını araştıran bir iş adamı ne söylediğimizi de farkedebilir. Müşterilerin ne istediğini yanlış tahmin eden ve hatta bilmeyen üreticiler, dinamik olan bu kütleye yetiş-me-diği sürece başarıdan nasibini alamazlar. Müşteriler fikir değiştirebilir, alışveriş açısından yeni kurallar edinirler ve bir süre önce beğendikleri eşyayı bir süre sonra beğenmemek lüksüne sahiptirler. Bu onların en doğal hakkıdır. Çünkü de-ğer yargıları ve eşyaya bakışları değişmiştir ve hatta bu eşya-dan bıkmış olabilirler bile. İşletmenin görevi yeni duruma gö-re kendini ayarlamaktır.

Üreticiler ve satıcılar eğer böyle bir araştırma yöntemi geliştirseler, kendilerinin ne kadar zavallı bir durumda oldu-ğunu anlarlar. Hayretle bu eksikliklerini hisseden bu insanlar, bir doktorla aynı hayreti yaşarlar.

Doktor, demişken bir örnekle bu meseleyi açalım:

Doktor bir hastasının evinde, evin hanımının doğumunu beklemektedir. Evin küçük çocuğuna bakarak sordu:

- Söyle bakayım, annen ne doğursun; bir erkek kardeş mi, yoksa kız kardeş mi olsun?

Çocuk hiç düşünmeden verdiği cevapla doktoru hayretler içinde bıraktı:

- Eğer imkanınız varsa bana güzel bir tay getirseniz daha iyi olur!

## Müşteriyi Tanımak

Başkalarının istemediği bir şeyi satmaya özenmek kadar zarar getiren bir şey yoktur. Onun için herkesin ne istediğini anlamak, onlara dilediklerini vermek, satış planlarını müşterileri arasında hazırlamak gerekir. Yoksa fabrikalarda satış işlemlerini kararlaştırmaya gerek yoktur, çünkü ustabaşılar ne yaptıklarını iyi bilirler. Fakat ustabaşılar, piyasa şartlarını bilemezler. Fabrikada çalışanların işi kendi çıkarlarını korumaktır, ekme paralarını kazanmaktır. Bunun dışındaki fonksiyonlar, ne üretilen malın fazla satılması ne de malın kalitesini tayin etme hak ve yetkileri vardır.

Traş bıçaklarıyla ünlü Gillette fabrikası, yeni bir traş bıçağını piyasa sürmek için 30 bine yakın müşterisine giderek, nasıl bir bıçak beklediklerini veya istediklerini öğrenmiştir. Bu sayede çıkardığı bıçak en az 30 bin adedi garantilemiştir.

## Kendi Ürünü Beğenmek

Bir şirket, kendi çıkardığı ürünlerin benzersiz, eşi benzeri bulunmaz olduğu yanlışına düşerse zarara girmiş olur.

Bundan daha büyük bir hata da olamaz. O yüzden, müşteriler ile ilişkiler son derece büyük önem taşımaktadır.

Müşterilerin düşüncelerini toplamak ve bunlardan somut sonuçlar çıkartacak şekilde yararlanmak için en kesin ve pratik yolu kullanmak gerekir. Bu düşünceler içinde en değerlisi, aleyhte olandır. Bir fabrika veya herhangi bir şirket hatalarını veya en zayıf noktalarını böylece düzeltmiş olur.

Amerikan şirketlerinden biri, aldığı takdir ve şikayet mektuplarının hepsini bütün işçilerine göstererek, onların konu hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlıyordu. Bu mektuplar ve onlara verilen cevaplar, "Müşterilerimizin hakkımızdaki düşünceleri" isimli bir levhada sergileniyordu. Hatta bu yazılar bir dosyada biriktirilerek işçilerin dinlendikleri salonlarda elden ele gezdiriliyordu. İşçiler de niçin övüldükleri veya ürettikleri üründen ne tür şikayetler geldiğini bu yazılardan öğreniyorlardı. Korkusuz ve müşterisine saygı duyan bütün işletmelerin buna benzer kampanyaları yapması gereklidir.

Bugün insanlar kadar sokak ve caddeler de sürekli araştırma alanları halini almıştır. Hangi caddeden kimlerin ve hangi hayat düzeyine mensup insanın geçtiği tesbit ediliyordu. Çünkü bir şehrin caddelerinden aynı insanlar geçmez. Her caddedeki işyerleri de kendilerini bu insanlara göre ayarlamak zorundadır, yoksa ürünlerini kime satacaktır? Veya kendini, sattığı malların talep edildiği semtlere taşıyacaktır.

## Yeni Bir Meslek Türü

Amerika'da Charles G. Nickolls adında biri vardı. Bu insan, o zamana kadar kimsenin aklına gelmeyecek bir iş yapıyordu. Yaptığı iş, hangi dükkanın nerede kurulabileceğini tesbit etmektir. Bugüne kadar 4 bin 500 mağazanın nerede açıl-

ması gerektiğini göstererek önemli gibi görünmeyen fakat gerçekte oldukça önemli bir görevi yerine getiren Nickolls, kendisi de bu sayede zengin olmuştur. Ona göre, her şehrin caddeleri arasında kadınlar ve erkekler için gözde bölümler vardır. Kadınlarla alışveriş yapmak isteyenler kadınlar tarafına, erkeklerle alışveriş yapmak isteyenler de caddelerin erkekler taraflarına tezgahlarını kurmalıdır.

Nickolls, iş alanlarının haritalarını hazırlar, caddelerden geçen herkesi sayar, bunları erkek ve kadınlar olarak ele alır. Bu araştırmalar sonunda, şehrin alışveriş sahasından geçen kadınların, erkeklere oranla dokuz kat olduğu anlaşılmış, sonra bu caddelerden geçenlerin kaçının mağazalara uğradıkları araştırma ile ortaya konulmuş oldu. Çünkü birçok cadde kalabalık olduğu halde, bu kalabalık alışveriş bakımından bir değer ifade etmez. Bu kalabalık tiyatro ve sinemaya giden veya tren ve vapurlara koşuşturan insan kalabalıklarıdır. Bu insanların, ihtiyaçlarının birçok bölümünü evine giderken veya işe gelirken yaptıklarını gören araştırmacı gerçekçi verileriyle iş sahiplerine yardımcı oluyordu.

Yine Nickolls'un araştırmasına göre, banka, kilise, devlet daireleri ve tiyatrolar, alışveriş açısından caddelerin değerini biraz düşürdü. Her şehirde birkaç büyük işyeri vardı. Bunlar, mağazalar için pahalı ve kıymetli alanlardı. İnsanların pek uğramadığı bir yerde kurulan mağazanın alışveriş başarısı çok da yüksek değildir. Eğer reklamın gücüne inanırsa o zaman belki biraz kendini tanıtır ve satış yapabilir. Sürekli yerini değiştiren mağazaların da başarılı olamayacakları ortadadır.

## Kadınlara Dikkat!

Kadınlar, mağaza mağaza gezmeyi çok severler. Bir şeyler almasa da her kadın saatlerce mağazaları dolaşmayı ve

her ürünle ilgilenmeyi bir görev gibi görür. Erkekler için aynı şey söz konusu değildir. Erkeklerle göre hayatlarında bir mağaza olması yeterlidir. Kendini ona bağlar ve bütün alışverişini bu mağazadan yapar. Terzileri bile aynıdır erkeklerin. Kadınların bu özelliklerini bilen mağaza sahipleri de çıkarlarını ön plana çıkararak onların paralarını zevkle alırlar. Bütün dünyada durum böyledir. Yani kadınlar için alışveriş yapmak büyük bir olaydır.

Mağazalardan alışveriş yapanlar üç gruba ayrılır:

- 1 - Pahalı ve gösterişli mağazalardan alışveriş yapanlar
- 2 - Orta tabakaya hitap eden mağazalardan alışveriş yapanlar
- 3 - Piyasa işi olan, yani toplumun hemen hemen her kesiminden insanların girip çıktığı mağazalardan alışveriş yapanlar.

Bu araştırma şu sonuçta birleşmemizi sağlıyor: Her caddenin mutlaka kendine has bir özelliği vardır. Her caddenin kendi devamlıları, kendine göre kalitesi bulunur. Başarılı olmak isteyen bir mağaza sahibi, bütün bunları dikkate alarak hareket etmeli ve o caddenin oluşturduğu piyasaya göre durumunu ayarlamalıdır.

Londra gazetelerinin en büyüklerinden birkaçının sahibi olan Lord Nortcliffe, gazetecilik hayatındaki başarısını, halk ile kurduğu iletişime bağlar. Nortcliffe, insanların kimi ve neyi istediğini, kimleri sevdiğini araştırır, onları not defterine kaydeder ve arkadaşlarıyla durum değerlendirmesi yapardı. En küçük noktaları bile kayda geçiren Nortcliffe, halkın aslında pek önemsenmeyecek konulara bile büyük ilgi gösterdiğini anlamıştı.

Onun kafasındaki, az olanı değil, çok olanı göz önünde bulundurmaktı. Gazetelerinin çok satması, büyük insan kitle-



lerine ulaşması için bu yöntemin denenmesi gerektiğini kendi kendine kabul ettirmişti. Ülkesinde çıkan ve yüzbinlerce satan bir roman onun dikkatini çekti. Romanı satın alır, okur ve insanların neleri satın aldıklarını tesbit edebilmek için bunun kendine göre bir yol olduğunu belirtirdi. Böylece, bir gazeteyi anlayabilecek kuvvete ve kudrete sahip olan her insanla ilgili oluyordu. İnsanlara sattığı gazetelerin parasını toplamadaki başarısı da onu zengin yapmıştı.

Hanımlara ev işleri konusunda yardımcı olmak üzere hazırlanan "Lady's Home Journal" isimli gazeteyi çıkartan Edward Book, her kadının ihtiyaçlarını ve fikirlerini araştırarak büyük bir başarı elde etmişti. Ömrü boyunca gazetesinin tirajını 2 milyonda tutan tutan Book'un bu çabası boşuna çıkmamıştı. Ona göre her kadın, kendisiyle, güzelliğiyle, kocası ve çocuklarıyla, cebindeki parayla, ev idaresiyle, elbiseleriyle değişik bir ünsiyet kurmuştu. Onlar için vazgeçilmez olan değerler vardı. Kadın, kendini merkez sayıyor ve sadece kendi dünyasına önem veriyordu. Bu düşüncelerden yola çıkan Book, 2 milyon tirajlı bir gazeteyle yanılmadığını isbatlamış oluyordu. Bu kadınların gazetesiyile meşgul olmasını şöyle açıklıyordu patron:

"Onların bana ve gazeteme duyduğu güven, benim onlarla ilgilenmemdendir."

İş adamları kendileri kadar etrafındaki insanlarla da ilgili olursa, aynı başarıyı elde ederler.

Bütün dünyaca tanınan James H. Rand, satıcılıkla ilgilenmeye başladığı yıllarda işini yürütememişti. Bunun üzerine bankaların çalışma düzenini araştırmaya başladı. Bu işi yürüten zekayı ve işletme disiplini kavramaya çalıştı. Yapılan işleri aşama aşama beynine kodladı. Daha sonra bankaların ihtiyaçlarından yola çıkarak bir plan yaptı. Bu plan sayesinde

ürettiği malları kısa sürede satmayı başaran Rand, büyük paralar kazandı ve güvenilir bir iş adamı oldu.

## Az Şiddetli Satış

James Worsham da satıcılığın ilk yıllarında başarılı olamamışlardan biri. Bunun üzerine halkı araştırdı. Darwin'in hayvanları incelemesi ve bugün de tartışmalara sebep olan sonuçlara gitmesi gibi o da halkının ihtiyaçlarının envanterini çıkardı. "Az şiddetli satış" sistemine göre bir formül geliştiren Worsham, "Halka, ürününüzün veya hizmetinizin onların ihtiyaçlarını karşılayacağını isbat etmelisiniz. Eğer onlar gerekli işaretleri alırlarsa hem ihtiyaçlarını karşılamış olurlar hem de siz yükselmiş olursunuz."

Bunun gibi örnekleri çoğaltmak ve bu eseri sadece böylesine örneklerle doldurmak mümkün...

Bir insanın, kendine yardım edecek olanların ruhsal durumunu araştırarak ihtiyaçlar noktasından hareket etmesi mutlak başarıyı getirecektir. Mesleğinde veya sanatında lider olmak, parmakla gösterilmek isteyen herkesin yapacağı şey de başka insanlarla ilgili olmak ve onları anlamaya çalışmaktır.

## Bölüm 4

---

# İŞ

## TERBİYESİ

Cücelerin bile devleri yıktığını biliriz. Güliiver masalını hatırlarsak, ne demek istediğimiz daha iyi anlaşılır. Güli-ver'i kıpırdayamayacak şekilde bağlayan cüceler, bunu nasıl başarmışlardır ki?..

Sözün özü: Başkalarının çıkarlarını ve isteklerini dikkate almalı ve amaçlarımızı gerçekleştirmek için herşeyi bir işbirliği çerçevesinde değerlendirmeliyiz. Başarıya götüren yollardan biri de budur.



**I**nsanlar genç yaşlarından itibaren başarılı olmak istiyorsa, kendilerinden önceki insanların aynı iş alanındaki deneyimlerini iyi incelemelidir. Özellikle gençlerin bu konuda öğrenecekleri çok şeyler olabilir.

Eğer hayatını bu şekilde geliştiren bir genç varsa, bütün ömrü boyunca en önemli bir sermayeyi elde etmiş olur.

Bir insanın üstünlük ve geleceğine bir puta tapar gibi pe-restij gösterdiği dönemler geçti. Bugün, iş beraberliği ve birbirine bağlılık gerekiyor. Biz insanoğlu, ya elele vererek yüceleceğiz veya tam tersini yaparak batacağız. Her insan grup grup çalışıyor. Yükselmemiz veya batmamız, çevremizdeki değerlere ne kadar sahip çıkıp çıkmadığımızla ilgilidir. Etrafımızda, bizim hakkımızda gelişen hükümler, yükselişimize veya batışımıza etki eder.

Takt kelimesinin iş dünyasındaki anlamı, strateji, hilekarlık veya başkalarını aldatmak değildir. Başkalarını aldatmak kadar yanlış bir siyaset yoktur. Lincol'un de dediği gibi, **"Birtakım insanları bir zaman için belki de birtakım insanları çok uzun bir zaman için aldatamazsınız."** Çünkü insanlardan bazıları, birgün, başkalarını aldattığınızı anlar. İnsanların, başka insanları gözleyen çok keskin gözleri vardır. O yüzden, başkalarını aldatarak bir şeyler yapmak isteyen en büyük yanılgıya sürüklenmiş olur.

Takt kelimesinin anlamı, başkaları tarafından beğenilmek, başkaları üzerinde etki yapmak ve sağduyulu davranışlarla terbiyeli bir kişilik taşımaktır.

## Farklı Düşünceler

İş hayatının yükseklerinde tutulan siyaset, başka insanları aldatmak veya tuzak kurarak onları kandırmak olmamalıdır. Başkalarının onaylamadığı yöntemlerle kimseyi kazanamayız. Takt, işte budur. Buna bir de sempatiyi ilave edersek, ortaya takdir edilecek bir durum çıkar.

19. yüzyılda iş hayatının, mücadele ve çarpışma hayatı olduğu belirtilebilir. Bu sırada, iki iş adamı karşı karşıya geldiği zaman hemen kavgaya başlardı. Bu harekette taktan söz edilemez. Yine aynı dönemlerde iş hayatında sempati, hoşgörü ve yardımlaşma yoktu. İnsanlar hayatı asık suratlı, çatık kaşlı ve işi sadece para kazanmak olarak değerlendirirdi.

