

SAATLERİ AYARLAMA ENSTİTÜSÜ ROMANINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ DÜŞÜNCE

Ahmet YILDIRIM*
Nurcan AKGÜL**

Özet

Zamansız olan, her devirde beğenilen ve ulaştığı her insanda başka etkiler yaratabilen, her çağda yeni anlamlar bulan eserler klasik olarak adlandırılır. Klasikleşen eserler çok yönlüdür ve okuyucusu eserde ne ararsa onu bulur. Saatleri Ayarlama Enstitüsü romanı edebiyatımızın klasikleşmiş eserlerinden biridir. Eserin okuyucusunun ilgi alanına göre anlamlandırabileceği bir derinliği vardır. Ahmet Hamdi Tanpınar'ın bu ölümsüz romanını bir tarihçi okursa tarihe, bir sosyolog okursa sosyolojiye, bir psikolog okursa psikolojiye, bir yönetim bilimci okursa yönetim bilimine ait unsurlar bulur.

Saatleri Ayarlama Enstitüsü Türkiye'de hatta dünyada tüm saatlerin doğru zamanı göstermesini sağlamak amacıyla kurulmuş bir örgüttür. Roman enstitünün örgütlenme süreci ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını ele alışı açısından incelemeye değer bir nitelik taşır. Enstitünün kuruluş ve gelişim sürecinin kurgusu Ahmet Hamdi Tanpınar'ın bu alanda söz söyleyecek bilgi birikimine sahip olduğu ve bu alana ilgi duyan okuyucularına bir bakış açısı kazandırabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Elbette Tanpınar'ın yönetim bilimleri alanına katkı gibi bir amacı yoktur ancak kurgusunu daha gerçek kılmak adına tüm başarılı romancılarda olduğu gibi yaşama ayna tutar. Tanpınar'ın aynasında yansıyan enstitünün örgütlenme süreci ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını ele alış biçimi bilimsel gerçekliklerle örtüşür. Bu çalışmada Saatleri Ayarlama Enstitüsü romanında örgütlenme sürecine ve insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına dair yaklaşımların tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bir devrin ruhunu yansıtan Türk romanındaki bu tespitler hem girişimci adayları için hem de alanda çalışma yapmayı düşünenler için farkındalık oluşturacak yeni bakış açıları kazandıracaktır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütlenme, Saatleri Ayarlama Enstitüsü

* Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, ahmet.yildirim@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1208-071X

** Eğitim Yöneticisi, MEB, nrcnkg1@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1313-5310,.

THE THOUGHT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE NOVEL OF THE TIME REGULATION INSTITUTE

Abstract

The works that are timeless, admired in every era and can create different effects in every person they reach and find new meanings in every age are called classics. Classical works are versatile and the reader finds whatever he searches for in the work. The Time Regulation Institute novel is one of the classic works of our literature. The work has a depth that the reader can understand according to his / her area of interest. If a historian reads Ahmet Hamdi Tanpınar's immortal novel, he finds elements of history, sociology if a sociologist reads, psychology if a psychologist reads, and management science if a management scientist reads.

The Time Regulation Institute is an organization established to ensure that all clocks in Turkey and even in the world show the correct time. The novel contains descriptions worth examining in terms of the organizational process of the institute and its handling of human resources management functions. The fiction of the establishment and development process of the institute reveals the fact that Ahmet Hamdi Tanpınar has the knowledge to speak in this field and can provide a perspective to his readers who are interested in this field. Of course, Tanpınar does not aim to contribute to the field of management sciences, but to make his fiction more real, he mirrors life as in all successful novelists. Reflected in Tanpınar's mirror, the organizational process of the institute and its handling of human resources management functions coincide with scientific realities. In this study, it is aimed to determine the approaches regarding the organizing process and the functions of human resources management in the novel The Time Regulation Institute. Reflecting the spirit of an era, these determinations in the Turkish Novel will bring new perspectives that will raise awareness for both entrepreneur candidates and those who plan to work in the field.

Keywords: Human Resources Management, Organization, The Time Regulation Institute

Giriş

Edebiyat insanın kendini ifade etme yöntemlerinden biridir. Malzemesi dil, kaynağı insandır. Edebiyatçı; insan kaynağından aldığı her türlü duygu, kavram, fikir ya da yaşanmışlığı dil malzemesiyle yoğurur ve yeni bir dünya inşa eder. Roman, edebiyatçının yeni bir dünya yaratma adına seçtiği edebi türlerden biridir. Bu yeni dünyada hem yazardan hem yazarın yaşadığı çevreden hem de eserin yazıldığı dönemden izler bulmak mümkündür. “Aslında romanda yer alan her şey sadece bir vasıttan ibarettir. Hedef

insanı anlatmaktır” (Tekin, 1989, s. 3). Her yönüyle insanı ele aldığından roman insanın tarihsel, sosyolojik, psikolojik ve yönetsel gelişiminin tahlil edilmesinde önemli bir kaynaktır. Romanda bu kaynak olma özelliği, yazarının sanata yüklediği anlam ölçüsünde kendini gösterir. Berna Moran sanatın işlevleri ile ilgili tespitlerini şu başlıklar altında toplar:

Kimine göre sanatın işlevi zevk vermek ya da estetik yaşantı sağlamaktır; kimine göre estetik duygudan başka duygular da uyandırmaktır; bazı düşünürler birey veya toplum üzerinde eğitici (bilgisel ahlaksal, politik, dinsel) etkisi olması üzerinde duruyorlardı (Moran, 1999, s. 268).

Bu amaçlar sanat üzerinde kavramsal ve kuramsal çerçeve çizmeye çalışan araştırmacı ve eleştirmenlerin görüşleriyle belirlenmiştir. Yazar eserinde bu amaçların birini ya da birkaçını gerçekleştirmek isteyebilir, bu amaçlar dışında kendine özgü bir amaç belirleyebilir hatta hiçbir amaç gütmeksizin bir eser de ortaya koyabilir. Bu tamamen yazarın kişisel gelişimiyle, sanata ve topluma nasıl baktığıyla, kültürel birikimiyle ve yaşadığı toplumun koşullarıyla ilgilidir. Ahmet Hamdi Tanpınar sanatı da sanatçıyı da toplumdan ayırmayan, içinde bulunduğu toplumdan beslenen ve onu geliştirme kaygısı taşıyan bir yazardır. Toplumdaki aydınların toplumsal meselelerde sorumluluk almaları gerektiğini savunur. “Hayat şüphesiz bütün cemiyetindir. Fakat mesuliyetleri yalnız münevverindir. Yükünü kaderin ve tesadüfün ayırdığı paya göre taşırız. Fakat tarih karşısında hesabını münevver verir” (Tanpınar, 1943) diyerek aydın tabir ettiğimiz edebiyatçı, müzisyen, ressam, akademisyen, tarihçi, bilim adamı vs. tüm insanların ülke geleceğinde pay sahibi olmaları gerektiğini vurgular. Sanatçının içinde bulunduğu toplumun ve şartlarının farkında olması ve bu farkındalıklar ile yeni ufuklar açması gerektiğine inanır.

“Geniş hayat önümüzde bin başlı muamma gibi duruyor. Onu çözdükçe kendimizi bulacağız. Hakiki şahsiyete hür sanata kavuşacağız. Ağaç güneşte serpilir fakat toprağın derinliklerinde kökü ile beslenir. İnsanoğlu kendi ferdiyetini bile içinde yaşadığı cemiyetiyle idrak eder” (Tanpınar, 1943).

Ahmet Hamdi Tanpınar’ın eserleri doğup büyüdüğü çevrenin, hayatına giren insanların, yaşadığı dönem ve toplumun izlerini taşır. Ahmet Hamdi çocukluk ve ilk gençlik dönemlerinde Osmanlı İmparatorluğunun yıkılışına orta yaş döneminde ise Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşuna şahitlik etmiştir. Kökleri ve tüm zevkleri Osmanlı kültürüyle şekillendiği halde bu köklerden kopmadan yeni devlete ve yeni yaklaşımlara uyum konusunda bilinçli ve kararlı adımlar atmış, kendini her yönde geliştirmeyi başarmış bu özellikleri nedeniyle edebiyatımızın en güçlü kalemlerinden biri olarak kabul

edilmiştir. “Hiç tereddüt etmeden söyleyebilirim ki Tanpınar Türk edebiyatının bugüne kadar yetiştirdiği en zengin kültürlü yazardır” (Kaplan, 1970). Onun eserlerinde Osmanlının son dönemlerini, Cumhuriyetin kuruluş sürecini ve ilk yıllarını görmek mümkündür, eski ve yeni Doğu ve Batı bir aradadır. Tanpınar değişim ve dönüşümün hem bireysel hem de toplumsal sancısını anlatır. Seçtiği kahramanlar da tıpkı kendi gibi yıkılış-yeniden doğuş, Doğu-Batı, eski- yeni karmaşasını hem yaşamlarında hem ruhlarında taşırlar. Bu durum kahramanları bir ikilik buhranına sürükler. Tanpınar bu ikiliği bazen komik bazen de trajik yönleriyle ele alır.