İnsanlar bugün biraz daha farklı bir düşünce düzeyine çıktılar. Geçirilen tecrübeler ve kazanılan önemli şeyler, insanların köhnemiş duygularını iflasa götürdü. Yediğimiz darbelerin etkisiyle biraz daha hoşgörülü olmaya başladık. Grevler, iflaslar ve zararlar bize çok acı dersler öğretti. Belki sadece bu yüzden insan yönetme sanatına büyük önem vermeye başladık. Yüzyıllardır süren ihmal ve berbat yönetimden ancak bu şekilde kurtulduk ve kurtulacağız.

## İş Yerinde Mücadele

Bir iş sahibi, mücadelenin ne olduğunu öğrendi artık. İşçilerinin güvenini kazanan, onların dertlerini dinleyip onlara yardımcı olmaya çalışan, gerginlikleri olağanüstü becerileriyle en asgariye çekme çabası güden patronların iş hayatına girmesi birçok zorluğun aşılmasını da sağlamıştır.

İnsanlar istek ve arzularını başkalarına yükleyerek nereye kadar başarılı olabilirler? Bu arzu ve isteklerin sorumsuz emir-

lerle gerçekleştirilmeye çalışılmasının getireceği sıkıntılar da cabası. Planların gerçekleşmesi için yapılacak şey, bunlara inanan insanları tesbit etmek, bulmak ve onlarla çalışmaktır. Bu sebeple, zirhsız ve sopasız hareket eden iş adamlarının çok önemli başarılar kazanacağını belirtmek isteriz.

Konuştığımız insanlara karşı nazik bir ilgi göstermenin önemli etkilere sebep olacağına inanmalıyız. İnsanlar hayatlarında bunu denerse, bunun işe yaradığını göreceklidir. Bir insanın duygularına saygılı olmak, onun tekliflerini ciddiye almak, her konuşmasını alkışlamak bazı başarıların da anahtarı olur.

## Sözlerin Etkisi

Takt sahibi bir insan, bir işçi veya bir müşteri ile görüşürken, sözlerinin etkisine önem verir ve karşısındaki insana güven verir. Karşısındaki insanın özelliklerini bilenler onların durumlarına göre bir dil geliştirirler ve bunda da başarılı olurlar. Çünkü, hedef karşındaki insanı kendi yanımıza çekmek ve onu düşman safından çıkarmaktır.

Bir gün, Andrew Carnegie ile konuşurken, yanlışlıkla Oregon'daki bir demir madeninden bahsettim ve orada önemli şeyler bulunabileceğini söyledim. Carnegie'nin benim konuşmalarına karşı gösterdiği ilgi ve dikkat bir anda kesilmiş başka yöne doğru gitmişti, çünkü onun bu madenle ilgili bir düşüncesi ve hatta çıkarı da yoktu. Bunu anlamam için uzun bir süre geçmesi gerekmiyordu. Biraz sonra Meseba'daki demir madeninden söz açtım. Bunun üzerine bütün dikkatler yine bana çevrilmişti. Çünkü oradaki insanların bu madenden çıkarları vardı ve ben yine dinlenmeye başlamıştım. Tartışmamız yenilenerek ve hararetilenerek devam etti.

Andrew Carnegie'nin, 60 milyon sterlin tutan servetinin önemli bir bölümü takt sahibi bir adam olmasına bağlıdır. Carnegie, büyük bir demir fabrikasını kurduğu zaman, fabrikasına kendisinden en çok mal alan müşterisinin ismini koydu: "Edgar Thomas Çelik Fabrikası."

Bu onun ne kadar takt sahibi olduğunun da bir işareti idi. Bu zamana kadar böyle bir şeyi düşünmeyen çelik fabrikaları durumu kavrayıncaya kadar o çoktan kesesini doldurmuştu.

Carnegie, takt sahibi olması sayesinde Japonya demiryolu inşaatında kullanılacak demirleri satmayı da başarmıştı. Japonya ile olan ilişkilerini devam ettiren adamının yetersiz olduğunu kısa sürede farkedene kurnaz iş adamı, Japonya'ya albay unvanı taşıyan bir adamını göndererek milyonlarca liralık iş bağlantısı kurmuştu.

## Ziyaretle Gelen Ticaret

İş sahibi olan bir insan, maaş verdiği insanlarla tek tek ilgilenemez. Sırf çalıştırdığı insanlarla değil, kendisini ziyarete gelenlerle veya iş yaptığı diğer tüccarlarla da aynı ilgiyi paylaşamayabilir. Birçok iş adamı ise ziyaretçileri yük olarak görür ve zamanlarını boşu boşuna bu insanların peşinde harcadıklarını belirtirler. Sırf bu yüzden bazen kırıncı olabilirler. Bu çok yanlış bir anlayıştır. İş sahibi olan bir kimse, bütün misafirlerine karşı aynı hoşgörüyü ve güler yüzlülüğü göstermek zorundadır. Bunu iş hayatının bir parçası olarak değerlendiren iş sahiplerinin başarılarını ikiye katladığı tecrübeyle sabittir.

Amerikalılar, başkanları Hoover'in en büyük eksikliğinin el sıkmayı becerememesi olduğunu söylerler. El sıkmayı bilmemek, siyasi hayatın en büyük ayıbı olduğu gibi, iş adamı için de aynı şekilde algılanmalıdır. Birçok iş sahibi, kendileri-



ni ziyarete gelenlere kaba davranır, onların konuşmalarını keser ve dikkatlerini dağıtırsa, yanlış yapmış olurlar. Bu tür davranışlarıyla hem iyi bir dostlarını kaybetmiş, hem de ileride doğabilecek bir alışverişin önünü kapatmış olurlar. Bütün iş adamlarının dikkatle sakınması gereken şeylerden biri de çıkarlarını zedeleyecek diyaloglardan kaçınmalarıdır, aksi takdirde ömürlerinin sonuna kadar büyük bir pişmanlık duyarlar. İnsanlara soğuk bir tavırla el uzatmak da hataların en başında gelir. İnsanları memnun edebilmek için biraz gülümsemek, birkaç güzel söz bizden hiçbir şey alıp götürmez.

Amerikan başkanlarından Theodore Roosevelt'in halk tarafından sevilmesinin sebebi de budur. Roosevelt, misafirlerine karşı -tabakası ne olursa olsun- büyük bir ilgi gösterir, onları en iyi şekilde ağırlardı. İnce zekasıyla, her misafirine, o konuğunun mizacına göre sorular sorar, herkesle aynı oranda ilgilenir ve onlarla kendi arasında ortak bir nokta bulana kadar çabalıdır. Böylece insanlarla kendi arasındaki sevgi bağlarını kuvvetlendirirdi.

## Herkes Gibi Konuşmak

İngiltere tahtının krallarından VIII. Edward, yani Dük Windsor, veliahtlığı sırasında Buenos Aires'te düzenlenen İngiliz sergisini açmaya gideceği zaman, bu ülkenin insanlarına kendi dilleriyle seslenebilmek için günlerce İspanyolca çalışmıştı. Serginin açılış günü yerli halka İspanyolca bir konuşma yapan Windsor, herkesin sevgisini kazanmanın yolunu bulmuş ve bunda da başarılı olmuştu. Güney Amerika'nın en sevdiği insanlardan biri hâlâ VIII. Edward'dır.

Drigh Morrow ismindeki bir siyasetçi de başka bir taktik örneği sergileyerek Meksika ve ABD arasında çıkması muh-

temel bir savaşı önlemişti. Morrow, Meksika'ya gitmeden önce o ülkenin insanlarından dostlar buldu ve ülkelerinin ne kadar güzel olduğunu anlattı. İki ülke arasında sıkıntılara sebep olan ihtilaf noktaları unutulmuş ve Morrow'un Meksika hakkındaki görüşleri dikkate alınmaya başlanmıştı. Kendisi şerefine düzenlenen bir yemekte Meksikalılar'ın üstün yeteneklerinden bahseden Morrow, kendi ülkesinin Meksika'ya beslediği muhabeti de gündeme getirdi. Kendileri hakkında yapılan iltifatlara itibar eden Meksikalılar, bu adam sayesinde savaştan vazgeçmiş, iki ülke arasındaki ihtilaflar da konuşma yoluyla giderilmişti.

## Soru Sormayı Bilmek

Bir insanın takt sahibi olmasını zorunlu kılan özellik, o kişinin kendi şahsıdır. İnsanların, başkalarından daha çok kendi nefsi ile ilgilenmesi ve hareket etmesi çok doğaldır. Fakat, bir insanın karşısındaki insanı etkilemesinin tek yolu, onunla ilgili konuşmasıdır. Biz de, böyle bir durumda önce kendi işlerimizden değil, karşımızdaki insanın meziyetlerinden bahsetmeli ve ona göre kendi yönümüzü belirlemeliyiz. Kendisinden bahsedildiğinde de etkilenmeyecek hiç kimse yoktur.

Soru sormak da etkileme yöntemleri arasında en çok dikkat çekendir. Bir insana ilgili olduğu konu hakkında soru sorduğunuz zaman onu can evinden yakalamış olursunuz. Bu şekilde hareket ederek, karşınızdakinin sizinle ilgili karşı düşüncelerini bağlamış olursunuz. Bu durum onu memnun eder. Yalnızca kendi işlerinizden bahsederseniz ve o insanı dinleyici sınıfına sokarsanız başarınızı da gölgelemiş olursunuz. Çünkü bu, insanların sıkılmasına sebep olur.

*Başka birinin size soru sormasına imkan vermeden siz ona soru sorun ve başlayacak konuşmaya bir puan önde başlayın.*

## Dinlemek ve Anlamak

Araplar'ı Türkler'e karşı kıskırtan meşhur Laurence, ancak Arapça öğrenmek, Araplar gibi giyinmek, onlar gibi yaşamak, onların önde gelen isimlerini dinlemek, işleri ve güçleri ile ilgili sorular sormak ve yardım etmek vesilesiyle Araplar'ın en sevdiği yabancılar arasında yer almıştır.

Sayıdığımız insanların hepsi takt sahibi kimsedirler.

Bir iş adamı, bir şirkete sahip olan birine şikayetini söyleme imkanı verir ve onu dinleme zahmetine girerse, birçok kötülüğü de engellemiş olur. Şikayetler genelde hoş gitmez, insanlar daima övülmek isterler. *Bir zehir olarak tanınımı bulan şikayetin panzehiri dinlemektir.* Şikayette bulunan kişi haklı bir görüşü savunuyorsa, durum ne olursa olsun o insana hakkını teslim etmek gerekir. Eğer şikayet konusunda hatalı ve taraflı davranıyorsa, iyi niyetli bir biçimde hatası gösterilmelidir.

Düşmanınızı kazanmanın yolları vardır. Bu yöntemlerin en çok dikkat çekenini ondan bir lütuf istemektir.

Av merakı ile tanınan ve sık sık bu konudaki yeteneğini ortaya koyan Lord Strathceona, Kanada'da av peşinde koştuğu sırada kendisine düşmanca davranan birinin varlığını hissediyor. Birkaç defa bu adamı takip eden Lord, bir gün düşmanından, kendisini evine davet etmesini istemiş. Ricası kabul olunca, aralarında ilginç bir diyalog gelişmiş ve iki düşman gibi duran taraflar çok iyi anlaşmışlar ve gerçek hayatta da ayrılmaz beraberlikleri kurmuşlar.

Bir insanın, herhangi bir vesileyle tanıdığı birini unutması, karşılaştığında ona iltifat etmesi çok önemli bir özelliktir. Böyle bir durumda daha önce karşılaştığımız o insana karşı dostça yaklaşır ve bazı işlerimizi de kolaylaştırmış oluruz.

## Etkilemenin Yolları

Bir iş adamına, *“Beni hatırladınız mı?”* diye soru sormak abestir. Bu insanın sizi hatırlayamayacağı normal bir davranıştır. Başka insanların içinde bu soruyu sorduysanız, o iş adamını zor duruma da sokmuş olabilirsiniz. Takt sahibi birinin böyle bir soruyla karşısındakini zor durumda bırakması düşünülemez. Bu durumu şöyle bir diyalogla geçirebilmek mümkündür:

*“Dört yıl önce, sizi filan yerde görmüş ve mutlu olmuştum. O gün bana söylediğiniz ve bugün hâlâ istifade ettiğim sözleriniz için size müteşekkirim.”*

Müşterileri etkilemenin en önemli etkisi olan hareket, onların neleri beğenip beğenmediklerini tesbit etmektir. Bir mağazada çalışan tezgahtar kadın müşterisine, *“Siz gri rengi seversiniz. Elimizde gri renkli örnekler mevcut.”* diye yaklaşırsa, müşterisini oldukça memnun eder.

## İltifat Gereklidir

Yemek yediğiniz lokantada size hizmet eden garson, *“Efendim, bugün sizin sediğiniz yemekleri yaptık. Arzu eder misiniz?”* diye sorsa siz de mutlu olursunuz. Başkalarının arzu ve dileklerini hatırlamak bu anlamda çok önemlidir. Çünkü insanın nefsi, bu tür davranışlar için her zaman olumlu sinyaller verir ve kendisi hakkında ileri sürülen iltifatları, büyük bir zevkle kabul eder.

Misafirlerini idare konusunda çok başarılı olan ev sahibi, her misafiri hakkında bazı şeyleri hatırlayan ve konuklarına böyle yaklaşan insanlardır. Her misafirini hoşgörü, sevgi ve büyük bir nezaketle karşılayan ev sahibini herkes sever. Çünkü o eve gelen insanlar, ev sahibinin kendilerini gerçekten tanıdığını ve kendileriyle ilgilendiğini anlar.

Takt çerçevesinde insanları yönetmenin en önemli kuralı şudur: Karşılaştığınız insanı iyi tanımak...

Bütün insanlara aynı uygulamayı yapmak, insanları yönetme bakımından zarar verici bir acemiliktir. İnsanların birer makine olmadığını düşünürsek, ne söylediğimiz daha iyi anlaşılır. Özellikle iş verenler, çalıştırdıkları insanların duygularını gözardı etmemelidir. Eğer işçilerini bir makine olarak gören ve onların sevgilerini kazanamayan patronlar varsa, hayatları başarı üstüne de kurulu olsa, en sonunda zarardadırlar.

Herkes bir sırdır. Bu sır, insanları tanıma ihtiyacı hissedinceye kadar da sürer. Hiçbir insanın hafızası, zekası, iradesi ve tavrı gözle görülemez.

## İnsanlar Arasındaki Farklar

Bir insanla konuştuğunuz zaman onun ne olduğunu anlayıncaya kadar bir sıkıntı yaşarsınız. Ona nasıl hitap edeceğinizi ve konuya neresinden başlayacağınızı kestiremezsiniz. Bu sebeple, öncelikle o insanı keşfetmelisiniz ve onu anlamalısınız. Hayvanat bahçesine gittiğinizde oradaki hayvanların hep aynı yemi yemediklerini görürsünüz. Her hayvanın önünde cinsine ve yaratılış kurallarına göre ayrı yiyecekler bulunur. İnsanlar arasında da çok büyük farklar bulunduğunu unutmamak lazımdır. Bunların birisi için et bir gıda ise, başkası için ot aynı görevi yerine getirmektedir. Bu örnekten de yola çı-

karak, her insanı araştırmak ve ona dair bir şeyler öğrenmek, ona göre konuşmak ve bir diyalog geliştirmek şarttır. Takt denilen şey de budur.

Karşınızdaki insanlar m¼cadeleciyse ve kendini savunmak için varını yoğunu ortaya koyuyorsa, onlara da bu açıdan yaklaşmak gerektiğini unutmamalısınız.

Eğer bu insan, sürekli tartışma eğilimindeyse ona yaklaşırken dikkat etmeli, az zararlı bir konuda ikna olduğunuzu ona hissettirmelisiniz.

¼rkek bir adamla karşılaştığınızda ise, onun söz söylemesine imkan verin ve onu saygıyla dinleyin. Nezaket kurallarının bu tür insanlar için geçerli olduğunu kabul edin.

Karşınızdaki insanın kaba saba biri olması sizin şevkinizi kesinlikle kırmamalı. Ona da anlayacağı dille yaklaşmalısınız.

İş hayatında erkek ve kadın aynı biçimde yönetiyor. Modern toplumların bir hastalığı da bu. Kadın ve erkeğin yaradılış olarak farklı olduğunu kabul etmezseniz yine başarılı olmazsınız. Kadınları yönetmek için daha fazla takt'a ihtiyacımız vardır. Fabrikadaki erkekler, kendi aralarında bir rekabete giriştikleri için daha verimli oluyorlar. Bu sayede hem fabrikanın verimi artıyor, hem de kendileri daha çok çalışmış oluyorlar. Kadınlardan böyle bir davranış beklemek yanlıştır, çünkü kadınlar böyle bir yarışı sevmezler ve kesin grupları da yoktur.

## Evet veya Hayır

¼zerinde etkili olmak istediğiniz biri hakkında bazı şeyleri öğrendikten sonra aranılacak şeylerin başında o insanla iletişim kurma noktası geliyor. Hangi müşterek noktalarda ve nasıl karşılaşacağınızı iyi kestirmek zorundasınız. Onun için

aynı adamla ortak bir noktada her şeyi paylaşıyormuşsunuz gibi bir hava estirmelisiniz.

Ben her mektubuma, **“Evet”** kelimesi ile başlamayı seviyorum. Bu; bir süre sonra benim hayatımda bir kural olmuştur. **“Hayır”** kelimesini kullanarak başladığım mektup yoktur. Amacım, her mektubumun hemen başında karşımdaki insanla aynı fikri paylaştığımı bildirmektir. Her alışveriş konuşması, her ilişki ve konferans da böyle başlamalıdır bana göre.

Sadece bunun için bazı ayrıntılar feda edilebilir ama ziyanı yoktur. Asıl olanı kazanmak için ayrıntıları kaybetmenin hiçbir zararı yoktur.

Hayat uzlaşmalarla doludur. Bu sebeple, insanları kazanmak için bir şeyleri vermek zorundayız. Hayatta yüzde yüz kendi dileği içinde yaşayabilen insanların sayısı oldukça azdır. Çünkü **“hep”** üzerinde ısrar edenler, **“hiç”**le yetinmek zorunda kalırlar. **“Ya hep ya hiç”** diyen insanlara da akıllı denemez. Böyle bir davranış, bazı şeyleri en başında kaybetmeye sebep olur.

Başarısını isbat etmiş bir iş adamı, *“İstediğimi düşündüğüm gibi yapamayacaksam, başka bir adamın düşündüğü gibi hareket etmeye çalışırım.”* der. Başkaları bir plan hazırlarsa, onu hayata geçirmek için daha çok çaba gösterirler. Diktatörler bile gerçeğin böyle bir anlayışla gerçekleşeceğini kabul etmişlerdir. Her insanın hazırladığı bir proje başkalarının düşünceleri ile anlam kazanıp değerlendirilebilir.

## Fikir Ayrılıkları

Bir hareketin başında bulunan insan, beraber çalıştıkları insanlar arasında barış ortamını oluşturmak zorundadır. Kavgalar ve ortaya çıkan önemsiz pürüzlere meydan verilmemelidir.

İki zıt fikri birbirine uygun hale getirerek yararlı kılmak böyle insanların işidir. Büyük işyerleri arasında fikir ayrılıklarının olmaması kadar anlamsız bir şey daha yoktur. Buna karşı gelebilecek en büyük kuvvet ise, iş yerinin başındaki yöneticinin, yönetimi ve arkadaşlar arasındaki uyumu başarılı bir biçimde oluşturmasıdır.

Amerika'da 150 çelik şirketinin başında bulunan Elbert Gari'nin başarısı, barışçı ve işini seven bir adam olmasından ileri gelmektedir. Çeliğin nasıl yapıldığını dahi bilmeyen bu adam, son derece nazik ve uygardı. Takt sahibi olduğu için herkes tarafından sevilirdi. 25 yıl boyunca hiçbir kavga ve gürültü olmadan ABD'nin çelik endüstrisini yöneten Gari, insanları yönetme konusunda üstün yetenekleri olan bir insandı.

Kitle halinde toplanan insanları yönetmek de takt sahibi insanların işidir. Bu tip toplantılarda ilk önce, herkesin ortak meseleleri konuşulmalı, özel meseleler en sonunda ele alınmalı ve hatta ikili görüşmelere geçinceye kadar açılmamalı. Bu tür toplantılarda, başkanın *"Bu mesele üzerinde hep aynı düşünceyi beslediğimize göre, ortak bir paydada birleştiğimize inanıyorum."* demesi, başarılı bir sonucun ortaya çıkmasına sebep olur. Bunun aksi yaşanırsa muhtemel bir başarının da önüne geçilmiştir.

Bir toplantıda, karşınızdaki insanlara karşı kullanacağınız en sıcak, en sevimli kelime *"arkadaş"*tır. İşçilere hitap ediyorsanız *"İşçi arkadaşlar"* diye söze başlamanız lehinize olur. Çünkü bu kelimenin sıcaklığı, insanlarla aranızdaki kaynaşmayı pekiştirir ve daha mutlu bir ortamda olduğunuz hissini güvene dönüştürür. İnsanlar da kendilerinin sizinle aynı duygu frekansında bulunduğunu düşünerek size karşı biraz daha saygılı davranırlar.



## İyi Konuşmanın Sırrı

Geniş kitleler önünde yapılan konuşmalarda önce topluluk hakkında güzel sözler sarfedilmelidir. Bu sözler iki taraf arasındaki dikkat katsayısını artırır. Hitap faslından sonra insanlara tebessüm ettirecek bir-iki espriyle süslenen konuşmanın başarısı tartışılmaz. Mutlu bir topluluğun insanlar arasındaki bağları güçlendireceği unutulmamalıdır.

Dinleyicilerin takdirini kazanan bir konuşmacı, ortak duygular üzerine yoğunlaştırdığı soru-cevap faslıyla birlikteliği daha da pekiştirebilir. Dinleyicilere sorulan sorular bu konuda önemli birer yol göstericidir.

Bir insan hayat yolunda, rast geldiği şeyleri çiğneyip geçen bir fil gibi yürüyüp gidemez. En kuvvetli insan dahi saygılı olmak zorundadır. İnsan ne derece kuvvetli ve saygın olursa olsun o oranda kendine sahip olmalı ve başkalarının haklarına saygı göstererek, sempati tohumları ekmelidir.

Cücelerin bile devleri yıktığını biliriz. Güliiver masalını hatırlarsak, ne demek istediğimiz daha iyi anlaşılır. Güliiver'i kıpırdayamayacak şekilde bağlayan cüceler, bunu nasıl başarmışlardır ki?..

Sözün özü: Başkalarının çıkarlarını ve isteklerini dikkate almalı ve amaçlarımızı gerçekleştirmek için herşeyi bir iş birliği çerçevesi içinde değerlendirmeliyiz. Başarıya götüren yollardan biri de budur.



## Bölüm 5

---

# SEMPATİ

*İş hayatındaki verimliliğin en belli başlı kurallarından biri de sempatidir. İstenilen sonucun azamisini verir. Onun sayesinde insanlar canlanır ve gayrete gelir. Yalnızca sempati, birçok meseleyi halleder ve birçok güçlüğü de ortadan kaldırır.*



**T**akt, insanları yönetmek anlamında önemli bir özelliktir fakat sempati daha da yüce bir erdemdir. Soğukkanlı bir kişi takt sahibi olabilir ancak sempatik olamaz. Sıcakkanlı olamayan insanların sempati sahibi olmaları mümkün değildir. Yaradılış olarak sıcakkanlı olmayanların, bu özelliklerini sonradan kazanmaları mümkündür. Bunun için çaba gösterildiği takdirde arzu edilen sonuç elde edilir. Sempatik insanların başarılı oldukları bir gerçektir. İnsanların kendi kendilerini sempatik bulmaları önemli değildir; önemli olan çevre tarafından da aynı şekilde algılanmalarıdır.

Sempatinin, takt'tan daha üstün bir özellik olduğunu yukarıda belirtmiştik. Takt, iyi niyet ve hoşgörüyü yaklaşma halidir. Bir kişi takt sahibi olmakla, takip ettiği hedeflerde baştan savma, toplumu görmezlikten gelme gibi özelliklerle, sadece kendi çıkarını düşünür bir hale de gelebilir. Bu anlayışı sempati ile birleştiren insanların hem daha mutlu, hem daha başarılı ve hem de toplum tarafından çok sevilen birisi olduğunu söylemekte yarar var. Etrafıyla ilgilenen bir insanın, başı darda kaldığı zaman aynı muameleyi göreceğini unutmaması gerekir. Huysuzluk, huzursuzluk, kibir ve boşuna gurur insanlardaki sempatik özellikleri de törpüler ve onu çok sevimsiz hale getirir. Bir insan hem başarılı biri olmak, hem de toplum tarafından saygı görmek istiyorsa sempatik olmak zorundadır. Toplumlarda bu tür insan örneklerine bolca rastlanmaktadır.

Sempati, değeri eskiye oranla yeni yeni anlaşılmaya başlanan bir olgudur. Bu nitelik, birkaç yüzyıl önceye baktığımızda çok nadirdi. Pek gelişmiş sayılmazdı bile. O tarihlerde İngiltere'nin her tarafında katı yürekli bir tutum hüküm sürüyordu. İnsanlar birbirlerini anlamıyor, anlayanlar ise kısa süre içinde yeni çatışmalara girerek toplum huzurunu bozuyorlardı. Bu kötü niyetlilik, katılık ve huzursuzluğun tek sebebi sık aralıklarla yaşanan savaşlar değildi elbette. Dini ayrımlar, kargaşayı körükleyen sebeplerin başında geliyordu. Bu tarz kıskırtmaların başını ise kilise çekiyordu. Köle ticareti yapılması da benzer durumu ortaya çıkarıyordu. Bazı zayıf insanları - özellikle kadınları- pazara çıkarıp satan ve servet sahibi olan kötü yürekli ve kendi çıkarından başka bir şey düşünmeyen sömürgeci zihniyetin dışında, her olur olmaz suça idam cezası veren anlayış da eklenince belirtilen tarihlerdeki İngiltere hiç çekilmez bir ülke olmuştu. Çocukları da en ağır işlerde kullanıyordu yerli halk. Layık olmadıkları eziyetlerle, karnını doyurmak için çırpınan bu ince yürekli çocuklar acıların en ağırını yaşıyordu.

## Acılardan Ders Almalı

Hapishaneler ve akıl hastaneleri de inanılmayacak acılar içinde yüzüyordu. İnsanlara işkencenin yapıldığı bu sözde ıslah evleri, mahkum veya yaşlıların kabusu olmaya yetiyordu. Yöneticilerin yüreğinde merhametten eser yoktu. Her gün çeşitli bahanelerle insanlar dövülüyor ve akla hayale gelmedik işkencelerle yaşadıklarına pişman ediliyordu.

Evdeki kadınlar ve çocukların durumu da pek farklı değildi. İşsiz olsun olmasın, her erkek karısını dövmek için sudan bahaneler arıyordu.

Ormandaki vahşi hayvanların yaşayış şekli şehirlere inmiş, giderek çağdaşlaşması beklenen insanlar, birbirlerinin canına okumak için yarış halinde işkencelerine devam ediyordu.

Çok uzun yıllar sonra sempati keşfedildi bu topraklarda. İspanya Yarımadası'nın yenilgiyle tanışmasından itibaren İngiltere biraz daha kendine geldi. İşgal edilmek korkusundan kurtulan halk, kendini daha fazla emniyette hissetmeye başladı. Köle ticareti durdu. Dini inançları yüzünden işkence gören insanlar rahata kavuştular. Bu konuda ciddi yaptırımlar ve cezalar getirildi. İnsanlara işkence asgariye indirildi. Cezaevleri ve tımarhaneler de ıslah edildi. Çocuklar, kadınlar ve hayvanlar çektikleri sıkıntıdan biraz olsun kurtuldular. Cinayetlerin ayyuka çıktığı büyük şehirlerin sokaklarına huzur geldi. Eşkıyalar dağlardan indi ve herkes rahat bir nefes aldı. Bugün, İngiltere'de yılda iki yüze yakın cinayet işlenirken, bu sayı ABD'de, ayda işlenen cinayet sayısı ile eşdeğerdedir. Cinayetlerin azlığı, insanların birbirlerinin haklarını ihlal etmekten kaçınmaları, hoşgörünün bütün toplum katmanlarına yayılması, beraberinde sempatiyi de getirdi. Sempatinin, sevginin ve kardeşliğin yerleşmeye başladığı İngiltere'de, insanlar nefislerine de sahip çıkmaya başlamış, kolay kolay suç işlemez ve başkalarının canını yakamaz duruma gelmişlerdi. Bugün dahi bir İngiliz centilmenliğinden söz edilmesi, bu birikimin bir göstergesidir.

## Sempatinin Yapıcı Kuvveti

İnsanların zorlanarak kazandıkları her şey ellerinden yine zorla alınır. Yani çalışıp çabalayıp bir ekmek alan insanın ekmeği aynı şekilde elinden alınabilir. Ancak sempati ile yaklaşılan ve başarı elde edilen bir iş için aynı sonucun ortaya çıkabileceği söylenemez.

Anlaşılması ve dikkatle üzerinde durulması gereken bir durum da, sempatinin iş hayatındaki yapıcı kuvvetidir. Kuvvetlerin en büyüklerinden olan sempati, olmayacak gibi görünen olayların çözümünde bile kolaycı bir yöntem olarak karşımıza çıkar. Bunun da anlamı, başkaları nasıl hissediyorsa öyle hissetmek, onların istek ve arzuları kadar acılarını da paylaşmak, iş ve ticaret dünyasının en kıymetli sermayesi olan güveni kurmaktır. Bu yeni sayılan düşünce sistematığı, bütün toplumlarca benimsenmeye başladı. Özellikle iş adamları ve küçük esnaf arasında sempatiyle yaklaşım, başarılı olanların sayısı çoğaldı.

İş adamlarının başarılı olmak için sert davranmaları, aşağılayıcı ve hakir görerek başarılı olacakları yönündeki yaygın kanaat hiçbir şekilde doğruluğu isbat edilmemiş bir safsatadır. Kötü kalplilik ve başkalarının haklarına saldırının olduğu dönemlerde bile sempati, her zaman en etkili silah olmayı sürdürmüştür. Bu özelliği kabul etmek ve onu göstermek konusunda başkalarına iyi niyetle yaklaşan insanlar, içinde yaşadıkları toplumu da yüceltmişlerdir.