Bizi sadece yaptığımız işlerden değil onların hız aldıkları prensiplerden de şüphe ettiren, mühim ve hayati meselelerimiz yerine bir şaka denebilecek kadar hafif şeylerle uğraştıran yahut bu mühim ve hayati meselelerin mahiyetini değiştirip bir şaka haline getiren bu buhranın sebebi bir medeniyetten öbürüne geçmemizin getirdiği ikiliktir. (Tanpınar, 1951)

Saatleri Ayarlama Enstitüsü bu ikiliklerin kitabıdır ve romanda hayati sayılabilecek meseleler şaka denebilecek hafiflikte olaylarla anlatılır. “Saatleri Ayarlama Enstitüsü iki uygarlık arasında kalmış toplumumuzun yanlış tutumlarını, davranışlarını ve saçmalıklarını alaya alan, eleştirel bir romandır” (Moran, 1998, s. 224).

Saatleri Ayarlama Enstitüsü dört bölümden oluşur: Birinci bölüm Büyük Ümitler, ikinci bölüm Küçük Hakikatler, üçüncü bölüm Sabaha Doğru, dördüncü bölüm Her Mevsimin Bir Sonu Vardır şeklinde adlandırılmıştır. Sadece bu adlandırmada bile toplumumuzda yenileşme sürecini ve sancılarını görmek mümkündür. Büyük ümitle başlayan yenileşme sürecinin hakikatlerimizin farkına varmamızla değişen yönüne, yeni bir zamana uyanmaya hazırlanırken, istenilen düzeye ulaşamayan yenileşme mevsiminin sona erişine bölüm adlarıyla tanıklık ederiz. Berna Moran’a göre romanın birinci bölümü Tanzimat öncesi dönemi, ikinci bölüm Tanzimat dönemini, üçüncü ve dördüncü bölümler de Cumhuriyet döneminin başlarını ve devamını anlatır. Bu süreç toplumumuzun Batılılaşma, yenileşme ve değişme sürecidir. Büyük Ümitler anlatıcı ve başkahraman Hayri İrdal’ın çocukluk ve ilk gençlik yıllarını; Küçük Hakikatler askerlikten dönüşü evlilikleri, iş hayatına dâhil oluşu, işsiz kalışı, isprizma cemiyetine katılımını; Sabaha Doğru Hayri İrdal ile tanışması, Saatleri Ayarlama Enstitüsünün kuruluşu ve gelişmesini; Her Mevsimin Bir Sonu Vardır ise Saatleri Ayarlama Enstitüsünün dünyaya açılışı ve lağvedilişini anlatır. Bu çalışmada romanın “Sabaha Doğru ve Her Mevsimin Bir Sonu vardır” bölümleri üzerinden Saatleri Ayarlama Enstitüsü’nün kuruluş, yükseliş ve çöküşü incelenecektir. Romanın bu iki bölümü romana konu olan enstitünün yönetim ve

organizasyon sürecini anlatmaktadır. Alan yazında yönetim, belli kaynakların kullanımıyla belli hedeflere ulaşmak ve bu hedeflere ulaşmada başka insanları kullanmak olarak tarif edilir. Yönetim planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim gibi yönetsel işlevleri barındırır. Yönetim süreci bir yöneticinin liderliğinde gelişir. Saatleri Ayarlama Enstitüsünün yöneticisi Halit Ayarcı elindeki kaynakları kullanarak hayranlık uyandırma vizyonuyla, Türkiye'deki ve tüm dünyadaki saatleri ayarlama hedefine ulaşmaya çalışmaktadır. Ahmet Hamdi Tanpınar, Halit Ayarcı liderliğinde bir yönetim sürecini anlatır ve bu anlatımda dönemin yönetime, çalışmaya, işe ve insana bakışını; bu bakıştaki aksaklıkları ironik bir biçimde ele alır. Enstitünün kuruluşunda yönetim süreçlerinden ilki olan planlamanın atlanması da bu aksaklıklardan biridir. Romana göre gelişmek ve değişmek isteyen ancak bunu daha az çalışarak yapmayı planlayan Türk toplumu Batıdan öğrendiği birçok uygulamanın hakkını veremez. Kolaya kaçan insanların ve kurumların zaaflarından yararlanır en kötüsü de kendini kandırır. Saatleri Ayarlama Enstitüsü bu kolaycılığın ve aldatmacanın şekil verdiği bir kurumsallaşamamanın bir örneğidir. Çalışmanın amacı romandaki öne çıkarılan örgütleme süreci ve insan kaynakları anlayışının irdelenmesidir. Bu bağlamda Saatleri Ayarlama Enstitüsü romanında anlatılan örgütleme süreci ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları uygulamalarına dair hususlar değerlendirilecektir. Bu kapsamda bir hayalin başarılı bir örgüte dönüşmesi bu örgütün oluşum sürecinin bilimsel gerçeklerle nasıl örtüştüğü ele alınacaktır.

1. Saatleri Ayarlama Enstitüsünde Örgütlenme ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Geniş anlamıyla örgüt; “belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlediği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır” (Güçlü, 2003, s. 85). Ahmet Hamdi Tanpınar romanda Halit Ayarcı'nın liderliğinde Türkiye ve dünyadaki tüm saatleri doğru ayarlamak amacına hizmet edecek bir örgütün ihdasını sağlar. Bu örgütün bir yöneticisi, bir amacı, bu amaca hizmet eden çalışanları, çalışanların yetki ve iletişim ilişkileri mevcuttur. Hatta zaman içinde bu örgütü diğer örgütlerden ayıran bir örgüt kültürü de şekillenmiştir. Taşıdığı bu özellikler Saatleri Ayarlama Enstitüsünü örgüt olarak değerlendirmemiz için yeterlidir.

Tanpınar Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nü bir örgüt olarak kurgular ve bu kurgulamada örgütlenme sürecini de gerçeğe uygun bir şekilde işletir. Bu, okuyucudaki gerçeklik hissini arttırmak ve döneminin yönetsel süreçlerine göndermelerde bulunmak içindir.

Örgütlenme, “planlanmış amaçlara ulaşmayı sağlayacak insanların, araç- gerecin ve diğer kaynakların, düzenlenmesi, gruplandırılması, iş akışı ve faaliyet sınırlarının belirlenmesidir” (Biber, 2019, s. 192). Örgütlenme, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu ortamlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır (Eren, 1996, s. 144).

Örgütlenme amaca hizmet eden bir süreçtir. Bu süreç içinde amaca kimlerle, nasıl, ne ile ve hangi çerçevede ulaşılacağı belirlenir. Saatleri Ayarlama Enstitüsü tüm saatleri doğru ayarlama amacına ulaşmak için insanların, araç gerecin ve diğer kaynakların düzenlenmesi, gruplandırılması, iş akışı ve faaliyet sınırlarının belirlenmesi süreçlerini tamamlamış bir örgüttür. Romanın kurgusal yapısında gerçeklik hissini azaldığı bölümlerde bile örgütlenme süreci kavramsal tanımlamalara uygun gelişmiştir.

Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün örgütlenme sürecinin değerlendirilmesinde ilk adım örgüt fikrinin ortaya çıkışını ele almak olmalıdır. Örgütlenme sürecinin başlayabilmesi için bir amaç ve bu amacı gerçekleştirebilecek cesarete sahip bir girişimci lazımdır. Romanda bu girişimci örgütün kurucusu Halit Ayarcıdır. Onda bu fikri uyandıran Hayri İrdal ile ilk karşılaşmalarında gelişen olaylardır. Halit Ayarcı ile romanın başkahramanı ve anlatıcısı Hayri İrdal Şehzadebaşı'ndaki kıraathanede Dr. Ramiz vasıtasıyla tanışır. Bu tanışma Hayri İrdal'ın işten atıldığı, kızı Zehra'yı Topal İsmail'e vermek zorunda kaldığı, eşi Pakize ve kardeşlerini yoğun baskısı altında olduğu bir döneme denk gelir. Tanışma sonrası edilen sohbette Dr. Ramiz Hayri İrdal'in meziyetlerini sayar ve saati bildiğini söyler. Hayri İrdal, Halit Ayarcı'nın baba yadigarı saatine teşhisi koyar ancak tamir için yeterli malzemesi olmadığından Agop Saatçiyan'a giderler. Yolculukta meydan saatlerinin birbirine uymadığı üzerine konuşurlar. Bu muhabbetten doğan farkındalık, Hayri İrdal'ın Agop Saatçiyan'ın karşısında saatlerle ilgili felsefi yaklaşımı ve ustası Nuri Efendi'ye ait özlü sözleri sıralaması Halit Ayarcı'da

saatlerin ayarlanması ile ilgili bir çalışma yapma fikrinin oluşmasını sağlar. Halit Ayaracı fikirlerini eyleme dönüştürebilen, yenilik ve değişim yanlısı hatta yenilik uğruna gerçekleri eğip bükebilecek, insanları ikna kabiliyeti olan, karizmatik bir karakterdir. Girişimcidir, hayal kurar ve hayallerini gerçekleştirmek adına çaba harcar, ne yapması gerektiğini ve nasıl yapması gerektiğini bilir. Sıradan insandan farklı özellikler taşır. Enstitünün kuruluşu ve gelişmesi sürecine liderlik edecektir. Romanda Hayri İrdal'ın dilinden şöyle anlatılır:

...kırk iki, kırk üç yaşlarında, uzun boylu, hafif buğday renkli, iyi ve temiz giyinmiş, gösterişli ve hattâ güzel bir adam duruyordu (Tanpınar, 2007, s. 188).