## Başkalarında Kusur Aramak

İş dünyasında biraz da sert olmak gerekir ama yeri ve zamanı gelince. Eli sopalı patronlar, yöneticiler bu özelliklerini sempatik davranışlarla süslerlerse başarıları iki katına çıkabilir. Sert olmayı, güçlük ve engellemeler olursa göstermek daha da yararlıdır. İnsanlara karşı, durup dururken sert olmaya çalışmak gereksiz ve anlamsızdır.

Kadın olsun, erkek olsun, başkalarında kusur aramaya çalışan ve insanları yalnızca bu pencereden görmek isteyenlerin oluşturduğu bir toplum da zarardadır. Bu tür insanlar,



başkaları hakkında olumsuz görüşler beslemeye başladığı zaman gözleri hiçbir şey görmez olur. İyilikler gölgelenir ve sadece kötülükler için yaşanmaya başlanır. Küçük bir hata yüzünden en sevdiği dostlarını kaybeden insanların sayısı azımsanmayacak kadar çoktur.

Kalbini kötülüklerle peşkeş çeken, insanlar hakkında kötülükten başka bir şey düşünmeyen ve nefret abidesi olarak toplum içinde dolaşan insanlar mutlu da olamazlar. Kendi mutluluklarına engel oldukları gibi başkalarını da mutlu edemezler.

Hiç kimse mutlak anlamda olgun değildir. Tarih sayfalarına baktığımızda, imrenilecek insanların bile ne büyük yanlışlara düştüklerini görürüz. Önemli olan bu yanlışların farkına varılmasıdır. Tarihî kahramanlara baktığımızda herhangi bir zaafı olanların sayısının daha çok olduğunu görürüz.

Mutlu yaşamak için hayatta birçok şeye göz yummak gerektiğini kabul etmek lazım. Karı-kocanın, işveren-işçinin, usta-çırağın haklarını korumak, onların hatalarını yüzlerine vurmamak, eğitici olmak zorundadır. Toplum barışı denen şey böylesine olgun bir davranışı gerektirir. Sürekli kavga halindeki insanlardan oluşan bir toplumun mutlu olması düşünülebilir mi? Başarının altın anahtarına uzanmak da böyle bir fikri zenginliğe ulaşmakla sağlanabilir.

## Güven ve İyi Niyet

Genellikle herhangi bir durum karşısında en kötü ihtimalleri aklımıza getirir ve "**Ateş olmayan yerden duman çıkmaz.**" diyerek kendi kendimize yeni bir felsefe geliştiririz. Gerçekte ise birçok olayın etkisi ve sonucu daha önceden kestirilebilir. İnsanları yönetme konusunda, kusurlara bakmak

yerine, insanlara karşı güven ve iyi niyet beslenildiğinin isbat edilmesi gerekiyor. Bu, davranışların en iyisidir. Ford, bunun doğruluğunu sözleri ve uygulamalarıyla isbat etmiş ve haklı bir saygıyla anılır olmuştur. Toplumların dışladığı sabıkalılar onun için daima iş verilecek insanlar olmuştur. Böylelikle, toplumdaki ikiliği ortadan kaldırmıştı. Ford'un, bu insanlara iş verdiği için pişman olmaması ayrı bir düşünme konusudur.

Kusurları büyüten ve affetmeyen insanlar kadar zayıf yaratılışlı bir canlı daha yoktur. Onlar kendi gerçekleri içinde en doğruyu bildiklerini sanırlar ancak gerçekte, yanıldıklarının farkına bile varmazlar. Böyle insanların kendi küçük cehennemlerini dünyada yaşadıklarını söylemek abartı olmaz. Toplumun her kesimine bu şekilde davranan insanların, gelecekte, kendi evlatlarını bile kapı dışarı edebilecekleri akıldan çıkmamalı. Bilerek veya bilmeyerek bir hata yapan evladın böyle bir babaya sahip olmasını hiç kimse arzu etmez.

Bir zamanlar Midland isminde bir arkadaşım vardı. Gençliğinde çok çapkındı. Fakat daha sonraları zengin olmuş ve kilisenin en belli başlı simalarından biri haline gelmişti. Midland, bir süre sonra öyle asabi bir hale gelmişti ki, yeni durumu onu acımasız, hataları affetmez ve sıkıcı biri yapıp çıkmıştı. Yanında çalışan çocuklarını evinden dahi uzaklaştıran bu adam, bir süre sonra kendi hayatını zehir ettiğini anlamıştı. Çocuklar hayatlarını kurtarmışlardı ama babalarının yaptığını da ömürleri boyunca unutamadılar.

Çok düzenli çalışan ve sürekli hedefini göz önünde bulunduran bir adamın etrafındaki insanlar hakkında iyi düşünceler beslemesi, onun kusurlarına karşı sabırlı davranması, en dürüst, en erdemli ve onurlu harekettir. Bir adamla dost olabilmek için gözlerinin birini kapamak, hatta arasına iki gözünü birden kapamak gerekir. Hiç kimse, hayatında, başkalarının

kusurlarını affetmek sebebiyle başarısını veya mutluluğunu kaybetmemiş, aksine başarısını artırmıştır.

## Kırılgan İnsanlar

Üretimin herhangi bir kademesinde maddeler ile ilgilenmek, başından sonuna kadar önemli bir titizliği gerektirir. Eşyanın doğasına saygıyı gerektiren bu durum, bazı şeylerin zarar görmesini de engeller. Kolay kırılacak bir eşyaya karşı daha fazla özen göstermek gerekir. Bu tarz bir maddeden imal edilmiş bir nesne, her araçla taşınmaz. Bu eşyaları taşımak için özel taşıtlar vardır. Bu eşyaların ambalajları da ona göre yapılır. Yapıları incelendiğinde çok özel maddelerin bu eşyayı koruma altına alması için tasarlandığı dikkat çeker.

İnsanlar içinde de kolayca kırılacak olanları vardır. Hatta, bazı insanlar o kadar basit ve çabuk kırılırlar ki, onları iyi tahlil etmek gerekebilir. Sempatiden mahrum olan insanların bunu anlaması beklenemez.

Gerçek olan şudur: İnsanların çoğu son derece alıngandır. Etraflarında olup biten her şeyi kendi merkezlerinden değerlendirirler. Çok hassas ve kırılgan olanları da vardır. Bazı insanlar ise, yaradılışları gereği, kırılmak, darılmak için bahaneler ararlar. Onlar için çok büyük kavgaların ve çatışmaların olması önemli bile değildir. Bu insanları yönetmek için büyük bir sabır ve çaba gerekir. İlk önce "kırılırsa, kırılısın" diyebiliriz ancak, bu bize hiçbir fayda getirmediği gibi zarar getirir. Büyük işyerlerinde bu durum daha bariz bir biçimde göze çarpar. Sürekli hareket halinde olan insanlar, iş esnasında birbirlerine karşı daha kırıcı olabilirler. Bu tür davranışı olanları kaybetmek yerine, onlara karşı hoşgörülü ve sempatiyle yaklaşmanın en büyük erdem olduğu gözden ırak tutulmamalıdır. İyi

bir patron veya yönetici, bunu anlayabilen ve sezen bir yardımcı olmalıdır.

## Ücrete Bağlı Çalışma

Kalpleri kırılan işçi veya memurlar, şirket için de olumlu sonuç vermezler. Problemleri çözülmediği takdirde çalıştıkları işyerini düşünmezler ve bu işyerinin çıkarının kendileri için önemli olmadığını zannederek, elde edilecek gelire de engel olurlar. Ağır çalıştıkları için iş verimleri de düşer. Ürettikleri mamüller de düzensiz ve isteksiz olduğu için yüz güldürmez. Elllerinden geldiği kadar az çalışmak, az iş çıkarmak en belirgin özellikleri haline gelir.

Belli bir sabit gelire alışmış olan işçilerin en çok kınıldıkları noktaların başında ücretlerin kısılması gelir. İşveren için hiç de iyi sonuçlar vermeyen bu davranış, işçileri çok rahatsız eder. Bir süre sonra dedikodular başlar ve işyeri sahibinin lüks evi ve arabasından bahsedilmeye başlanır. Bu dereceye inmiş bir işyerinde de verimden ve sağlıklı üretimden söz edilemez. İşçilerinin maaşını azaltan bir patron gerçek anlamda kâr etmez. Kestiği maaş tutarı kadar, işçiler de verimi azaltırlar ve daha az para kazanmalarına sebep olurlar. Tecrübeyle sabittir; maaşları yüzde on kesilen işçiler iş verimini de yüzde onbeş oranında düşürürler.

Atların terbiyesi bile büyük bir titizlikle yapılır. Eskiden terbiyeyi bağırıp çağırarak, kırbaç marifetiyle yaparlardı. Bütün bu uygulamalar bugün artık sona ermiştir. Çünkü sürekli dayak yiyen hayvan, daha ters hareketler yaparak çalıştırıcısını üzmeyi sürdürmüştür. İyi yönetilen ahırlarda atların kırbaçlanması yasak edilmiştir. Aksini yapanlar ise cezalandırılmıştır.

Atlara bu şekilde davranan insanların, kendileri için kırıcı ve hakaretli davranışları nasıl açıklanabilir?

Bir zamanlar, araba yapan John Wanamaker'in en çok kızdığı şey kırbaç yapımı olmuştur. Kırbacın terbiye aracı olmadığını savunan Wanamaker, pratikte kırbaç kullanılmasını da yasaklamıştır. Çünkü, atlara karşı dahi kırbaç kullanmanın gereksiz olduğuna inanmıştı.

İnsanların ibret alması için birçok olay bu konudaki eksikliğimizi yüzümüze vurur.

## Güneş ve Rüzgar Mücadelesi

Güneş ve rüzgar örneğinin biz insanlara öğretmek istediği de budur. Her ikisi de, bir adamın sırtındaki hırkayı çıkarmak için kendi kendilerine bahse girmişlerdi. Rüzgar, bir fırtına haline almış ve neredeyse kudurmuştu. Fakat adam elindeki eşyayı kaybetmemek için hırkasına sıkı sıkıya sarılmıştı. Güneş de ortalığı ılıklaştırmış, rüzgar gibi o da hırkaya gözünü dikmişti. Zavallı adam bir süre sonra sıcaktan bunalmış ve hırkasını çıkarmak zorunda kalmıştı.

Bu örnek aslında ilk bakışta mesajı direk olarak vermiyor ancak, biraz düşündüğümüzde ne demek istediğini iyi anlıyoruz.

İngiltere'den bir örnek vermek istiyoruz. İki işyeri hemen hemen aynı işleri yapıyorlar. Birinin başında iyi niyetli, işini bilen makul insanlar görev yaparken, diğerinin yönetici kademesi de sert ve dostluğa inanmayan insanlardan oluşuyordu. İkinci müessese sürekli grevlerle çalkalanıyor ve verimli olamıyordu. İlk örneğimizdeki işyeri ise işlerini düzenli bir şekilde yürütüyordu.

İş yerlerinin de insanlar gibi birer mizacı vardır. Yani insanlar gibi bazı zamanlar neşeli, bazen de neşesizdir. Onun

mizacı da ya asabi veya sakindir. İşyerlerine bu halleri veren, o şirketlerin başında bulunan insanlardır. Bir yönetici işyerine kendi ruhunu aksettirdiği içindir ki, bu sonucu rahatlıkla teslim ediyoruz.

Bir işyerinin başındaki insan, adamlarına karşı hoşgörülü ve saygılı ise, işçiler de kendisine aynı nezaketi ve saygıyı gösterir. Nezaket ve saygı yukarıdan aşağıya doğru bir silsile takip ederse, sonuna kadar devam eder ve nihayet kapıcıya kadar dayanır.

## Toplumunu Yükseltenler

Şair Robert Burns, İskoçyalılar'ın karakterini geliştirmek için John Kno ve Calvin'den daha çok başarılı oldular. Charles Dickens ise Sheakespheare'den daha fazla İngiliz karakterine hizmet ettiği için sevilip, anılır oldu. Bu insanların bütün öğrettikleri, neşe, mutluluk, sempati ve herkese karşı sevgiyle yaklaşmaktı. Birisi şiir, diğeri hikayeleriyle İskoç ve İngiliz halkını yüksek düzeye çıkardılar ve adeta onları olgunlaştırarak çağdaş toplum olmalarını sağladılar.

Sempatinin kuvvet ve kudreti yeni yeni anlaşılmaya başlanıyor. Çünkü ekonomi kitaplarıyla devlet adamlarının özelliklerinden söz eden kitaplar onun kıymetini isbat etmez. Çünkü onu insan karakterinin yalnız bir süsü zannederler. Halbuki biz sempatiyi, insan karakterinin temellerinden biri sayıyoruz.

## Geçmiş ve Gelecek

Sempatide, geçmiş ile geleceğin sonsuzluğundan bir şeyler vardır. Çünkü onlar süreklidir. Şüphesiz, Mısır Firavunla-

rı'ndan bazıları çok akıllı idi. Hatta bunlardan birinin mütefekkir olduğu da söyleniyordu. Firavunlar'ın söylediği sözlerden hiçbirini hatırlayamıyoruz ancak, bir Firavun'un ölümünden sonra basit bir şairin söylediği şu sözler çivi gibi beynimize çakılıyor:

“Komşunu Kendin Kadar Sev!”

Hükümet ve ona bağlı kuvvetler insanları yönetiyor. Onlara nasıl yurttaşlık yapacaklarını anlatıyor. Sanayi ve finans kurumları da insanları ellerinde tutuyor. Bütün bunlar meselelerimizi halletmek ve hayatımıza asalet vermek için sempatinin kuvvet ve kudretinden daha uzun süre yararlanacaklardır.





## Bölüm 6

---

# NEŞE

*Neşe, gerçekten de insan hayatının en önemli unsurlarından biridir. Fakat bu mutluluk hali, önümüzdeki yüzyıl içinde gelişecek ve refah seviyesi arttıkça kendini hissettirecektir. Çünkü ancak o zaman bütün işyerleri neşenin değerini anlayacak ve insanlarını mutlu edebilecektir. Neşenin etkisinden yararlanan iş yerleri, servetlerine de servet katacaktır.*



**B**

ir işyerini asık suratlı insanların doldurduğunu düşünün. Her gün aynı yüz ifadesinin ve aynı insanlarla çalışmanın ızdırap verici bir hal olduğunu söylemek zor olmasa gerek.

Neşe de, sempati gibi iş hayatımıza henüz yeni yerleşmekte olan bir kavram. Asık suratlı işyerlerini huzurlu bir çalışma ortamına çevirebilmek için mutlaka ve mutlaka neşeli bir iş barışına ihtiyaç duyulur. Neşeli yani sürekli bir sevinç edasıyla yaşamak, hem devletlerin hayatını, hem de fertlerin düzenini kurtarır. Neşeli olmayı, sempati gibi süs sayan ve bir kenarda bırakan anlayış kadar ekonomi ve yöneticilikle uğraşan insanların da aynı şekilde düşünmesi acı vericidir.

## **Dalkavuklar Dönemi**

Eskiden bazı devlet yöneticileri palyaço ve dalkavuklarla işlerini yönetmeyi akıl etmişlerdi de, milletlerinin yüzünü güldürecek mutluluk konusunda cimri davranmışlardı. Palyaçolar veya dalkavuklar sarayda herhangi birinin söylemeye cesaret edemediği şeyleri söyler, hem bu insanlara yardımcı olur hem de devlet büyüğünün gönlünü hoş tutardı fakat beğenilmedikleri veya yöneticinin çıkarına dokundukları anda da kelleleri giderdi.

Resmî tarih söylemlerinde bu ağır yükü omuzlayanlar hakkında pek bir bilgi yoktur. Belki ileride çok neşeli bir tarih-

çi çıkarsa, tarihin korkuyla neşe arasında bir yerde olduğunu söylerse belki o zaman gerçekler biraz daha gün ışığına kavuşur. Korku devrinin karanlık hatlarını gülümsemenin renkleriyle çizen bu tarihçiler, sempati çağının da kapılarını aralamış olurlar.

Böyle bir tarihçinin dikkatimize sunacağı en önemli mesele, karanlık dönemin, fen adamlarının himmetinden fazla zeki insanların ve komedyenlerin şakalarıyla kapanmış olduğu gerçeğini hatırlatmasıdır.

Yeni devrin ilk ışıkları, XII. yüzyılın şaşılması piyesleri ile dikkat çekmeye başladı. Bunları ahlaki piyesler takip etti ki, bunlar da esprinin ve neşenin bir uyum içinde olmasını sağladı. Bu piyesler, bir anlamda iyilikle kötülüğün mücadelesini de gösteriyordu. Bütün bu siyasa içinde gülmece unsurlarıyla katı gerçekler biraz yumuşatılıyordu o kadar. Bu oyunlardaki şeytan rolünü oynayan sanatçı, bir komedyendi ve insanların şeytana gülmeleriyle durumlarının değişmelerini sağlıyordu. Böylece karanlık devirler neşe unsuruyla biraz olsun aydınlanmaya başladı.

## Korkak Krallar ve Benzerleri

Kral ve kilisede görev yapanların zulmü, ansiklopedi yazarlarının eserlerinden fazla Rebalais'in şakaları ve Voltaire'nin ince zekasıyla birleşince biraz olsun hafifledi. Boş inanışlar, yani hurafeler, kanıtlar dışında, alaycı yaklaşımlarla çürümüş oldu.

Bütün krallar ve onlara benzeyen insanlar, alaya alınmaktan korkarlar. Onlar için başkalarının diline düşmekten daha acı bir şey yoktur. Fakat kuvvetleri de bu korkuya dayanır. Eğer böyle bir korkuyla hareket etmemiş olsalardı, böylesine

kuvvetli olamazlardı. Tarihçilerin yanılığısı insanların alayı ciddiye almadıklarını isbat etmeye çalışmış olmalarıdır.

Çok uzun yıllardır, bütün liderler insanları korkutarak yönetmek istiyor ve bunda da başarılı olamıyorlar. Onların hedefleri de kendilerine göre bir medeniyet kurmaktı fakat kurdukları medeniyet kalıcı olmadı, yıkılıp gitti. Korkunun hiçbir medeniyete temel olamayacağı gerçeğini anlamadılar. Medeniyet, insanların olgunlaşmasıyla, halkların aydınlanmasıyla kurulur ve ancak böyle ayakta durabilir. İnsanlar, korkuyu yendikten sonra bilimin ve sosyal hizmetlerin gelişmesine şahit oldu ve yönünü ancak böyle bulabildi.

Her iş adamı veya yönetici, bu gerçekleri ezberlemeli ve sorumlu olduğu işyerinden korkunun kökünü kazımalıdır. Eğer böyle davranırsa, çok önemli bir görevi daha yerine getirmiş olur. Korku, hiçbir işi başarmada insanlara yardımcı olamaz. Bir insanı tehdit ederek, zorlayarak sonuca gitmeye çalışan insanın eli boş kalır. Bu gibi araçlardan medet umanlar da sonunda hüsrana uğrar ve her şeyden mahrum kalır.

## Hayatı Ciddiye Almak

Hayat o kadar ciddi ve dikkate alınması gereken bir gerçektir ki, ona daha fazla ciddiyet katmak anlamsız olur. Hayatımızın daha hafif taraflarını geliştirmeye çalışmak, neşeli olmak ve ızdırabımızı yalandan da olsa dindirmeye çalışmak ihtiyaç halini aldı artık. Gülümsemek, insanı gözyaşı dökmekten koruduğu gibi hayata sarılmasını da sağlamıştır.

Neşe ve mizah... Bunlar, insanı hindi gibi kabarmaktan, sahte gurura sevketmekten, çevreye karşı gülünç olmaktan kurtarır ve insanları başkalarının yanında insanca davranılmaya layık hale getirir.

## Gülmeyi Becerebilmek

İnsanları birbirine yaklaştıran en önemli kuvvet, hiç şüphesiz asık suratlılık değil, neşe ve hayata sarılmaktır. Gülen insanla birlikte herkes güler ancak ağlayan insanın yanında hiç kimse durmak istemez. Bu, yaratılışımızın bir yönüdür. Hiçkimse dünyanın en vakur ve başı dik, ciddi adamını görmek için milyonlarca lira vermez ama bir komedi sanatçısının hareketlerinden bir şeyler kapmak veya onun yaptığı esprileri günlük hayatına kaydetmek için kesenin ağzını açabilir. İnsanları güldürmek kudretinin, para bakımından kazancı da oldukça çoktur. O yüzden hiçbir hükümdar ve devlet adamı, halkın sevdiği bir komedi sanatçısı kadar para kazanamamaktadır.

Charlie Chaplin, İngiltere'nin Kennigton şehrinin en sakin sokaklarından birinde doğduğu halde bütün dünyanın en sevdiği adamlardan biri oldu. Dostları arasında devlet adamları kadar filozoflar ve üst rütbeli askerler de vardı. Bütün bunların yanısıra hatırı sayılır bir servetin de sahibi oldu. Herhangi bir yere girdiğinde, bütün insanların dikkati onun üzerine çevrilirdi. Bu sevgi ve ilginin sebebi, hiç şüphesiz, onun bütün herkese hitap eden bir mizah anlayışını benimsemiş olması ve yediden yetmişe herkesi güldürmeyi başarması idi.

## Kahkahanın Fiyatı Yok

Bugün en çok satan malların liste başını kahkahanın çektiğini söylemek abartı olmaz herhalde. Bütün dünyada, milyonlarca insanın kahkaha biletleri satın alabilmek için koştuğu bir dönemde yaşıyoruz. İnsanların gülebilmek uğruna harcadıkları para, altın ve çelik almak için sarfedilseydi daha büyük bir sanayi kalkınmadan söz edilebilirdi. Kahkahanın

sağlık, düşünce ve sosyal hayat üzerindeki etkisi tahminlerin ötesindedir. İngiltere'nin ulusal siyaseti üzerine en çok ilgi çeken şeylerin başında, gazetelerde yayınlanan yazılar değil, Punch'un bir karikatürü geliyor. O yüzden, İngiltere'nin en çok sevilen insanları arasında politikacılar değil, komedi sanatçıları ile karikatüristler geliyor.

## Yazılara Gömülmek

İşyerleri kahkahadan nasibini yeterince alamamıştır. Ticaret gazeteleri, iş kitapları ve mesleki dergiler son derece yoğun ve ciddidir. Az satılmalarının sebebi de bu asık suratlılıkları olsa gerek. Bu dergiler, meslekle ilgili en ince detaylarla insanların teknik bilgilerini yenilemekten başka, sosyal hayatına, espri anlayışına hiçbir şey katmıyorlar.

Piyasadaki işler üzerine kalem oynatan yazarların birçoğu, iş adamlarının yaşlı-başlı ve asık suratlı olmaları gerektiğini yazıp duruyorlar. Yazılarında bu düşünceleri bilgi yoğunluğu olarak yerini alır ve hiçbir espri bu yazıların içinde barınmaz. Öteden beri olduğu gibi, bugün de iş hayatıyla ilgili edebi eserlerin sevilmemesi bu yüzdendir.

Neşe veya komik unsurların iş hayatına yavaş yavaş girmesi ümit verici bir durum. İleriye düşünen ve daha verimli olmayı hedefleyen işyerleri de aynı düşünceyle hareket ediyorlar. Bugün birçok iş dergisi de mizaha yer ayırmakta, karikatürlerle bu yazıları desteklemektedirler.

Tezgahtarlıkta ve işçilerin toplantılarında da bu yöntemin geçerli olduğu görülmeye başlandı. Bu konudaki tecrübelerin dikkat çekici sonuçlar vermesi insanları daha çok sevindiriyor.

## Esprinin Gücü Adına

Çenesine güvenen her kuvvetli konuşmacı, karşısındaki insanın dikkatini çekmek için mutlaka mizahtan yararlanır. Küçük bir espri, buz kesilmiş bir toplantı mekanına sıcak te-bessümler yayar ve insanların mutlu olmalarını sağlar. Çok uzun sürecek ciddi bir toplantıda dinleyicilere dönük yapılan bir espri, bütün havayı değiştirebilir. Özellikle siyasilerin böyle bir yöntemi denemeleri yararlarına olur.

Bir demirci, demiri dövmeden önce onu kızdırır; kıpkırmızı olduktan sonra da işlemeye başlar. Bir dinleyici kitlesi de öyledir. Ona da hararek vermek gerekir. Bu ise zeka ve espri gücünün kudretiyle ilgili bir durumdur. Sempati de böyle bir ortamın yumuşamasını sağlar.

Her konuşmada bir an gülmek de gerginliğe son verir. Asık suratla başlanan ve öyle de devam eden bir konferanstan birşey beklenemez.

İngiltere'de hakimler bile gurur ve ciddiyetlerini korumalarına ve böyle tanınmalarına rağmen, ufak tefek espri kırıntılarını kaçırmazlar ve ortalığa çıkan gergin durumu böylelikle savuştururlar. Hakimler, mizahın mahkeme salonuna girebileceğini kabul etmekle, kendi durumlarını da kurtarmış oluyorlar. Belki de haklı ve haksızı ayırmada bu yöntem işe yarar.

Bir masa etrafında toplanarak neşeli birkaç dakika geçirmek için birçok şeyimizi feda edebiliriz. Binlerce kavgaya, müsibet, kin ve garaz küçük ve sıcak bir nükte, sempati ve takt ile önlenebilmiştir.

Kahkahanının ne mükemmel bir gıda olduğu, geçen savaş sırasında da anlaşılmıştır. Askerlerin siper hayatından son derece şikayetçi olduğu, siper denen çukurlarda ruhlarının sıkıl-



dığı anlaşıldığı için hemen mizahçılardan yardım istendi. Gazetelerde çıkan yazılardan yararlanılmaya başlandı. Bu yazılar askere başka bir şevk verdi ve ölümlerle güle oynaya mücadele etmeye başladılar.

## Aile İçindeki Huzur

İngiltere'nin sanayi merkezlerinden olan Lancashire'de, Blackpool adını taşıyan bir eğlence merkezi vardı. Bu merkez, şehrin en önemli mekanlarından biriydi. Günün yorgunluğu altında ezilen ve birkaç neşeli dakika geçirmek isteyenlerin uğrak yeri olan Blackpool, mutsuzları da bağına bastığı için önemliydi.

İnsanlar için mutluluk veren en önemli etken, aile içindeki huzurdur. Akşama kadar çalışmış ve yorgunluktan adım atamayacak hale gelmiş bir insan için evinin huzuruna, güler yüzlülüğüne kavuşmaktan daha güzel bir şey olamaz. Bugün İngiltere'de insanlar mutlu görünüyorsa, bunun sebebi mutlu evlerin çokluğudur.

Neşe, gerçekten de insan hayatının en önemli unsurlarından biridir. Fakat bu mutluluk hali, önümüzdeki yüzyıl içinde gelişecek ve refah seviyesi arttıkça kendini hissettirecektir. Çünkü ancak o zaman bütün işyerleri neşenin değerini anlayacak ve insanların mutlu edebilecektir. Neşenin etkisinden yararlanan iş yerleri de servetlerine servet katacaktır.



## Bölüm 7

---

# MÜŞTERİ

## VELİNİMET MİDİR?

*Bazı müşteriler kolaylıkla yönetilebilir. Bunlar ne istediklerini gayet iyi bilen ve zamanlarını kaybetmemeye önem veren kimselerdir. Fakat müşterilerin bazıları çok zor idare edilirler. Evhamlı olan ve her şeyden nem kapıp bu tür müşteriler satıcıyı da bıktırarak kadar kararsızdır. Karşısındaki insanın fikirlerine değer vermeyen, bahsi geçen mal konusunda kararsız olan bu tür müşteriler satıcılık mesleğini de anlamsız hale getirir.*



**S**on birkaç yıl içinde büyük bir değişiklik geçiren alışkanlıklarımızdan biri de, mal satışına yönelik tezgahçılıktır. Eski inanışa göre tezgahçılık, daha fazla mal satmak sanatı idi. Bugün bu sanat hakkında yeni durumlar ortaya koymaya çalışıyoruz. Mal satmaktan daha önemli duruma gelen bu pozisyon, müşteriyi bir arada tutmak ve ayağını işyerinden kesmemek üzerine kurulu olan yeni bir anlayışı ve daha fazla titiz olmayı gerektiriyor. Amerika'da gelişen hareketli satış anlayışının yerini alan bu yeni alışkanlığın doğruluğu anlaşıldı.

## Beklentiler ve Gerçekler

Sadece satmaya yönelik satış hareketlerinin başarısızlığa uğramasının sebebi, müşterinin bu tür bir yaklaşımı sevmemesi idi. Müşteri, kendisine yöneltilen bu yoğun ve anlamsız ilgiye karşı kendini korumak ve hatta savunmak için böylesine davranışı yadırgar hale geldi. Bu yüzden, satıcılar veya tezgahçılar sevilmiyordu. Müşteriler bu tür insanlara, "noktalı satıcılar" ismini bile takmıştı. Bir malı satmak için girdikleri çaba, müşterileri malı almaktan vazgeçirdiği gibi müşterinin aynı mağazaya bir daha uğramamasına da sebep oluyordu. Bir süre sonra bunun somut göstergesi olarak, satışlar düştü ve insanlar artık ihtiyacı olan malları, kendisini daha az rahatsız eden mağazalardan karşılamaya başladı. Halkın bu tavrı ile iş yerleri de kendilerine çekidüzen vermek zorunda kaldılar.

Bugünün hayati meselesi ise, müşterinin ilgisini devamlı aynı düzeyde tutmaktır. İş adamları; çingeneler veya göçebeler gibi bir yerden diğer bir yere göçerek, yalnız kendi çıkarlarını düşünen kimseler değildir. Hatta bunlar, sattıkları her malın müşteri üzerindeki etkisini de düşünmek ve etkinin iyi olması için ellerinden geleni yapmak zorundadırlar.

## Tezgahtarlığın Tanımı

Tezgahtarlığın bu yeni tanımına göre, satışı ve reklamcılığı müşterinin dikkati çerçevesinde ele almak gerekir. Bu yolda en büyük başarı kazanacak ve ülke içinde olduğu gibi dışı da yaptığı satışları artıracabilecek insanlar, müşterilerini yönetmeyi bilen ve bu sanata hakim olan insandır.

Yüksek anlayışlı satış metodunun yıkılması üzerine, insanlara, istedikleri malı, en iyi ve en mükemmel tarzda üretmek ve dağıtmak imkanı da oluştu.

Bu tarzın da kendine has bir yöntemi vardır. Bu metodu da öğrenmek gerekir. Malın kendi kendini sattığı fikrini bir tarafa bırakmak lazım. Çünkü, şu anda ele aldığımız kitaptan da anlaşılacağı gibi, insanları yönetmek kolay bir iş değildir.

## En Önemli Sermaye

Şimdiye kadar en büyük önem, sermaye ve üretim işlerine adanmış, satıcılığa da aynı önem verilmemişti. Bu sebeple, sanayinin başında bulunan kimselerin çoğu, üretim zihniyetiyle hareket ederler. Bunların içinde satıcı zihniyetiyle hareket edenler de çok nadirdirler.