Halit Bey ameliyesini insanlar üzerinde ve insanlarla yapan cinstendi. Onun için bakışları insanı taciz etmiyordu. Sadece eşya seviyesine indiriyordu (Tanpınar, 2007, s. 190).

Halit Ayaracı mazi ve istikbali halin arasından gören zattır (Tanpınar, 2007, s. 212).

Bu işleri ne kadar iyi biliyor sesi ne rahat emir veriyor, Acaba aktörlüğü var mı? Hayır, bu aktörlük değil, başka şey. Hayatı benimsemiş! Hiç mağlup olmamış (Tanpınar, 2007, s. 210).

Bütün mesele burada idi. Halit Bey rahat insandı. Bu para meselesi, filân değildi. Alelâde kendine güvenme hissi de değildi. Daha başka bir şeydi. Hayatla, herhangi bir şeyle oynar gibi oynuyordu. (Tanpınar, 2007, s. 262).

Elbette böyle bir adamla karşılaşma, göz göze gelme bir uğur, bir saadetti. Elbette insana bu yüzden birtakım iyilikler gelecekti. Nitekim öyle oldu. O geceden sonra hatta o gece içinde hemen hemen hayatımın mahreki ve manası değişti (Tanpınar, 2007, s. 218).

Ne garipti, hepimiz Halit Ayaracı'nın elinde bir kukla gibiydik. O bizi istediği noktaya getiriyor ve orada bırakıyordu. Ve biz o zaman, sanki evvelden rolümüzü ezberlemiş gibi oynuyorduk (Tanpınar, 2007, s. 332).

Bu anlatımlar okuyucuda Halit Ayaracı'nın örgüt oluşturma fikrini ortaya atacak ve örgütün şekillenmesinde etkili olacak liderlik özelliklerine haiz olduğu inancını uyandırır. Ayaracı önce İstanbul'da, sonra tüm Türkiye'de hatta dünyada tüm saatlerin doğru zamanı göstermesini sağlamak amacıyla bir enstitü kuracak, bu şekilde insanların zamanın kıymetini anlamasını ve zamanı doğru kullanmasını sağlayacaktır.

Halit Ayaracı dikkatli ve gözlemci bir yapıya sahiptir, karşısındakini nasıl etkileyeceğini bilir, gerçekçi olmak ile ilgili "Realist olmak hiç de hakikati olduğu gibi görmek değildir. Belki onunla en faydalı şekilde münasebetimizi tayin etmektir" (Tanpınar, 2007, s. 225) görüşünden de anlaşılacağı gibi gerçeği kendince yorumlayan bir pragmatisttir. Yazarın kurgusunda ona verdiği bu özellikler örgüt fikrinin doğuşunda ve bu fikrin hayata geçirilişindeki girişimcilik sürecinde son derece etkilidir. Bu

özelliklere sahip bir insanın yaratıcı fikirlerini uygulamaya koyması ve çevresinde ona inanacak birilerini bulması gayet olağandır. Halit Ayarcı Saatleri Ayarlama Enstitüsünü fikirden eyleme dönüştüren ve enstitüyü örgütleme sürecinde de yöneten kişidir. Enstitünün örgütleme süreci onun kontrolünde gerçekleşecektir. Tanpınar'ın roman kahramanı için seçtiği soyadı hem örgütün kuruluş amacına hem de kahramanın karakterine uygundur. Halit Ayarcı romanda saatleri ve insanları kendi fikrinde ayarlama gayretindedir. Başarmak için de doğru, yanlış her yola başvuracaktır.

Tanpınar'ın Halit Ayarcı karakterini donattığı vasıflar özellikler teorisinden güç alır ve okuyucunun örgütleme sürecine ve örgütün liderine inanmasına katkıda bulunur. Hatta romanda Sabriye Hanım tarafından Halit Ayarcı için yapılan değerlendirmeler Saatleri Ayarlama Enstitüsü fikri, fikrin gerçekleştirilmesi ve örgütleme sürecinde okuyucuda oluşacak “bu kadar da olmaz” algısına yazarın bir savunması niteliğindedir.

Bunlar hep onun düşünebileceği cinsten şeyler. Bilir misiniz ki alelade işi sevmez. İş dediğin onun için evvelâ bir sergüzeşt olmalı. Kutup seyahati, kaçakçılık, her şey elinden gelir. Yalnız lâalettâyinden hoşlanmaz. Sonra tuhaf olmalı, imkânsız olmalı, herkesi şaşırtmalı ve hattâ korkutmalı! Sonra da iş olmalı. Devlet memuriyetlerinde bu yüzden kalmadı. Bütün büyükler dostudur. O da bir vakitler onların arasında idi. Fakat bir türlü sevmeydi. Çünkü sergüzeşt değildi. Fakat aynı zamanda inanacağı bir tarafı da bulunmalı yaptığı işin... Meselâ siz zannetmem ki bu işleri ciddi bulasınız. Hâlbuki Halit Ayarcı bu işe imanla girmiştir, buna eminim. Eminim ki Saatleri Ayarlama Enstitüsü de böyledir. Yine cemiyet için çok iyi bir şey, imkânsız bir şey düşünüyor. Fakat faydalı olması büyük olması ona yetmez. Dedim ya herkesi şaşırtmak, kızdırmak, etrafta gürültü yapmak da lâzım... (Tanpınar, 2007, s. 261).

Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün kurucusu ve romanın lider kahramanı Halil Ayarcı'nın asıl amacı herkesi hayrete düşürecek, ses getirecek bir atılım yapmak, imkânsızı başarmaktır. Saat ayarı ve zamanın değerini vurgulama amacını bu atılıma hizmet ve örgütüne dâhil edeceği insanları ikna için kullanacaktır. Halit Ayarcı yaşadığı toplumun ve bürokratik örgütlenmenin tüm zaafardan faydalanmak, insanların akılla oynamak için yapacağı işin çerçevesini çizen bir planlama yapmaz. “Kervan yolda düzülür.” anlayışıyla yola çıkar, yolun ve yolcuların durumuna göre esnek ve kısa süreli planlamalar yapar. Romanda Tanpınar, yönetimin bir fonksiyonu olan ve örgütlemeyi önce gerçekleştirilmesi gereken planlamayı üstünkörü işler. Yazarın bu yaklaşımı tesadüfi değildir. Türk toplumunun temel sorunlarından olan planlama eksikliğine dikkat çekmek ve Halit Ayarcı örneğinde planlama aşamasını atlayan ya da yeterince önemsemeyen tüm yöneticileri eleştirmek adınadır. Halit Ayarcı, saatleri ayarlama fikrini plansız ve hızla uygulamaya koyar. Neyi nasıl yapacağına karar verme sürecini örgütleme

evresine dâhil eder. Böylece Saatleri Ayarlama Enstitüsü fikir olmaktan çıkıp örgüt olma sürecine girer.

Örgütlemeye yapılan iş, işi yapan insan, görev paylaşımı, sorumluluk ve insanlar arası ilişkiler yer alır. Bunlar bir toplumu analiz etmek adına irdelenebilecek konulardır. Saatleri Ayarlama Enstitüsünün kuruluşu ve işleyişinde bizimle paylaşılan tüm tuhaflıklar toplumumuzun içinde bulunduğu ve görmezden geldiği hususlardır. Tanpınar'ın bir örgüt olarak enstitü kurgulaması ve bu kurguyu bilimsel gerçekliğe yakın işlemesi yaşadığı devrin örgüt oluşumlarındaki ve örgütleme sürecindeki aksaklıklara dikkat çekmek içindir. Okuyucu enstitünün örgütleme sürecini okurken dönemin sosyal ve kurumsal işleyişini de gözlemleyecektir. Örgütleme sürecinin doğru ve yanlışlarını kendi süzgecinden geçirecektir.

Örgütleme aşamasında etkin ve verimli bir örgütsel yapı ortaya çıkarmak için yürütülecek örgütlenme faaliyetlerinde aşağıdaki aşamalar yer alır.