Bu konuda uyulması gereken birçok husus vardır. Bunları maddeler halinde ele almakta fayda vardır:

\* Bilmediğimiz ilk konu, malın kalitesini anlatmanın, fiyatını anlatmaktan daha önemli olduğudur. Mağazalarımız, in-

sanlara malların fiyatını anlatan insanlarla doludur. Fakat her mala yapıştırılan fiyat etiketinin yanında o malın kalitesini anlatan bir belge yoktur. Satıcının bir görevi de malın kalitesini anlatmaktır. Fakat o da bu görevi yerine getiremiyor, yalnızca malın fiyatını insanlara anlatmakla yetiniyor.

\*Malları göstermeye önem vermiyoruz. Halbuki vitrinlerin gerçekten cazip olması gerekir. Malların teşhiri çok önemlidir fakat bunu yapan insanların sayısı oldukça azdır. Bir malın daha çok satılması isteniyorsa, tanıtıma daha fazla dikkat edilmelidir.

\* Satışın gerçekleşmesi için alıcıyla bir irtibat kurulması gerekir. Bunun için de müşteri ile konuşmalı, ona eşyayla ilgili sorular sormalı ve onun ne almak istediği öğrenilmelidir. Böyle davranıldığı takdirde, müşteri mala karşı daha sıcak yaklaşmaktadır.

Bu konuda yapılacak ilk iş, müşterinin güvenini kazanmak olmalıdır. Müşteriyle gerektiği kadar ilgilenmek, onu sık-boğaz etmemek ve satılacak malla ilgili bilgisini artırmak için yoğun bir çaba gerekir. Satış sırasında ilk birkaç dakikanın büyük önemi vardır. Bu süre zarfında bir malın satılıp satılmayacağı ortaya çıkabilir.

\* Bir satışa nasıl başlanacağı da çok önemlidir. Bir müşteri malı aldığı zaman sanki onunla olan bütün ilişkimizi kestiğimizi zannederiz. Fakat müşteriyi küstürmek, o satıştan elde edilecek gelirin tadını da kaçıır. Müşteriyi sadece bir defalık olarak görmemek gerekir. Bu konuda en önemli meselelerin bir malı satmak değil, bu vesileyle daha fazla müşteri kazanmak olduğunu kabul etmeliyiz.

Müşteriyi tutmanın çeşitli yolları vardır. Alışveriş bittikten sonra da onunla ilgilenmek, onu sadece bir müşteri olarak değil, misafir olarak görmek, özellikle kadınsa daha fazla özen

göstermek bir görev olmalıdır. Yoksa parası alınan bir müşteriye baştan savmak kadar kötü bir şey daha yoktur.

\* Yeni müşteri bulmak için ciddi piyasa araştırmaları yapmak gerekir. Elde bulunan mallarla ilgili bilgiyi sunan broşür veya kataloglar çok iyi hazırlanmalı, sadece ülke içinde değil, dışında da pazarlar aranmalıdır.

\* İlan ve reklam işlerine de aynı önemi vermek gerekir. Bir malla ilgili insanları ikna edici metinler yazılmalı ve yayınlanan ilanlar bu içerikle sunulmalıdır. Böyle olmadığı zaman müşterilerin bizi avlamalarını beklemiş oluruz.

Ticaretimizi canlandırmak için bu maddeler üzerinde durmakta ve pratik hayata geçirmekte fayda var.

En çok önem verilmesi gereken konu, müşteriye düşünerek ve onların ihtiyaçlarını iyi hesaplayarak iyi bir diyalog kurulmasıdır. Müşteri ile kendi düşüncelerimize göre değil, onun dikkatleri üzerine irtibat kurulmasını sağlamalıyız.

## Önce Dinlemeyi Öğrenmeli

Birçok satış, müşteriye iyi dinleme sonucunda yapılır. Satıcı veya tezgahhtarlar bunu unuturlar ve her sözü kendileri söylemek isterler. Bu hareket son derece yanlıştır. Önce müşteriye dinlemek, onun ne gibi bir malı istediğini anlamak ve daha sonra eldeki eşyalarla ilgili bilgi vermek yerinde olur.

Benim ofisime gelen her satıcı, ilk önce kendi malının üstünlüklerini, özelliklerini sayar. Benim söz söylememe fırsat vermez ve ben, onun bir amatör olduğunu anladığım için dikkate almam ve bir an önce odadan çıkmasını sağlarım.

Günün birinde biri çıkıp gelir ve beni de söz söylemeye teşvik ederse, onunla ilgili düşüncelerim değişebilir. Ona dileğinden fazla önem veririm ve hatta yemeğe bile davet edebilirim. Fakat bu tür durumların çok sık gerçekleşmediğini gö-



rüyoruz. Bu tür ziyaretçiler, önce kendileri konuşmak ve malını bir an önce elinden çıkarmak istiyor. Dinlemek sırası onlara geldiğinde ise hiç de iyi bir dinleyici olamıyorlar.

Ofisime gelen her satıcıya aynı şeyleri söylüyorum:

*“Kulaklarınızı kullanınız. Bir röportajın ilk beş-on dakikasında kulaklarınızın, dilinizden daha etkili olacağına inanın. Az söz söylemekle veya çok fazla söz söylemekle birçok şeyi kaybedebilirsiniz. Herkes kendini dinleyecek adamı arar ve kendini dinleyen adamdan hoşlanır. Çok meşgul iş adamı dahi bu durumdadır. İşlerinin çokluğuna rağmen, kendi işinden ve karşılaştığı güçlüklerden bahsetmeye başlar.”*

## **Malı İyi Tanınmalı**

Her seyyar satıcı, sattığı malı tanır, müşterilerinin ihtiyaçlarını iyi bilir ve her müşterisine da ayrı ayrı muamele eder. Böyle bir satıcı kısa zamanda tanınır ve girdiği çevrenin sevgisini kazanır. Müşterilerine güzel hareketleriyle yardımda bulunan böyle satıcılar el üstünde tutulurlar. Bunun tam tersini yapanların başansı ise birkaç ziyaretliktir. Bunun sebebini fazla merak etmemek gerekir. İnsanlar bir süre sonra kendilerini tanımayan ve ihtiyaçlarını bilmeyen böyle satıcılardan kurtulmak için uğraşırlar.

Bir satıcının mallarına ait sorulan sorulara cevap verememesi, onun açısından çok kötüdür. Yalnız kendi mallarını düşünerek müşterisinin ihtiyaçlarını karşılamayan satıcıların durumu içler acısıdır. Nasıl bir terzi, bir elbiseyi kesmeden önce, müşterinin ölçüsünü alıyorsa, her satıcı da müşterisinin ölçüsünü almalı ve ona yarayacak malları bulundurmalıdır.

## Sözün Gücü

Bir demir ve çelik fabrikasının satıcılarından birisi, bu iş yerinden hiç alışveriş yapmayan bir işletme müdürüne başvuru olarak şunları söyledi:

*“Sizin çok iyi iş yerlerine bağlı olduğunuzu biliyorum. Bizden henüz hiçbir şey almış değilsiniz. Sizden ricam, iş yerinizi ziyaret etmeme izin vermeniz. Ziyaretten sonra sizi bir defa daha göreceğim. Belki size bir iki söz söyleyebilirim. Belki de hiçbir şey söylemeye gerek duymam.”*

İş yerinin müdürü, bu satıcıya her kolaylığı gösterdi ve onun bu isteğini yerine getirdi. Satıcı ziyaretini bitirdikten sonra çok değerli önerilerde bulundu ve 160 İngiliz lirası değerinde mal siparişi alarak ayrıldı. Onun mal satmak için kullandığı yöntem, çok başarılıydı ve insanların karşı koymasını engelleyecek bir metoddü. Daha sonraki günlerde fabrikayı ziyaret ettiğinde de iyi karşılandı ve her fırsatta yeni şeyler öğretti insanlara.

Her satıcı bu şekilde hareket ederek müşterilerini nasıl kazanacağını anlamaya çalışırsa çok kısa bir zamanda başarılı olur. Uzun yıllar devam edecek bu başarının altın anahtarı, her zaman müşteriye iyi anlamak ve tanımdır.

## Önce Müşteri Kazanmak

Bu durum seyyar satıcıların hepsi için geçerlidir. Bu tür satıcılar, müşterilerini iyi dinler, onların ihtiyaçlarına uygun malları buldurur ve hatta onlara yardımcı olurlarsa çok daha güzel bir davranış sergilemiş olurlar. Müşteriyle, onun diliyle konuşmalı, ona öğütlerde bulunmalı, müşterinin yaptığı işle ilgilenerek, onu idare etmeyi iyi becermelidir.

Sheffield çelik fabrikasının satıcıları, müşteri bulabilmek konusunda çok başarılı idiler. Her gördükleri yerde hoşnutlukla karşılanan bu satıcılar, girdikleri her yerde satış yapabilme yeteneğine sahiptiler. Hepsi de yaptıkları işi çok iyi biliyorlardı ve bu konuda kendilerini iyi yetiştirmişlerdi. Birçoğu mühendis veya madenci idi. Sattıkları malın özelliklerini gösterebilmek için çoğu zaman üstlerindeki ceketi çıkarır, makinenin altına girerek nasıl çalıştığını gösterirler, müşterinin malla ilgili bilgi edinmelerini sağlar ve bu yolla da amaçlarına ulaşırlardı. Bir müşteri ile iş görüşmesi yaparken, "Bir isteğiniz var mı?" diye söze başlamazlardı. Belki yeni bir aleti göstererek, bu aletin nelere yaradığını anlatırlar ve hangi konularda kullanılacağını öğretirlerdi. Müşteriler de bu açıklamalardan çok etkilenirlerdi.

Bu fabrikanın pazarlamacıları, sipariş formunu doldurmak için değil, müşterilerine kolaylık göstermek için hareket ederlerdi. Sonuç olarak, herkes bu fabrikanın çok faydalı bir iş yaptığını inanıyor ve onun pazarlamacılarını arkadaş gibi görüyorlardı. Hatta onlara birçok konuda danışanlar bile vardı.

Bazı müşteriler kolaylıkla yönetilebilir. Bunlar ne istediklerini gayet iyi bilen ve zamanlarını kaybetmemeye özen gösteren kimselerdi. Fakat müşterilerin bazıları çok zor idare edilirler. Evhamlı olan ve her şeyden nem kapayan bu tür müşteriler satıcıyı da bıktırarak kadar kararsızdır. Karşısındaki insanın fikirlerine değer vermeyen, bahsi geçen mal konusunda kararsız olan bu tür müşteriler satıcılık mesleğini de anlamsız hale getirir.

## Diyalog Çok Önemli

Makine yağları pazarlayan biri, şahsen tanıdığı bir müşterisine gitmişti. Uzun yıllardır tanıdığı müşterisine defalarca git-

mesine rağmen satış yapamayan pazarlamacı, uyanıklık yapmayı denedi ve bir gün, “Ben sizin yağlar konusundaki deneyim tecrübelerinizden yararlanmaya geldim.” diye yaklaştı müşterisine. Müşterisinin yağlar konusunda çok şey bildiğini gören pazarlamacı, ona ilginç bir teklifte bulundu:

*“Projeniz çok güzel. Bunu bize verin ve istediğiniz kadar size yağ üretelim.” dedi.*

Bu diyalogdan memnun olan müşteri, teklifi derhal kabul etti ve anlaşmayı imzaladılar. Müşterinin verdiği formül bir işe yararamamıştı ama pazarlamacı onu şirketine bağlamayı başarmıştı.

## İkna Yeteneği

İlan ve reklamcılıkla ilgilenen şirketin memurlarından biri, 500 şubesi olan bir iş yerinin reklam işini üzerine almak için uğraşıyordu. Muhatabı büyük bir marketti. Memur, günün birinde, bir sepet dolusu bakkaliye malları ile iş yerinin müdürünü ziyarete gitti. Elindeki sepeti, yöneticinin masasının üzerine koyarak konuştu;

*“Bu malları sizin bir mağazanızdan satın aldım. Bu çeşit malların reklamlarını en iyi bizim şirketimiz yapabilir, siz de satabilirsiniz. Demek ki beraber çalışmamız gerekiyor.”*

Bu tanışmadan oldukça memnun kalan yönetici, bütün reklam işlerini bahsi geçen şirkete verdi.

Yukarıda verdiğimiz örneklerde, satıcıların müşterilerle doğrudan doğruya ilgilendiklerini ve birebir iletişime geçtiklerini görüyoruz. Bu satıcılar, müşterilerini nasıl idare edeceklerini çok iyi bilen ve bu konuda başarılarını kanıtlamış pazarlamacılar.

## İlk Beş Dakika Fobisi

Bir işe yeni başlamış bir satıcıyı en çok rahatsız eden şey, müşteri ile ilk üç beş dakikalık konuşmayı idare etmektir. Çünkü karşısındaki müşteriyi etkilemek için çok iyi bir giriş yapması ve onun dikkatini kendi üstüne çekmesi gerekmektedir. Beyninde başka şeyler olan insanların bu dikkatini çekebilmek için yoğun bir çaba ve strateji denenmesi gerekir. Bu insan, belki borçlarını, belki hasta çocuğunu, belki işini veya başka bir problemini düşünüyor olabilir. Pazarlamacı bütün bunları düşünerek karşısındaki insana yaklaşmak zorundadır. Çünkü en önemli iş, sadece mal satmak değil, müşteriyi bu malı alma konusunda ikna etme becerisini göstermektir.

Bütün bu anlattıklarımız, iyi bir pazarlamacının satış fel-sfesini de oluşturur.

## Mallar ve Hizmetler

Perakende satış yapan mağazaların da müşterileri idare etmek için öğrenmek zorunda olduğu pekçok yöntem vardır. Mallar ve hizmet yöntemleri sürekli bir gelişme gösteriyor ve insanlar yeni yeni ihtiyaçların peşinde koşuyorlar. Bu mağazalar içinde müşterilerini idare edebilecek şekilde tezgahlarını yetiştirmeye çalışan yöneticiler çok azdır. Bu mağazalarda çalışan kalfalar, bütün bildiklerini, başkalarının tecrübelelerinden öğrenmişlerdir. Onlar da bildiklerini başkalarına öğretmek zorunda hissetmelidir kendilerini...

William Nelson Taft, bu konuya çok dikkat ederdi. Taft, bu işin söz sahibi kişilerinin başında gelir. O yıllarca konuyla ilgili araştırmalar yapmış ve pratik çalışmalar içinde bulunmuştur. Birçok insanı da yetiştiren Taft'ın dedikleri çok doğrudur.

Mağazalarda çalışan insanların birçoğu, alışveriş konusunda yanlış bilgilerle donatılmıştır. Taft'ın şu sözleri dikkat çekicidir:

“Kadınların mağazalardan nasıl bahsettiklerine dikkat edin. Kadınların alışveriş dönüştürme söylediklerini dinleyin. Hepsinin de kötü servislerden şikayetçi olduklarını görürsünüz. Tüccarlar, yeni mağazalar kurmak, yeni vitrinler yapmak ve reklam verebilmek için yığınla para harcarlar. Fakat satış yapabilmek için kullandıkları adamları yetiştirmekte her zaman eli sıkı olmuşlardır. Hatta birçok mağaza bu konuyu hiç önemsemiyor.”

Buradan da anlaşılacağı gibi, koskocaman bir mağaza, üç-beş tezgahların eline bakar. Onların başarısı iş yerinin de başarısıdır. Bu insanların yanlışlıkları aynı müesseseyi yıkmaya da sebep olabilir.