Örgütün amaç, politika ve planlarının uygulamaya konulabilmesi için gerekli işler ve (etkinlikler) saptanır.

İşlerin etkin biçimde gruplandırılması (bölümlere ayırma) örgütlemenin ikinci evresini oluşturur.

Örgütsel departmanlar işleri yürütebilmek için gerekli personel ve araç gereçle donatılır. Bu evrede ayrıca yetki ve sorumluluklar belirlenir.

En son evrede bu bölümleri çeşitli yatay, dikey ve çapraz ilişkilerle bütünleştirmek gerekir (Genç, 2012, s. 151).

Edebi eserlerde bilimsel yaklaşımlar net olarak yer almaz. Bir romandan nesnel sonuçlar çıkarmak okuyucunun dikkatine ve algı seçiciliğine bağlıdır. Romanı dikkatle incelediğimizde Saatleri Ayarlama Enstitüsünün örgütlenme sürecinde bu aşamaları geçtiğini görürüz. Örgüt liderimiz Halit Ayaracı örgütün amaç, politika ve planlarını uygulamaya koyabilmek için öncelikle saatleri ayarlama fikrini kendinde uyandıran, saatten anlayan ve hali - tavrıyla zaman kavramı ile bütünleşebilecek Hayri İrdal'ı bu amaca hizmet edecek bir örgüt kurma fikrine ikna eder. Hayri İrdal saat ayarı yapmak için enstitü kurma fikrini saçma bulur ve bu yolla para kazanabileceklerine inanmaz. Aslında romanın sonuna kadar aynı fikirdedir ancak Halit Ayaracı'nın inancı ve çabasıyla

bu işe dâhil olur. Zaten bir çıkmazda olan hem maddi hem manevi olarak dibi gördüğünü düşünen Hayri İrdal'ın ona inanmaktan başka çaresi yoktur. Bu ikna sürecini doğru değerlendirebilmek adına örgütümüzün kurucusu Halit Ayarcı'nın Hayri İrdal'ı ikna için kurduğu cümlelere kulak verelim.

...bu tam filozof, hem de muhtaç olduğumuz filozof... Zaman felsefesi... Anladınız mı? Zaman yani çalışma felsefesi. Siz de filozofsunuz Hayri Bey hem de hakiki bir filozofsunuz! (Tanpınar, 2007, s. 220).

Görüyorsunuz ki her şeyin bir çaresi vardır. Ufak bir refah değişikliği, biraz teşebbüs, biraz gayret, küçücük bir görüş farkı her şeyi ıslah edebilir (Tanpınar, 2007, s. 222).

Hayat yürüyor Hayri Bey siz kelimelerle zehirlenin durun. Hayat her gün yeni bir şey keşfediyor. Bakın ben dört beş saat evvel sizi keşfettim... Yeni adamın realizmi başkadır Elinde bulunan bu mal, bu nesne ile onun bu vasıflarıyla ben ne yapabilirim? İşte sorulacak soru (Tanpınar, 2007, s. 226).

Tanpınar'ın Halit Ayarcı'ya kurdurduğu bu cümlelerde değişen dünyadaki iş fikri, insan kaynakları yönetimi anlayışı ve örgütlenme süreci ile ilgili önemli bir tespitler yer alır. “Elindeki malzeme ve potansiyelle en iyisini yapma çabası göstermelisin.” “Küçük değişiklikler, çaba, girişimci bir yaşam tarzı ve farklı bakış açılarıyla tüm sorunları çözebiliriz.” “Hayat yürüyor durmayın.” çıkarımları her alanda yol gösterici yaklaşımlardır. Bu ikna cümlelerinde karşısındaki insanı motive etme, cesaretlendirme ve yaşadığı zamanın farkında olmanın gerekliliği gibi düsturlar vardır.

Halit Ayarcı toplumun saat ayarlayacak bir örgüte ihtiyacı olduğuna inanır. Bu inancını savunurken zamanın insan ve toplum yaşamındaki önemini vurgular. Romanın birçok yerinde özellikle yer alan hatta romanın ana metaforu olan zaman hem Ahmet Hamdi Tanpınar için hem de iş dünyası için oldukça önemli bir kavramdır. Halit Ayarcı “Bir fikri doğru zamanda ortaya atar ve kısa sürede gerçekleştirebilerseniz başarılı olursunuz.” tezinin romanda vücut bulmuş halidir. Olmadık bir fikri ortaya atar, hızla uygulamaya koyar, insanlar örgütü sorgulayamadan hızla yükselir. Başka bir deyişle anın farkındadır ve onu değerlendirmeyi bilir. Tanpınar'ın zaman şiirinde de vurguladığı gibi zaman, için de ya da dışında kalınmayan parçalanmaz bir bütündür. Zaman andır, değerlidir ve romanda kurulan enstitünün zaman ile ilgili olması bu değere dikkat çekmek adımadır. Halit Ayarcı, Hayri İrdal'ı zamandan tasarruf ettirecek bir örgüt fikrine ikna etmede zaman ve saat kavramlarını kullanmış görüşlerini bilimsel ifadelerle desteklemiştir.

Ayarı bozuk saatlerimizle yarı vaktimizi kaybediyoruz. Herkes günde saat başına bir saniye kaybetse, saatte on sekiz milyon saniye kaybederiz. Günün

asıl faydalı kısmını on saat addetsek, yüz seksen milyon saniye eder. Bir günde yüz seksen milyon saniye yani üç milyon dakika; bu demektir ki, günde elli bin saat kaybediyoruz. Hesap et artık senede kaç insanın ömrü birden kaybolur. Hâlbuki bu on sekiz milyonun yarısının saati yoktur ve mevcut saatlerin çoğu da işlemez. İçlerinde yarım saat, bir saat gecikenleri vardır. Çıldırıcı bir kayıp... Çalışmamızdan, hayatımızdan, asıl ekonomimiz olan zamandan kayıp (Tanpınar, 2007, s. 36).

Saat bir vasıta, bir âlettir. Tabii mühim bir âlettir. Terakkî saatin tekâmülüyle başlar. İnsanlar saatlerini ceplerinde gezdirdikleri, onu güneşten ayırdıkları zaman medeniyet en büyük adımını attı. Tabiattan koptu. Müstakil bir zamanı saymağa başladı. Fakat bu kadarı kâfi değil. Saat zamandır, bunu düşünmemiz lâzım! (Tanpınar, 2007, s. 251).

Bu sözler içinde bulunduğu koşulların da katkısıyla etkili olmuş ve Hayri İrdal kendini artık adı da konulmuş olan Saatleri Ayarlama Enstitüsü fikrinin içinde bulmuştur. Halit Ayarcı, Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün örgütlenme sürecinin birinci aşamasında amacını gerçekleştirecek şu etkinlikleri saptar: Öncelikle işlerini yürütebilecekleri bir mekân ayarlamak, gerekli yasal prosedürleri gerçekleştirmek, kaynak sağlamak adına bağlantıları kurmak, enstitünün ve amaçlarının fark edilmesini sağlayacak tanıtım faaliyetlerinde bulunmak, saat ayar istasyonlarını kurmak ve faaliyetlerini anlatan bir yayın organı teşekkül etmek. Halit Ayarcının kafasında şekillendiği bu etkinliklerin hepsi gerçekleşir hatta bu noktada düşünülmediği halde süreç içinde doğan ihtiyaçları karşılayacak yeni etkinlikler de sürece eklenir. Bu sürecin nasıl geliştiğini romanda ayrıntılı olarak görmek mümkündür:

Yine o günlerde Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün çekirdeği olan küçük dairemiz açıldı... Daire iç içe iki odadan ibaretti. Birincisinde Nermin Hanımla benim karşı karşıya masalarımız vardı. Bizim odadan Halit Ayarcı'nın bürosuna geçiliyordu (Tanpınar, 2007, s. 230).

İşlerin yürütüleceği ve kaynak sağlamak adına gösterilecek yer ayarlanmıştır. Maceranın başladığı bu organizasyon merkezi örgüt genişledikçe değişecek ve büyüyecektir. “Halit Ayarcı, hele son günlerde durmadan müsveddeler yolluyor, sağa sola mektuplar yazıyor, dairenin lâykıyla döşenmesini, kalem levazımının gönderilmesini istiyordu. Bir gün Nermin Hanıma onun gönderdiği müsveddelerden birini dikte ederken âdeta kederimden ağlayacaktım. “Saatleri Ayarlama Enstitüsü gibi mühim bir müesseseye hâlâ gereği gibi ehemmiyet verilmediğinden” bahsediyor, yeni bütçeye ve tam kadrosuyla teşekkülüne kadar tahsisat istiyor ve bir muhasiple bir başka kâtibin verilmesinde ısrar ediyordu. İşin garibi, üç gün sonra aldığımız cevapta bir yığın itirazdan sonra dediklerini yapmağa çalışılacağı söyleniyordu. Gün geçmiyordu ki

küçük dairemize birtakım yeni eşya gelmesin (Tanpınar, 2007, s. 232). Halit Ayarçı gerekli yasal bağlantıları kurmuş ve hayalini gerçekleştirecek kaynaklara ulaşmıştır.