## Kaliteli Adam Yetiştirmek

Müşteriler konusunun uzmanı, anlayışlı, ahlaklı ve faziletli tezgaharlardan oldukça memnun kalırlar. Bir mağazaya giren müşteriler, son derece kötü yönetilen bir mağazadan çok şey beklemez ve zamanla oraya uğramazlar bile.

Mağazalar, verdikleri reklam parasının bir bölümünü kısarak, kendi adamlarını yetiştirebilir ve onların toplumun görmeyi arzu ettiği satıcılar olarak hayatlarını sürdürmelerini sağlayabilir. Londra'da bu tür insanların yetiştirildiği bir iş yerinin bulunduğunu ve buranın başarılı olduğunun altını çizmek istiyorum. Bütün bunlar pratikte dikkate alınması gereken şeylerdir.

Her mağaza için en önemli konu, müşterilerini memnun etmek ve tutmak; bu işi de iyi bir pazarlama tekniği ile başarmaktır. Her mağaza satış gücünü kullanmak zorundadır. Bu-

nu kullanmak ise mal satmanın yolunu öğrenmeye bağlıdır. Birçok alışveriş, sırf tezgahhtarların işi iyi idare etmeleri veya etmemelerine bağlı olarak sonuçlanır.

Bir hanım, gazetelerin birinde gördüğü ilan üzerine adı geçen mağazaya gider. Doğruca tezgahhtara yönelen bayan, gazetedeki ilandan bahseder ancak, satıcının bu ilandan haberi bile yoktur. Alışveriş yapmak için mağazaya gelen hanım müşteri, ilanda bahsedilen malları göremiyor çünkü tezgahhtarla aynı şeyler konuşuyorlar ve sonuçta bir alışveriş gerçekleşmiyor.

Bu tür olaylar bugün bile devam ediyor. İşletmenin büyüklüğü veya küçüklüğü bu tür sonuçların alınmasını değiştiriyor. İnsanlar yine ilgisiz ve satıcının önemini anlayacak derecede kendini geliştirememiştir. Bu konuları takip eden bir kurul her gün rapor tutmaya çalışsa işin içinden çıkamaz. Bütün bunları önlemenin bir tek yolu vardır; o da, başından beri anlattığımız gibi müşteri ile diyaloga girecek olanların çok iyi yetiştirilmesidir.

## İşletmeciliğin Püf Noktası

İşletmeciliği ile tanınan Marshall Field, her gün çalıştırdığı insanlara yeni öğütler vererek, iyi bir işletmeci olmanın özelliklerini anlatırdı. Onun şu sözleri çok önemlidir:

*“Bir şey satın alırken, soğukkanlılık içinde alın, fakat bir şey satarken onu heyecan içinde satmaya çalışın.”*

Bugün büyük mağazalarda bile bunun tam tersini görüyoruz. Birçok mağazadaki satıcılar sanki mal satıcısı değilmiş de alıcıymış gibi davranıyorlar. Müşterilere durgun gözlerle ve asık suratla bakıyorlar ve bu yüzden de başarılı olamıyorlar.

Böyle bir davranış sonunda beklenen alışveriş de gerçekleşmiyor; patron da bu durumun sebebini başka şeylerde arı-

yor ve genellikle devlet idaresiyle ilgili yorumlarını keskinleştirerek acımasız bir politik manzara çiziyor. Eğer mağaza çalışanları, işlerine biraz heyecan katar ve mağazayı kaplayan itici havayı yumuşatmayı becerirse bütün problemler yoluna girer.

Bir mağazada, müşteriye hürmet ve onu hoş tutmak için samimi bir yaklaşım sergilenmelidir. Müşteriye hizmet etmek, onu sevilen bir misafir gibi karşılamak, ona yardımcı olmak gerekir.

Mağazaya giren her müşteri, içeride sevimli bir ruhun dolaştığını hissetmelidir. Can sıkıcı, yüz buruşturucu, saygısız bir davranış, hedefi müşteri kazanmak olan bir mağazanın kapılarından içeri girememeli. Müşteriler içinde vakit geçirenler, bir şey almayacağı halde uzun uzun inceleyenler de olabilir. Bu insanlara karşı da aynı saygıyı göstermek gerekir. Çünkü bugün böyle davranan biri, yarın yüklü bir miktarı mağazanın kasalarına bırakarak önemli bir müşteri olabilir.

Bir mağazanın bu şekilde yönetilmesi, iyi yetişmiş insanlarla mümkündür. Alışverişi gerçekleştirecek olan tezgahtar, bir orkestra elemanı gibi görevini çatlak bir ses çıkarmadan ve satışın kolektif şuruna göre yapmalıdır.

## İş Verimini Ölçmek

Büyük mağazalardan birinin yöneticisi şu sözleri söyleyip, beni çok etkilemişti:

*“Şubemde çalışmak üzere seçtiğim bayan tezgahtarlarda aradığım ilk özellik, ilk bakışta iyi bir izlenim bırakmasıdır. Bunda amacım, güzel yüzlü bir hanımı aramak değildir. Güzelliğin de bir değer olduğunu kabul etmekle birlikte, daha önemli olan şey, dost duygusu vermesi ve kendisine sorulan soruları güler yüzle cevaplandırmasıdır.*



*Müşterileri yönetebileceğini tahmin ettiğim herkese kapım açık olur.”*

İş sahiplerinden birisi, çalıştırdığı insanların faaliyetini ve verimini ölçmek için şöyle bir grafik hazırlatmıştı:

Dikkati çekmek	% 20
İlgi uyandırmak	% 20
Aalışveriş isteğini vermek	% 15
Satışı başarmak	% 20
Eşantiyonlu satış	% 10
Takdir kazanmak	% 15

Bu hesaba göre hareket edecek olursak, bu altı özelliği bulunan bir pazarlamacı, tezgahtar veya satıcı başarılı sayılabilir. Bu özellikleri kazanmak o kadar da zor değildir. Eğer aşağıya alacağımız konulara dikkat edilirse, söylemek istediğimiz daha iyi anlaşılır:

- Yetkili ve başarılı insanları istihdam etmek
- Bunları yetiştirmek ve müşterileri nasıl idare edeceklerini öğreterek pratik denemelerde bulunmalarını sağlamak.

Perakende mal satan bir mağaza veya otel, müşterileri üzerinde bıracağı izlenim ile yükselir veya zarar eder. Müşteriler veya misafirler, bekledikleri ilgiyi görür, takt ve sempati çerçevesinde yönetilirse, bu iş yerine sürekli gelerek devamlı bir müşteri haline gelirler.

Konuyu özetleyecek olursak, her iş yerinin başarısı, insanları iyi idare etmeyi bilmesine bağlıdır. Bunun aksini yapanlar ise sürekli düşüşte olurlar.



## Bölüm 8

---

---

# BİLİNMESİ GEREKENLER

*Başarı ve mutluluğu ayrı şeyler olarak görmemek gerekir. İnsan bir işte başarılı değilse, mutlu olması söz konusu olabilir mi? Hayatta mutluluğu yakalayamamış insanların başarılı olmaları da beklenemez.*



**I**nsanları iyi yönetmek, iyi bir yönetici olmak herkesin bilmesi gereken bir konudur. Bu kitabı okuyan hiç kimse, kendi hayatından örneklerin de yer aldığı sayfaları okudukça, **“Bu konu beni ilgilendirmez!”** düşüncesini kafasından silip atacaktır, çünkü herkesin hayatında bu tür olaylar yaşanmaktadır.

İnsan ister doktor, ister patron, ister memur, ister avukat, ister hakim, ister gazeteci, ister mühendis veya hükümdar olsun, hayatın gerçekleriyle karşı karşıyadır. Hiç kimse, bu bilgilerden uzak kalacak kadar değersiz veya önemsiz değildir. Aynı derecede, hiç kimse de bu gerçekleri görmezlikten gelecek kadar kuvvetli ve kudretli bir yapıya sahip değildir. Tarih okumakla öğrendiğimiz bir ders varsa o da, insanları yönetme sanatını görmezlikten gelen veya hor görenlerin başarısız olduklarıdır.

## Başkalarının Düşünceleri

İngiltere kralı I. Charles, insanları yönetme sanatına sahip olsa ve bencilliğini bir kenara bıraksaydı, kellesini kaybetmez; II James İngiltere’den kovulmaz; III. George Amerika’daki sömürgelerini kaybetmezdi.

Napolyon, hayatının ilk dönemlerinde askerlerini nasıl yöneteceğini bildiği için birçok ülkeyi kendi topraklarına katmayı başarmıştır. Fakat hayatının ikinci döneminde tam tersi

bir yönetecilik örneği sergilediği, kendi bencilliğine yenildiği ve burnunun doğrusunda iş yaptığı için büyük bir yenilgi yaşamıştır. Kısa zamanda küstah bir adam olmuş ve nihayet sürgünle cezalandırılmıştır. Napolyon, başkalarının dilek ve isteklerini görmezlikten geldiği andan itibaren çok güvendiği ve kendi çıkarları için beslediği orduları bile onu kurtaramadı.

Herkes, *“Bşkalarının benim hakkımda ne düşündüğü pek önemli değil”* derse, kendini bir yok oluş çukurunda bulur. Bşkalarının iyi niyeti gibi büyük bir servetten kendini mahrum eden insanın sonu da hüsrandır. Böyle davranan büyük aileler de imparatorluklar da yıkılmıştır.

## İnsani Temelli Problemler

Hükümdarlar tahtlarını, işçiler işlerini sırf bu davranışları yüzünden kaybetmişlerdir. Çünkü onlar başkalarıyla işbirliği yapmaya, kendilerini sosyal hayatın içinde görmeye tahammül edemezler.

İnsanları yönetme sanatının şu veya bu şekilde herkesin problemlerinin çözümüne yardımcı olabileceğini belirtmek isteriz. Çünkü her problem sosyal ve insani bir temele dayanır. Karşılaştığımız engelleri başkalarına anlattıkça, onun aşılması için de ilk hamleyi başlatmış oluruz. Bizi, sadece iyi günümüzde seven insanlar olduğu gibi yardıma ihtiyaç duyduğumuz anlarda da yalnız bırakmayacak kişilerin olduğuna inanmamız gerekir.

## Bütün Olarak Düşünmek

Aile hayatının dertleri ile çıkarları arasındaki bütün çatışmalar, bu eserin öğütlediği formülün uygulanması ile tama-

men ortadan kaldırılabilir veya en aza indirilebilir. Bu formül, en büyük meseleler için olduğu kadar küçük problemlerin çözümünde de kullanılabilir.

Bir devlet adamı, bir gazeteci, bir yazar insanları bütün olarak düşünmek ve eylemlerini ona göre yapmak zorundadır. Çünkü bu sayede herkesi kazanabilir ve kollektif başarıyı harekete geçirebilir.

Bu kitabı okuyarak insanları yönetme sanatını öğrenen bir baba bildiklerini evinde de uygulayabilir. Böylece çocukları, karısı ve diğer kişilerle ilişkilerini daha anlamlı hale getirebilir.

Bu kitabın sunduğu en önemli fikir, insanın bir taraftan fedakarlık gösterip, diğer taraftan da çıkarını gözeterek, hayatta yolunu çizebilmesini sağlayan formülleri göstermektir. Yalnızca çıkar veya fedakarlık bir fazilet sayılamaz.

## Barış ve Mutluluk Yolu

Bir insan kendini geliştirebilmelidir. Hayatının hedefini belli edemeyen insanlar da başarısızlığa mahkumdur. Başkaları tarafından kullanılan bir eşya gibi hayat sürdürmek hiç de hoş olmasa gerek. İnsan kendi yeteneklerinden yararlanmalı ve her ne pahasına olursa olsun barış ve mutluluk yolunu tercih etmelidir.

İnsan, sadece kendisiyle değil, başkalarıyla olan ilişkisini de iyi ayarlamalı ve onların çıkarlarını da gözetmelidir. Başkalarına saygı gösteren insan, zamanı gelince kendisi de aynı muameleyle karşılaşır.

## Başarıdan Pay Vermek

Kazanacağı başarıdan kendisinin ve başkalarının faydalanmasını sağlayamayan bir kişi, hiçbir başarıya da layık değildir. Onlar için hayatın da bir anlamı yoktur, başarısızlık onların en belirgin sonları olur. Başkalarının yardımından yararlanamayan kimselerle fazla ilgilenmemek de gerekir.

Bir amaç peşinde koşan her insanın ilk yapacağı şey, kendi grubunu organize etmek ve bunların ortak çıkarını kuvvetli bağlar ile elinde tutmaktır. Bu iş adamı, çalıştırdığı insanları kendine bağladığı gibi müşterilerini de aynı biçimde mağazasına bağlayabilir çünkü çalıştırdığı insanlar, onun amacını çok iyi bilirler.

Her akıllı insan, sermaye, mal ve tesisat ile ilgili olduğu kadar düşünce ve duygularla karşılaştığı anlar ve sosyal durumun dünyada en önemli şey olduğunu, iş hayatında, sosyal hayatta ve bütün insanlık hayatında başkalarının çıkarlarına ve duygularına saygı göstermenin zorunluluğunu anlar.

Bir evi mutlu eden insan, teknik bir işi de başarabilir. Benim, bu kitapla anlatmaya çalıştığım şey de işte bu gibi yanlarımızı keşfetmeyi sağlayacak unsurları tanımlamaya çalışmaktır.

Sonuç olarak şunu söylemek istiyorum: İnsanları yönetme sanatını iyi öğrenmeye çalışarak, kendi çıkarımız derecesinde başkalarının çıkarlarını da ilerletmeye ve ortak çalışma alanları oluşturmaya gayret etmeliyiz. İnsan olmamızın gerektirdiği zorunluluklar da bunlardır.

Başarı ve mutluluğu ayrı şeyler olarak görmemek gerekir. İnsan bir işte başarılı değilse, mutlu olması söz konusu olabilir mi? Hayatta mutluluğu yakalayamamış insanların başarılı olmaları da beklenemez.



## Bölüm 9

---

# SONUÇ YERİNE

*Başarı, kendi sermayemizin, kendi özellik ve iktidarımızın semeresi olmaktan çok, başkalarının bizimle yaptığı işbirliğinin ve bize gösterdiği iyi niyetin semeresidir.*



**I**lk sayfadan itibaren önemli şeyleri ele aldığımızı belirtmek isterim. Bu kitabın hedefi, iş dünyasında bir amaç için koşan herkese yardımcı olmak, yol göstermektir. Perakendeciler, toptancılar, üreticiler ve başka işlerde çalışan herkes, bu kitaptan yararlanabilirler. Fakat bu eser, aynı zamanda, doktorlar, dişçiler, mimarlar, öğretmenler, avukat veya diğer meslek gruplarındaki insanlar için de faydalıdır.

Bu kitap, hırslı insanların unuttuğu bir noktayı da dikkate sunuyor. O da, herkesin başkalarından gördüğü yardım sayesinde başarılı olduğudur.

Başarı, kendi sermayemizin, kendi özellik ve iktidarımızın semeresi olmaktan çok, başkalarının bizimle yaptığı işbirliğinin ve bize gösterdiği iyi niyetin semeresidir.

## İleriye Yönelmek

Bir insan belki dahi veya üstün yaratılışlı olabilir. Belki dinamik bir varlıktır fakat çevresindeki kimselerle iletişime geçmeyecek derecede kibirli, gururlu ve sevimsiz ise hayatta kazanacağı başarı küçük veya süresiz olur. İlerlemek, insanların peşine düşmek anlamında değildir. Belki onlarla ilişkiyi kaybetmeden ileriye doğru adım atmayı becerebilmektir.