“İkinci ayın ortasına doğru Halit Ayarçı bir gün daireye uğradı. Beraberce Nuri Efendinin hatırlayabildiğim sözlerinden yüz kadar slogan tertip ettik: “Maden kendiliğinden ayar kabul etmez”, “Ayar saniyenin peşinde koşmaktır”. Bazen bunlara Halit Ayarçı’nın kendi buluşları da karışıyor ve onlar daha mânalı oluyordu: “Müşterek zaman müşterek iştir”, “Hakikî insan zaman şuurudur”, “Refahın yolu sağlam bir zaman anlayışından geçer.”... Bundan sonra bunların basılmasına nezaret işi başladı. Her birinden biner tane basıyor ve şehre dağıtıyorduk. Üçüncü aya doğru Halit Ayarçı enstitünün teşkilâtını hazırlamış olduğunu bir sabah bize müjdeledi. Ondan sonra esbabi mucibe lâyihasını yazmağa başladı. Böylece hiç işi olmayan enstitümüz yavaş yavaş kendi varlığının etrafında bir yığın iş peydahlamış oldu (Tanpınar, 2007, s. 230-232). Enstitünün fark edilmesini sağlayacak tanıtım faaliyetleri başlamıştır.

Örgütlenme sürecinin ikinci aşamasında işler etkin biçimde gruplandırılır, bölümlere ayrılır. Roman kurgusu içinde bu bölüm Tanpınar’ın içinde bulunduğu toplumun gerçekliğinden beslenir ve bu gerçeklik ustalıklarla işlenir. Saatleri Ayarlama Enstitünün gerçekleştireceği işlerin bölümleri belediye başkanının bir ziyareti esnasında dile getirilir.

Halit Bey cebinden çıkardığı bir küçük defteri önüne açarak izahat veriyordu. Son derecede modern bir metotla İctimaî hayatın tetkikine başlayan enstitümüzün, evvelâ bir müessese olmak haysiyetiyle mutlak kadro ve ihtiyaçlarını anlattı: -Bir müdürümüz, bir müdür yardımcımız var. Ayrıca bir neşriyat müdürüne, bir kalem şefine, bir muamelât ve daire müdürüne muhtacız. Şimdilik mutlak kadromuz bundan ibarettir. Bu mutlak kadrodan sonra ihtisas kadrosu geliyordu. Bu da saatin kendi bünyesinden ve içtimaî hayattaki mevkiinden ve rolünden doğan bir kadro idi. Birinci kısımda, şimdilik yalnız Zemberek, Mil ve Yelkovan şubeleri vardı. İkinci kısımda ise İctimaî Koordinasyon, Çalışma İstatistiği şubeleri bulunacaktı. - Bunların hepsi mütehasıs zatlar olacaklar. Zaten Çalışma İstatistiğini Hayri Bey üzerine alacak. İctimaî Koordinasyon kısmını da bendeniz idare edeceğim, diyordu (Tanpınar, 1946, s. 240-241).

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan kadrolamadan anlaşılacağı üzere enstitünün bölümleri: idari işler, basın- yayın işleri, şubelerde görevli uzmanlar, halkla ilişkiler, istatistik şeklinde sıralanır. Romanda mutlak kadro olarak adlandırılan, idari ve organik iskelet benzetmesi yapılan kadro belediye başkanının enstitüye taraf olmasını sağlamak amacıyla onun da fikri alınarak yeniden şekillenmiştir. Bölümler ve yapılacak iş belirlenmiş ancak yapılacak işlerin niteliği ile ilgili bir açıklama henüz yapılmamıştır. İş analizine göre bir örgütte insan kaynağının ne iş yapacağını

bilmesi, yani iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. Bir örgütteki bu hususun gerekliliğini Tanpınar, Hayri İrdal'ın kaygılarıyla ele almıştır. “Bir işim vardı fakat yapacağım iş yoktu” (Tanpınar, 2007, s. 231).

- Müessese kurulacak. Bir de işimizi bilsek!
 - Hâlâ bilmiyor musunuz? Saatleri ayarlayacağız.
 - Evet ama nasıl? Bu kadar kalabalık bir teşkilâtle...
 - Çaresini bulacağız... Herkes kendisine, tâyin olunduğu vazifenin adından bir iş çıkaracak (Tanpınar, 2007, s. 275).
- Asaf Bey hepimizden evvel geliyor ve hepimizden sonra gidiyordu.
- Ne iş görüyor?
 - Şimdilik hiç ... Yalnız gazeteleri okuyor, daha doğrusu gazeteleri okumasını emretmişsiniz!
 - Okuyor mu ?
 - Hayır... Fakat Nermin Hanım onun yerine okuyor...
 - Böyle bir iş için kadro ayırmak biraz tuhaf olmaz mı?
 - Devam etsin bu işe...
 - Evet ama kadroya mal olması lâzım! (Tanpınar, 2007, s. 322).

Üretim ve iş odaklı olmayan insan odaklı bir anlayışla şekillenen tüm organizasyonlarda olduğu gibi Saatleri Ayarlama Enstitüsünde de iş tanımı yapılmadan işe alım yapılmıştır. Bu durum insan kaynakları planlamasına ve modern iş anlayışına aykırı bir tutumdur. Bu aykırılık hem romanda hem de gerçek yaşamda örgütlerin başarısına engel olmakta, örgütler insan oyalamaktan iş yapmaya fırsat bulamamaktadır.

Enstitüde yapılacak işlerin gruplandırılması, bölümlere ayrılması ve bu bölümlerle ilgili bazı değerlendirmeler toplumsal bir eleştiri niteliği taşır. Bu tespitimizi bir örnekle somutlaştıralım. Halit Ayarcı'nın istatistik ile ilgili cümleleri toplumumuzdaki sayısal değerlendirmelerin nasıl algılandığını gösterir.

Renkler güzel değil mi? dedi. Nermin Hanım yaptı. Usulünü tarif ettim. Bir gecenin içinde hazırlamış. Şimdi ben sıra ile her renkli sütuna bir meslek adı koyuyorum. Bu bana bütün işittiklerimin ve gördüklerimin en garibi geldi. İtiraza çalıştım:

- Aman beyefendi, dedim, bu tam aksi olmuyor mu? Yani evvelâ incelemeler yapılır, rakamlar, yani neticeler elde edilir. Sonra onların ifadesi olan kolonlar tanzim edilir. Hiç olmazsa benim bildiğim böyle... Halit Ayarcı ilk defa görüyormuş gibi yüzüme baktı:

- Eski usul, dedi, eski ve mânâsız. Müthiş zaman yer. Sonra hiçbir neticeye götürmez. Böylesi daha doğrudur. Yanılma ihtimali burada azalır. Çünkü kontrole imkân vermez. Meselâ şu sarı küçük sütun, kırmızı ile morun arasında, bakın. Hepsinden kısası, bu. Nermin Hanım bunu bu tarzda düşünmeyebilirdi. Amma düşünmüş. Mademki düşünmüş, o hâlde bir sebebi

vardır. Bu sebebi kendisine sabahleyin sordum. Bilmiyorum, içimden öyle geldi cevabını verdi. Demek ki içinden gelmiş. İçten gelen her şey doğrudur. Şimdi ben bu sütunun fonksiyonunu bulmak zorundayım. Yarım saattir bunun için kendimi yoruyorum. Rica ederim hangi sayma ameliyesi benim şu anda sıkışmış zihnimin bulacağı meslek ismi kadar hakikate uygun olabilir? Saymak bizi daima aldatır. Gülünç ve eksik neticelere götürür. Zaten herhangi bir şeyi saymanın imkânı yoktur. İnsan tek bir hâl olsa istatistik denen bir şeye inanırım. İnsan karışıktır, durmadan değişir. O hâlde niye bu yorucu işe girmeli? Ben bu sarı sütunu ağır hastalarda saat ayarının azlığı için ayırıyorum. Yanı başındakilere nazaran altı misli kısa olması da bunu gösterir. Nitekim buradaki tek siyah çizgi de ölümlerin zamanla hiç alâkası kalmadığına işaret eder (Tanpınar, 2007, s. 248).

İstatistik ile ilgili bu duyarsız ve sayısal değerleri kendine uydurma yaklaşımı bireysel ve toplumsal başarımızın önünde bir engeldir. Tanpınar bu engelin farkındadır ve farkındalığını okuyucusuyla paylaşmaktan çekinmez. İstatistik biliminin gerekliliğini kabul eden ancak bilimin kurallarına uymak yerine bilimi kendi kurallarına uyduran sakat anlayışı ustalıkla eleştirir. Bilimsel gerçekleri bilen ancak bu gerçekleri kendi görüşlerine göre eğip bükerek yararsız hale getiren Doktor Ramiz karakteri de bu eleştirinin romanda vücut bulmuş halidir.