Birinci bölümde ele aldığımız formül, *“Bir insan, başkalarının çıkar ve isteklerine dikkat ederek, bunları kendi*

*amacını gerçekleştirmek üzere işbirliği içerisinde yoğurabilir.” şeklindeydi.*

Herkes ilim adamı veya başarılı bir kâşif olsa dahi, diğer insanlarla ilişkiyi kesmemelidir. Bütün tarihî örnekler bunu isbat ediyor. İnsanlar ne kadar akıllı olursa olsun, ne kadar başkalarından üstün görünürse görünsün, içinde yaşadığı toplumu oluşturan diğer insanları küçük görmemeli ve her zaman ciddiye almalıdır.

## **Tek Dünyada Yaşıyoruz**

İnsanlar, sadece kuru kalabalıklar olarak anlaşılabilir. Bazen, içinden geldiği gibi yaşamaya çalışan insanlara da rastlıyoruz. Fakat bütün insanlık böyle olsaydı, hayatın hiç tadı tuzu olmazdı. Kaldı ki böyle bir durumun gerçekleşmesi halinde, diğer insanlarla olan diyalogu da kesmemek gerekir.

Bütün insanlar, hayat dediğimiz bir tek dünya içindeyiz. Hep beraber hareket ediyoruz ve hep birlikte dolduruyoruz sokakları, caddeleri. Yaşadığımız küre içinde, nereye gideceğimizi bilmeyerek yuvarlanıp gidiyoruz. Hepimiz de, insanlık ırkının gelişmesi için çabalyoruz ve bunu başarmak için elimizden geleni yapıyoruz. İnsanlığa iyi tecrübeler bırakmak, gelecek neslin daha anlamlı ve güzel bir dünya devralmasını sağlamak için daha iyi niyetli ve azimli çalışmak zorundayız. Bize bırakılan dünyadan daha ileri bir dünyayı kurmak görevlerimiz arasındadır. Başarmayı istemek ve başarmak, hem insanlığı rahat ettirecek, hem de bütün toplumlara mutluluk tecrübesinden yararlanacak formülleri sunacaktır.

Tek amacımız insanları iyi yönetmek, doğru insanlarla, doğru yerde ve doğru işlerde çalışmayı istemek ve gerçekleştirmektir.

# Kişisel Gelişim Başarı

- Amerika'daki Türk Beyin Gücü / *Haz. Vedat Akman*  
Anlayarak Hızlı Okuma ve Öğrenme / *Adil Maviş*  
Başarıda Aile Faktörü / *Tuncer Elmacıoğlu*  
Başarının Sırları / *Dr. Alexis Carrel*  
Başarı Rehberi / *Oğuz Saygın - Adil Maviş*  
Beyin Gücünü Geliştirme / *Oğuz Saygın*  
Bilimsel Çalışma ve Başarı Teknikleri / *Ali Özergin*  
Bilgece Yaşamak / *Tuncer Elmacıoğlu*  
Bilgelige Yöneliş / *Dr. Zülfikar Özkan*  
Bilincin Gücü / *Dr. Zülfikar Özkan*  
Cesur Sorular / *Dost Can Deniz*  
Değişim Kuşağındakiler / *Nejat Sezik*  
Değişim Rüzgarları / *Oğuz Saygın*  
Doğrucu Beden Dili / *Ercan Kaşıkçı*  
Duygularla Güçlenmek / *Stefan Konrad*  
Düşünceye Yenibir Bakış / *Münir Arıkan*  
Fırsatı Yakalayın / *Orison Swett Marden*  
Doğru ve Güzel Konuşma Sanatı / *Biol Vural*  
Etkili ve Başarılı Konuşma Sanatı / *Biol Vural*  
Geleceğin Meslekleri / *Doç. Dr. Osman Özsoy*  
Görevimiz Başarmak / *Samuel Smiles*  
Hayata Gülümse / *Sıtkı Aslanhan*  
Hayatın Bütününde Başarı / *Tuncer Elmacıoğlu*  
Hayatı Güzel ve Anlamlı Yaşamak / *Hasan Basri Yazıcı*  
Her İnsan Hükümdardır / *Orison Swett Marden*  
Kendine Yardım / *Samuel Smiles*  
Kişisel Gelişim Stratejileri / *Oğuz Saygın*  
Kişisel Gelişim El Kitabı / *Nejat Sezik*  
Kişisel Gelişimin Sosyolojisi / *Dr. Ergün Yıldırım*  
Kocanızın Başarısı Sizin Elinizde / *Mrs. D. Carneige*  
LGS'ye Hazırlık Rehberi / *Niyazi Sanlı*  
Muthuluk ve Başarı Yolları / *Dr. Zülfikar Özkan*  
Negatif Limanlardan Pozitif Sulara / *Oğuz Saygın*  
Öğretmen Ajandası ve El Kitabı / *Ali Karaçam*  
Öğrenci Ajandası ve El Kitabı / *Ali Karaçam*  
ÖSS Benim Neyim / *Hamza Aydoğdu*  
ÖSS Çalışma Kılavuzu / *Adil Maviş*  
Sevgi Bahçesinin Bahçivani - Öğretmenin Günlüğü / *Alişan Kapaklıkaya*  
Sevgili Öğretmenim Bunları Kimseye Anlatmamıştım / *Alişan Kapaklıkaya*  
Sınırsız Beyin Gücü / *Nejat Sezik*  
Söz Söyleme Sanatı / *Adil Maviş*  
Telkin ve Hipnozla Öğrenme Teknikleri / *Adil Maviş*  
Türkiye'den Başarı Öyküleri / *Vedat Akman*  
Türkiye'den Başarı Öyküleri - 2 / *Vedat Akman*  
Yaratıcı Zeka / *Hary Alder*  
Yarınlara Doğru / *Dr. Alexis Carrel*  
Yaşam Coşkusu / *İsmail Karasu*  
Zamanın Başlangıcından Zamanımıza Öğretmenin Gücü / *İsa Bayrak*  
Zorluklarla Mücadele / *Prof. Herbert N. Casson*

# Modern Yönetim Kitaplığı

## Takımınızın Yeteneklerini Geliştirin

İnsanları Motive Etme / *Trevor Bentley*

Yaratıcılık / *Trevor Bentley*

Zaman Yönetimi / *Jane Allan*

Etkili Satış / *Trevor Bentley*

Strateji Geliştirme / *Susan Clayton*

Proje Yönetimi / *Jean Harris*

İnsan Yetenekleri / *Di Kamp*

Lider Yöneticilik / *Tony Voss*

Yönetim / *Susan Clayton*

## Çanta Kitaplar

Ateş Altında Sakin Kalabilmek / *Barbara J. Braham*

Yeni Yöneticinin El Kitabı / *Brad Thompson*

Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler / *Fred E. Jandt*

Sunuş Yapma / *Robert B. Nelson - Jennifer Wallick*

Çalışanlara Yetki Verme / *Robert B. Nelson*

İş Hayatında Uzlaşma İlkeleri / *Peter Economy*

Etkili Dinleme / *Arthur K. Robertson*

## Atak Yöneticinin Rehberi

Hedef Belirleme ve Sonuç Alma / *William Wadsworth*

Etkili Karar Verme / *David F. Folino*

Ekip Kurma ve Yönetme / *Joseph T. Straub*

Yetki Verme / *Joseph T. Straub*

Etkili Sunuş / *Jeff Olson*

Organize Olma / *Jeff Olson*

Müşteri Odaklı Satış / *Jack Cullen*

Mükemmel Adayı Seçme / *Hardy Caldwell*

Maliyet Düşürme / *Jeff Olson*

Başarılı Sonuç İçin Yazmak / *Dennis Chambers*

Liderlik / *Walter J. Wadsworth*

Mali Tabloları Anlama / *Joseph T. Straub*

## Öğrenci Merkezli Eğitim Dizisi

Öğrenci Merkezli Eğitim ve Çoklu Zeka / *Biol Vural*

Aile-Okul Birlikteliği / *Biol Vural*

Nitelikli Sınıf ve Stressiz Eğitim Ortamı / *Biol Vural*

Teknoloji ve Materyal Kullanımı / *Biol Vural*

Planlama Ölçme ve Stratejiler / *Biol Vural*

Yöntem Teknik ve Etkinlikler / *Biol Vural*

Muhteva Dersleri İçin Özel Öğretim Uygulamaları / *Biol Vural*

İfade ve Beceri Dersleri İçin Özel Öğretim Uygulamaları / *Biol Vural*

Yetkin İdeal Vizyoner Öğretmen / *Biol Vural*

Her Öğretmen Rehberdir / *Biol Vural*

Öğretmenin Mevzuat El Kitabı / *Biol Vural*

## Aile ve Çocuk Eğitim Dizisi

- A'dan Z'ye Pozitif Disiplin / *Jane Nelsen - Lynn Lott*  
Anne-Babalarn En Çok Yaptığı 10 Hata / *Kevin Steede*  
Annelik Günlüğü / *Nora Romi*  
Babahk Coşkusu / *Marcus Jacob Goldman*  
Bir Anneye Mektuplar / *Willhelm Stekel*  
Çocuğunuzu Keşfedin / *Lawrence Williams*  
Çocuğa Hayır Demek Çözüm Değil / *Mark L. Brenner*  
Çocuğun Başarısı Nasıl Sağlanır? / *Tuncer Altanköprü*  
Çocuğum Okula Başlıyor / *Bernard Ryan Jr.*  
Çocuğunuzu Yanlış Eğitiyorsunuz / *Christian G. Salzmann*  
Çocuk ve Aile / *Editör Beyza Bölükbaşı*  
Çocuk Kalbi / *Edmondo De Amics*  
Eğitimde Paradigma Değişimi / *Yard. Doç. Dr. Fatih Töremen - Mehmet Çete*  
Ev İşlerini Savağa Dönüştürmeyin / *Lynn Lott - Riki Intner*  
Etkin Eğitim / *Doç. Dr. Osman Özsoy*  
Genç Kız Psikolojisi / *Tuncel Altanköprü*  
Hamileliğe Hazırlık Doğum ve Sonrası / *Heyet*  
Rehber Anne-Babalar / *Sandra Burt - Linda Perlis*  
Sınıfta Pozitif Disiplin / *Jane Nelsen - H. Stephen Glenn*  
Çocuklara Sınır Koymak / *Cornelia Nitsch*  
Sınirlerinize Hakim Olun / *Cornelia Nitsch*

## Popüler Psikoloji Dizisi

- Beden Yüz Yapısı ve Karakter / *Tuncel Altanköprü*  
Bireysel Psikoloji / *Alfred Adler*  
Evlilikte Doğru Seçim ve Ailede Mutluluk / *Dr. Davut İbrahimoglu*  
İnsan Denen Meçhul / *Dr. Alexis Carrel*  
Karakterbilim ve İnsan Tanımada Testler / *Tuncer Altanköprü*  
Kitleler Psikolojisi / *Gustave Le Bon*  
Kişisel Özgürlüğün Psikolojisi / *William Glasser*  
NLP Teknikleriyle Aile İçi İletişim / *Dr. Zülfikar Özkan*  
NLP Teknikleriyle Aile Sorunlarına Çözüm / *Dr. Zülfikar Özkan*  
Olumlu Yaşama Sanatı / *Harold Sherman*  
Psikiyatri Penceresi / *Haz. Dr. Mustafa Güveli*  
Psikososyal Açıdan Boşanma / *Dr. Zülfikar Özkan*  
Ruh "İçimizdeki Biz" / *Doç. Dr. Ramazan Özcankaya*  
Şahsiyet Analizi / *Tuncel Altanköprü*  
Yazı ve Karakter / *Tuncel Altanköprü*

## Hayata Dair Öyküler

- Enfes Öyküler / *Turgay Yalanız*  
İnsan Sıcağı Öyküleri / *Yusuf Özkan Özburun*  
Yaşama Sevinci Öyküleri / *Yusuf Özkan Özburun*  
Hayata Dokunan Öyküler / *Yusuf Özkan Özburun*

# Modern Yönetim Kitaplığı

## Üzeyir Garih Kitaplığı

Yönetim İlkeleri / *Dr. Üzeyir Garih*

Yönetim Teknikleri / *Dr. Üzeyir Garih*

Globalleşme Sürecinde Türkiye / *Dr. Üzeyir Garih*

İş Hayatında Motivasyon / *Dr. Üzeyir Garih*

Pazarlama, Tanıtım, Halkla İlişkiler / *Dr. Üzeyir Garih*

Ekonomik Sorunlara Çözüm Önerileri / *Dr. Üzeyir Garih*

Türkiye Sorunlarına Çözüm Önerileri / *Dr. Üzeyir Garih*

Gençlere Tavsiyeler / *Dr. Üzeyir Garih*

## Kişisel Gelişim Yönetim

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma / *Dr.Ebru Karpuzoğlu*

Beyaz Zambaklar Ülkesinde / *Grigory Petrov*

Büro Yöneriminde Dosyalama Teknikleri ve Dökümantasyon / *Şule Yılmaz*

Türkiye Geleceğini Arıyor Adı : İnsan / *Yaprak Özer*

Cesaret ve Fazilet Mücadelesi / *John F. Kennedy*

Cesur Girişimciler / *Sadi Özdemir*

Düş Toplumu / *Rolf Jensen*

En Büyük Benim / *Yaprak Özer*

Geleceğin Toplumunda Yönetim / *Peter Drucker*

Hayatta İlerle ve İlerlet / *Prof. Herbert N. Casson*

İçten Liderlik / *Peter Urs Bender*

İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı / *Mehmet Öner*

İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar / *Yaprak Özer*

İnsan Yönetme Sanatı / *Prof. Herbert N. Casson*

İş Yaşamında Bütünsel Beyin / *Ned Herrmann*

İş Başa Düştü / *Mehmet Öner*

İşte Başarı / *Editör: Figen Tahiroğlu*

İş Hayatında Mükemmellik / *Prof. Dr. Muhittin Şimşek*

Başarılı İnsanların Karar Anı / *Fikri Türköl*

Telif Hakları ve Korsanlıkla Mücadele / *Av. Dr. Cahit Suluk*

Kriz ve Stres Ortamında Yönetim / *Dr. Hasan Tutar*

Krizleri Fırsata Dönüştürmek / *Abdullah Bozgeyik*

Küreselleşme Sürecinde İşletme Yön. / *Dr. Hasan Tutar*

Liderlik, Yönetim, Türkiye / *Yaprak Özer*

NLP ile Koçluk / *Joseph O'Connor & Andrea Lages*

Para Kazanma ve Kullanma Sanatı / *Prof. Herbert N. Casson*

Satış Sanatı ve Pazarlama / *Prof. Herbert N. Casson*

Seçmen Siyasetçi İlişkileri Ekseninde Başarılı Siyasetçinin El Kitabı / *Doç. Dr. Osman Özsoy*

TKY'de Performans Ölçümü / *Prof. Dr. Muhittin Şimşek*

TKY ve Tarihteki Bir Uygulaması: Ahilik / *Prof. Dr. Muhittin Şimşek*

Ticaretin Sırları / *Prof. Herbert N. Casson*

Türkiyeli Avrupa / *Sedat Laçiner, Mehmet Özcan, İhsan Bal*

Uygulamaya Yönelik Enflasyon Muhasebesi / *Editör: Tuba Şavh-Metin Canoğulları*

Yaşadıkça Eğitim / *Dr. İlhami Fındıkçıoğlu*

Yönetici Asistanlığı ve Sekreterliği / *Biröl Vural*

Zirvedeki Şahin / *Kemal Şahin*