Saatleri Ayarlama Enstitüsü örgütlenme sürecinin üçüncü aşamasında işleri yürütmek için gerekli insan kaynağı ve araç gereçler ile donatılmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir. Müdür Halit Ayaracı, Müdür Yardımcısı Hayri İrdal'dır. İnsan kaynaklarına seçme ve yerleştirme fonksiyonu ile alınacak çalışanlar müdür ve müdür yardımcısına yakınlıkları ölçüsünde bu hiyerarşide yukarıdan aşağı doğru yer alacaklardır. Saatleri Ayarlama Enstitüsü amaç birliği ilkesine dayalı bürokratik bir örgüttür. İnsan Kaynağı seçme ve yerleştirme, özlük hakları ile ilgili tüm düzenlemeler Halit Ayaracı tarafından yapılmış, "... işler bizden sonra dünyaya gelmişlerdir. İşleri onları görecektir adamlar icat eder" (Tanpınar, 2007, s. 250) felsefesiyle oluşturulmuştur. İşe alınan insan kaynağının eğitim ve geliştirilmesi de müdür ve müdür yardımcısı tarafından gerçekleştirilecektir. "...kendi personelimizi kendimiz yetiştireceğiz. Viyanalara kadar ecnebî mütehassıslarla mı gittik? O zamanlar herkes mütehassıstı. Çünkü kendimize güveniyorduk" (Tanpınar, 2007, s. 143).

İşe alımda liyakat hiç önemli değildir. Bu durum insan kaynakları planlanması açısından son derece yanlış olsa da dönem dönem tüm toplumların sorunu olmuştur ve Tanpınar bu sorunu enstitüye personel seçim ve yerleştirme sürecinde oldukça başarılı olarak işlemiştir. Örgütün insan kaynağı portföyünün yarısı kurucu üyelerin akraba ve yakınlarından diğer yarısı da yüksek mertebedeki insanların tavsiyelerinden oluşacaktır.

Hem kendi akraba ve yakınlarına iş bulunacak hem de bürokrasi yolunda oluşabilecek engeller yüksek mertebedeki insanların tavsiyelerinin de dikkate alınmasıyla çözülecektir:

Müessesemize tam referansı olmayan, iyi tanımadığımız kimse giremez. Bunun için de prensibimiz gayet sağlam. Memurlarımızın yarısı, kendi akraba ve yakınlarımız olacak. Yarısı da dışardan güvendiğimiz yüksek insanların tavsiyeleri. Böylelikle her nevi dedikoduyu önlemiş olacağız... Herkes kefaleti umumiye altında çalışacak. Belediye reisi bunu çok beğendi.

-Hiç hatırıma gelmemiştii, bu. Hakikaten kestirme yollar buluyorsunuz... Demek imtihan yapmayacaksınız?

-Hayır, asla...

-Şehadetname, filan?

-Hayır Efendim, Hayır. Onlar alelade memuriyetler için lazım gelen şeylerdir.(Tanpınar, 2007, s. 244)

- Azizim Hayri İrdal, bu gibi işlerde iki usûl vardır. Ya işi tamamiyle tesadüfe bırakırsın yahut namzetleri muayyen kategorilere ayırarak içlerinden birini tercih edersin. Ben de aynı vaziyette olduğum için bu iki şıktan birisini beraberce düşünelim. İş talihe ve tesadüfe bırakmayı kabul edersek kuraya müracaat ederiz. Fakat zannederim ki, bu pek lehimize olmaz. Dışardan işitilirse yanlış tefsir edilir.

- O hâlde sınıflara ayıracağız!

- Evet, ama hangi sınıflara?

-İçlerinden tecrübelileri seçsek...

-Asla... Siz tecrübe kelimesinin hakiki manasını bilmiyorsunuz. Tecrübe sahibi demek, yıpratılmış olmak, muayyen hudutta ve muayyen fikirlerde donmuş olmak demektir...

-Tecrübesizleri seçelim.

-Hiç tecrübesiz olanları da nasıl bileceksiniz?

-Mesela hiçbir işte bulunmayanlar.

-İşsizliğin tecrübesini yapmış olurlar ki, daha güçtür. İdaresi hakikaten güçtür. Olmaz.

- O hâlde?

- O hâlde bir tek çare var... Müracaat sırası... Fazla tercih ettiklerinizin haricinde müracaat sırası... Yahut büsbütün bu tesadüfe bağlanmamak için birinciden itibaren atlaya atlaya müracaat sırası'' (Tanpınar, 2007, s. 321).

Bu satırlar örgütün insan kaynağı seçme ve yerleştirmede nepotizm ve kronizm etkisi altında hareket ettiğini, akrabaların ve arkadaşların kayırıldığını gösterir. Bu durum liyakatin önemsizleştirilmesinin ispatıdır ancak Halit Ayarcı hayaline çelme takmayacak, yapacağı işi sorgulamayan, kolay ikna edilebilir bir örgüt kurma çabasındadır. Belediye başkanının ziyareti enstitünün gelişimine bürokratik alanda hız kazandırmış, enstitüye yeni ve resmi kaynaklar sağlamıştır. Hatta belediye başkanı örgüt için yeni bir bina yapılması sözü vermiş ve bu sözünü yerine getirmiştir. Belediye başkanının enstitüye

inancı enstitünün yetkili mercilerce madden desteklenmesini hatta enstitüye devlet tarafından ödenek tahsis edilmesini sağlamıştır. “Belediye reisinin ziyaretinden iki ay sonra daha mühim, daha salâhiyetli, hattâ mutlak denecek kadar salâhiyeti bir zat dairemize geldi. Fakat biz artık eski binada değildik. Çok rahat, geniş bir yere geçmiştik” (Tanpınar, 2007, s. 267).

Saatleri Ayarlama Enstitüsünün insan kaynağı tam kadro değildir. Seçme ve yerleştirme yoluyla istihdam edilmiş çalışanların dışında örgüte yeni dâhil edilecek kişiler ve çalışma alanları örgütün toplumda kabul görmesi ve kurucularının hayal güçleri doğrultusunda gelişecektir. Halit ayarcı bu noktada daha geniş bir insan kaynağı hayal eder :

Bu kadro, tam kadromuz değildir. Ben teşkilâtımız münakaşa edilmeden kadro teklifi vermeyeceğim. Çünkü elimden geldiği kadar geniş tutmak mecburiyetindeyim. İyi oturmuş, rahat müesseseler emniyet verirler. Onun için müessesenin tam bir teşkilât olmasını istiyorum. Öyle ki memuriyetlerimiz okununca saat ve zaman denen şey kendiliğinden görünsün (Tanpınar, 2007, s. 253).

Bu geniş insan kaynakları hayalinde ve memuriyetlere zamanla ilgili isimler verme düşüncesinin altında toplumumuzun içerikten çok şekle ve söze önem verdiği gerçeği vardır. Tanpınar gördüğüne ve duyduğuna inanma, sorgulama ve öğrenme çabasından kaçınma halimizi incelikle eleştirir. Hayri İrdal daha temkinli davranılması gerektiğine inanır ve örgütün insan kaynağının ihtiyaç oldukça genişlemesi taraftarıdır. Halit Ayarcı'nın enstitünün insan kaynakları ile ilgili görüşleri örgüt oluşumunda ders niteliğindedir. Ayrıntılı düşünüp her kademenin hesaplanması gerektiğini, en azından öyle görünmek için çaba harcanması gerektiğini ve teşkilat şemasının önemini şu cümlelerle savunur:

Siz bana yalnız dümen ve bacası olan bir gemi ile yolculuğa çıkmamı teklif ediyorsunuz. Hayır, gemi dediğin bir bütündür. Makinası, küpeştesi, güvertesi, daha bilmem her şeyi, kamarası, kaptan köprüsü... Hepsi ile bütündür. Kaptandan farelerine varıncaya kadar! Bana, gemime tayfa, yolcu ve fare bulun, anladınız mı? Dar kadro demek çalışmamak demektir. Bir müessese canlı bir mahlûktur. Mide, kol, bacak... Hepsi lâzım. Hattâ daha ileriye giderek lüzumsuz unsurlar bile bulunmalı, diyeceğim. Bütün cesaretimi topladım.

- O da niçin? diye sordum.

- İcabında çıkartmak için... Siz de bilirsiniz ki dünyanın her tarafında resmî, yarı resmî müesseselere karşı bir kıskançlık vardır. Hemen her zaman iktisat, masrafı kısma gibi lâflar çıkar, kararlar verilir. Böyle bir tedbiri almak mecburiyetinde kalsak ne yapacağız. Lüzumlu unsurlarımızı mı çıkaracağız? Yakın akrabalarımızı, dostlarımızı mı feda edeceğiz? Hayır. Ben bir iki günah keçisi almak niyetindeyim (Tanpınar, 2007, s. 253-254).

Örgütün işlevsiz hale gelmiş insan kaynağı istihdam etmesi ihtiyaç olduğunda işten çıkarılmak üzere gereklidir. Bu savunmadan Tanpınar'ın yönetim bilimleri ile ilgili çalışmaları takip ettiği ve bu alan ile ilgili mesai harcadığı sonucuna ulaşmak mümkündür. Bu görüşü destekleyecek bir örnek daha verelim. Lakabının hakkını veren Yangeldi Asaf Bey hiçbir iş yapmamakta üstelik enstitü çalışanlarının işlerine engel olmakta onları taciz etmektedir. Halit Ayarcı bu sorun için Dilbert İlkesine (Keskin, Döven, 2018) göre bir çözüm üretmiştir. Yangeldi Asaf Bey terfi(!) ettirilir ve ona gecikmesi gereken işler gönderilecektir.

- Dostumuza kendisine göre bir iş bulun... dedi. Çalışmaması icap eden, ataleti müessese için faydalı bir iş. O zaman mesele hallolur... Gecikmesini icap eden işleri havale edeceğimiz bir büro... Hattâ aziz dostunuzun kabiliyetlerine göre hiç yapılmamasını da temin edeceğine şüphe etmem! (Tanpınar, 2007, s. 322).

Örgütün ana kadrosu dışındaki yeni kadrolar da aynı anlayışla şekillenir. Öncelikle Ayar İstasyonları kurulur. Bu ayar istasyonlarında saati durmuş insanların saatlerinin ayarları yapılacaktır ve ilk istasyonlar Galatasaray ve Teşvikiye'de açılır. Bu istasyonlarda çalışacak personel genç, zeki, sevimli ve konuşkan olacaktır. Personelin bir kısmı saat ayarı yaparken kalan kısmı da saat ayarı için gelen müşteriye Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün sosyal amaçlarını anlatacaktır. Bu düzeydeki çalışan niteliklerinin oluşma sürecinde tüm fikirlerin kaynağı yine Halit Ayarcı'dır. Hayri İrdal, seçme ve yerleştirmeden ziyade personelin davranışı, kıyafeti gibi şekil unsurlarında yönlendirici olur. Saatleri Ayarlama Enstitüsünün insan kaynağı zaman içinde genişler ve enstitü üç yüze yakın insanın yer aldığı bir örgüte dönüşür.

Saatleri Ayarlama Enstitüsü örgütlenme sürecinin son evresi olan bölümleri çeşitli yatay, dikey ve çapraz ilişkilerle bütünleştirme evresinde, Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün çalışmalarını desteklemek halk arasında fikirlerini yaymak hattâ bunlar için yayın yapmak amacıyla kurulan Saat Sevenler Cemiyeti etkili olur. Cemiyetin başkanı Hayri İrdal'ın romanın en mizahi öğelerinden biri olan gömülmek üzereyken yaşama dönüp yaşam şeklini baştan sona değiştiren halasıdır. Hala oldukça varlıklısıdır ve cemiyet toplantıları halanın evinde gerçekleştirilir. Bu toplantılarda, enstitünün kuruluşunda önem arz eden Muvakkit Nuri Efendi ve Muvakkit Nuri Efendi'den esinlenerek yaratılan hayali kahraman Şeyh Ahmet Zamanî anılır. Cemiyetin düzenlediği bu törenler bir eğlenceden öteye gidemese de bütünleştirici bir özellik gösterir:

Eve girdiğimiz zaman iki salonu, holü hıncahınc kalabalık bulduk. Fakat bu seferki kalabalık benim alışık olduğum cinsten değildi. Tanıdıklarımızdan başka, her milletten ecnebi vardı. Şımallı, (kuzey) cenuplu, (güney) yakınsarklı, şarklı (doğu)... İşte o zaman evin bütün duvarlarında Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün grafiklerinin ve sloganlarının asılı olduğunu gördüm... Saat sekize doğru ışıklar söndürüldü ve kısa metraj bir film gösterildi. İlk ayar istasyonumuzun açılış resmi idi bu! (Tanpınar, 2007, s. 330).

Ayar İstasyonlarında çalışan personel işlerini örgütsel kültür çerçevesinde ortak tavır ve davranışlarla yaparlar hatta hepsi hemen hemen aynı cümleleri kurarlar. Kurdukları cümlelerin içeriği de kuruluş şekilleri de aynıdır. Örgütte bir davranış bütünlüğü oluşturmak hem çalışan ilişkilerinde kolaylık sağlayacak hem de insanların saat gibi işleyen bu örgüte olan güvenini arttıracaktır. Örgüt çalışanlarının bu şekilde ortak davranması fikri romanda Hayri İrdal'a aittir ve Halit Ayarcı tarafından son derece beğenilir.

Konuşurken de aynı şekilde yeknesak, tatlı ve ölçülü olurlarsa, bilhassa aynı zamanda son derecede mültefit, nazik ve ciddi olmayı da öğretirsek rağbet artar. Saatten, enstitüden hep aynı kelimelerde, büyük bir ihtisas iddiasıyla bahsederlerse, araya hiçbir şey katmazlarsa ve bilhassa bu iş için kurulmuş saatler gibi hareket ederlerse, yaşlarına göre tuhaf görünecek bir ciddilikle söyleyeceklerini söyleyip birden susarlarsa...- Yani bir nevi otomatizm... Asrımızın asıl büyük zaafi ve kudreti. İçten içe hazırlanan aydınlık ve düzenli yeni Orta Çağ'ın temeli ve belkemiği. Haklısınız. Hayri Bey... Hayri Bey siz bir dâhisiniz. Öyle bir şey buldunuz ki... Tam çalar saat gibi konuşup susacak insanlar, değil mi? Plak insan... Harika! (Tanpınar, 2007, s. 256).

Saat Ayarlama İstasyonlarında çalışanların bir örnek kıyafetleri de örgütün kurumsallaşmasına katkıda bulunmuştur.

Fakat tutması için böyle bir üniforma bana şart görünüyor. Erkeklerde vücudun bütün güzelliğini gösterecek, kadın veya kızlarda icap ederse yaşı örtmeğe ve bilhassa az çok cins dışına çıkararak güzelliği daha keskin, ısırcı daha sinema yapmağa yarayacak bir üniforma... Hiç olmazsa bir nevi kasketimsi bir şey! Daha ziyade genç erkek hâli verecek bir kıyafet! (Tanpınar, 2007, s. 256).

Hayri İrdal'ın üniforma ile ilgili fikirleri Halit Ayarcı tarafından ufak bir değişiklikle kabul edilir:

- Oldu diye bağırdı. Kazandınız! Bir üniformamız olacak. Hatta bütün personelimiz için bunu yapacağız... Müdürlerin dışında. Onlar için de küçük işaretler buluruz. Hiç olmazsa rozetimsi bir şey! Bütün personelimizin kıyafeti olacak (Tanpınar, 2007, s. 256).

Bir yığın genç kız ve erkek, sırtlarında Saniye Hanımın icadı üniformalar, yakalarında rozetlerimiz, gidip geliyorlar, umumî hayata neşe katıyorlardı. (Tanpınar, 2007, s. 312).

Halit Ayarcı önce İstanbul'da, sonra tüm Türkiye'de hatta dünyada saatlerin doğru zamanı göstermesini sağlamak amacıyla bir enstitü kurmayı, bu şekilde insanların

zamanın kıymetini anlamasını ve zamanı doğru kullanmasını sağlamayı hayal eder ve bu hayalini gerçekleştirmek için hem toplumsal zaaflardan hem de örgütüne dahil ettiği insanların zaaflarından yararlanmaktan çekinmez. Kişilerin, bürokrasinin ve toplumun tüm açıklarını kullanarak bir örgüt oluşturur ve bu örgütün örgütlenme sürecini itina ile tamamlar. Kurduğu Enstitünün amacına ulaştığına inanmaktadır:

- Saatleri Ayarlama Enstitüsü şimdiye kadar vaat ettiği her şeyi yaptı, diyordu. Vâkıa, şehrin saatleri, ne de hususî saatler hâlâ gereği gibi muntazam işlemiyor. Fakat insanlarımız sık sık saate bakmağa ve vakti ölçmeğe alıştılar, köylerimize tamamıyla saati sokmadıkça bile saat zevkini soktuk. Bugün bir milyon köylü çocuğunun kolunda bizim sattığımız oyuncak saatler var! Bu demektir ki büyüdükleri zaman Saatleme Bankamızın gösterdiği kolaylıklar sayesinde hepsi birer saat sahibi olacak... Hatta daha ileriye gidildi. Milletlerarası Saat Sevenler kongresinde bazı devlet nişanlarının saat olması bile benim teklifim üzerine kabul edildi... Bu hususta büyük bir propaganda başlıyor. Hatta bu yüzden ve sizin son kongrede verdiğiniz izahat üzerine sevdiklerine ve takdir ettiklerine altın saatler hediye eden İkinci Mahmut bütün dünyada alâkayı celbetti. Hakkında kitap üzerine kitap yazılıyor (Tanpınar, 2007, s. 359).

Enstitünün başarıya ulaştığının başka bir örneğini de Hayri İrdal'ın şu anlatımında görmek mümkündür:

“...genç bir kız dünyanın en tatlı tebessümleriyle beni birdenbire yakaladı, bir örümcek gibi sardı. Bileğimden çıkartmama müsaade etmediği saatimi kurdu, tabii kendi saatiyle ayarladığı için ayarını bozdu. Ve bütün bunları yaparken de saat hakkında, insan hakkında benim bildiklerimden yüz defa daha ahmakça sözleri hep aynı şirin tebessümle tekrarladı, hattâ suallerime cevap verdi, bana kozmik saat ayarından bile bahsetti. Bilhassa sözü saatten gayrı bir şeye nakletmeme zerre kadar müsaade etmedi. Ve çıkarken de elime enstitüye ait yine az çok benim kalemimden çıkmış bir yığın prospektüs tutuşturdu. Ayrıca Hürriyet Tepesi'nde yapılmakta olan yeni enstitü binamızı behemehâl ziyaret etmemi tavsiye etti ve bütün bunlar yetmiyormuş gibi bir yıllık ayar abonesi, yine enstitümüzün bastığı takvimden üç nüsha birden sattı” (Tanpınar, 2007, s. 258-259).

Bu uygulama Ayar İstasyonlarında çalışan her personelin yaptığı bir uygulamadır. Enstitü başarıya ulaşmıştır ancak bu başarı sadece örgüt adınadır topluma yönelik bir fayda sağlamamaktadır. Hatta toplumun ayarını bozmuştur. “kendi saatiyle ayarladığı için ayarını bozdu.” Çünkü zaman gibi ölçülen gerçek bir kavram bile başka birinin kolundaki saate göre ayarlanmış sadece kafa karışıklığına yol açmıştır. Bu metaforla Batının saatine bakarak ayar yapmaya çalışan toplumumuzu eleştiren Tanpınar Batı ve doğu ikileminden çıkıp kendi yaşantımıza odaklanmamız gerektiğini vurgular. “Bizim için asıl olan miras, ne mazidedir ne de Garp'tadır; önümüzde çözülmemiş bir yumak gibi duran hayatımızdadır” (Tanpınar, 1943). Modern bir örgüt süreci olarak değerlendirilebilecek “Saatleri Ayarlama Enstitüsü de onu kurup sürdüren insanlar da

Tanpınar'ın çağımız, memleketimiz üzerinde, çağımızın, memleketimizin insanları üzerinde görüşleri, her şeyi her yanıyla kavrayan düşünceleridir” (Yücel, 1962).

Sonuç

“Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün konusu, büyük ölçüde bir dolandırıcılık olayıdır. Sonunda kendi yalanı üzerine yıkılıveren bu Enstitü, Hayri İrdal'ın anlattığına göre, Halit Ayarcı'nın dehasından fıskıran bir fikirdir. 'Enstitü' bu fikre ve Halit Ayarcı ile Hayri İrdal'ın teşebbüslerine ilgi gösteren bir ortam içinde, birçok tufeyliyi (asalak) memnun etmek suretiyle gitgide somut bir kılığa giriyor, kurum oluyor, Halit Ayarcı'nın yönetimi altında resmî sektöre de giriyor, hatta parlak günler geçiriyor, bu süre içinde pek çok insan devlet bütçesinden yararlanıyor, ama günün birinde Enstitü bir iskambil kâğıdı gibi çöküyor, yenen yeniyor, içilen içiliyor” (Tecer, 1963).

Ahmet Kutsi Tecer'in ifadesiyle bir dolandırıcılık olayını konu alsada Saatleri Ayarlama Enstitüsü romanı yönetim bilimi ve insan kaynakları yönetimi disiplini için kaynak niteliğinde bir klasiktir. İş fikri ortaya koymada ve örgütlenme sürecinde yapılması gerekenleri yapılmaması gerekenler üzerinden zıtlıklar aracılığı ile anlatmayı başarmıştır. Romanda doğru ve yanlış bir arada verilir. Onları seçmek okuyucunun kabiliyetine bırakılmıştır. Halit Ayarcı'nın kurduğu hayal için gösterdiği çaba etik olmayan davranışlar içerse de her girişimcinin örnek alması gereken bir çabadır. Bu çabadan yaptığımız şu çıkarımlar tüm girişimcilerde bulunması gereken özelliklerdir: “Bir hayal kurun, hayalinizi gerçekleştireceğiniz yer ve zamanı iyi analiz edin, kendinize inanacak insanlar bulun, zamanın kıymetini bilin, cesur olun, gerekirse insanların ve toplumun zaafalarını kullanın, asla vazgeçmeyin.” Enstitünün yönetim ve insan kaynakları konusundaki yanlış uygulamaları da her iki alan için bilimsel olarak ispatlandığı halde doğru yapılamayan hayati bilgiler içermektedir: “Tutarlı ve ayrıntılı planlama yönetimin önemli bir fonksiyonudur. İş analizi ve iş tanımı, kurallarına uygun yapılmalı insana uygun iş değil işe uygun insan aranmalıdır. İşe alımda liyakat ön planda olmalıdır. Reklam bir kurum için son derece önemlidir. Örgütün büyüme süreci sağlam temeller üzerinde kurulmalıdır. Örgüt asla bir kişiye bağımlı olmamalıdır.”

Gerçeğe ulaşmanın birçok yolu vardır ve sanat bu yolların en güzelidir. Bilimsel metotla ve üslupla anlattığımız ancak yeterince anlamlandırılmadığını fark ettiğimiz birçok inceliği tiyatro, sinema, edebiyat gibi alanlarda daha etkili ifade etmek mümkündür. İnsanı konu ve kaynak alan tüm bilimsel yaklaşımlarda olduğu gibi yönetim ve insan kaynakları alanları edebiyattan yararlanmalıdır. Bu düşünceyle değerlendirdiğimiz Tanpınar'ın Saatleri Ayarlama Enstitüsü romanı alan yazınına naif bir

katkı sağlayacaktır. Romanı alan yazını tarayan bir yaklaşımla okuyan her yönetim bilimci alana özgü birçok uygulama, tespit ve tavırla karşılaşacaktır. Bu tespitler bizim tespitlerimizden farklı olabilir ancak eli boş dönmeyecektir. Bu noktada toplumların değişmesinin bireyin değişmesiyle mümkün olacağına inanan ve bu inançla eser veren Tanpınar'ı saygıyla anıyoruz. “Sanatta kaçış yoktur, gayesine adeta dikine kanatlanma vardır. Biyolojiden cemiyete ve ferde kadar bütün hamleler içerdendir. İç zembereklerle kımıldanarak hayatı kurar ve fethederiz” (Tanpınar, 1948).

KAYNAKÇA

- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi klasik ve neoklasik yönetim ve örgüt teorileri*. İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. (3.Baskı), Beta Yayınları.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon, çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Balıkesir: Seçkin Yayıncılık.
- Güçlü N. (2003). Stratejik yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Keskin, U.&Döven, M. S. (2018). Necdet Şen'in eserlerinde yönetim düşüncesi. *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(34), 9-17.
- Moran, B. (1999). *Edebiyat kuramları ve eleştirisi*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Moran, B. (1998). *Türk romanına eleştirel bir bakış*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Tanpınar A.H. (2007). *Saatleri ayarlama enstitüsü*. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Tanpınar A.H. (1943). Asıl kaynak, Ülkü, (16 Nisan 1943), *Yaşadığım Gibi*:40.
- Tanpınar, A. H. (1996). *Yaşadığım gibi* (Haz.) Emil B. İstanbul: Dergah Yayınları.
- Tanpınar A.H. (2 Mart 1951). Medeniyet değiştirmesi ve iç insan. *Cumhuriyet Gazetesi*. Yaşadığım Gibi: 34.
- Tecer A.K. (24 Ocak 1963). Saatleri ayarlama enstitüsü. *Cumhuriyet Gazetesi*. Tanpınar Üzerine Yazılar:129.
- Tekin, M. (1989). *Roman sanatı*. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uçman, A. & İnci, H. (2008). *Bir gül bu karanlıklarda Tanpınar üzerine yazılar*. 3 F Yayınevi.
- Yücel T. (1962). Saatleri ayarlama enstitüsü. *Varlık*, 568, Tanpınar Üzerine Yazılar:112.