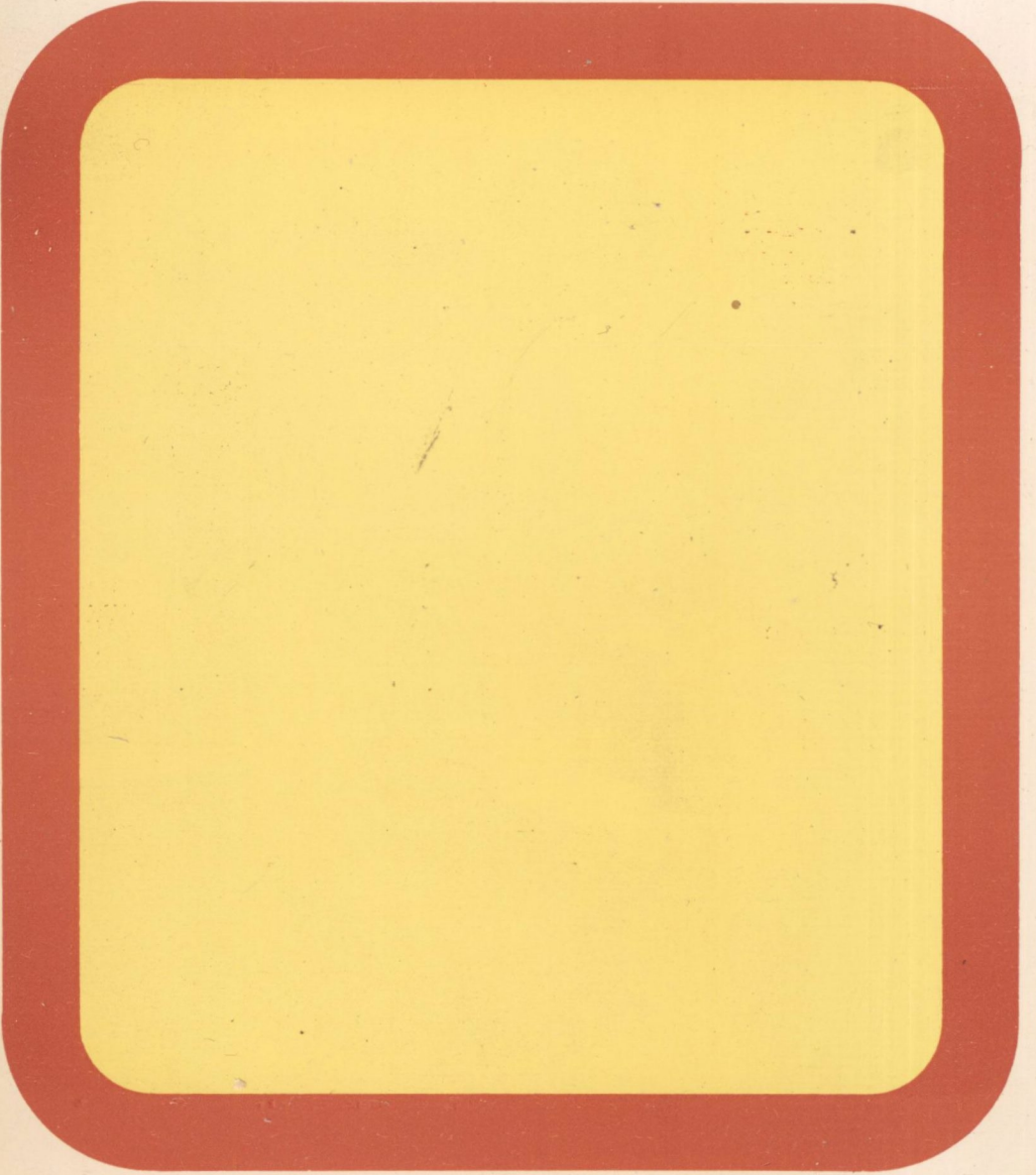


yöneticileri
yetiştirme metodları
g. berger



istanbul reklām yayınları: 6

Ö N S Ö Z

İşyerlerinde yöneticilerin eğitim ve yetiştirilmesi ile ilgili problemlerin, bunların gereği özel metodların düşünülmesi, ve servislerin plânlanması iş idaresinin son yıllarda en önemli konularından biri olmuştur.

Ekonomik gelişmelere paralel olarak iş yerlerinin büyümesi, üretimin hızlanması, ihtisaslaşmanın artması, buralardaki organizasyonun gitgide daha karmaşık ve güç durumlara sürüklenmesi, ve bu organizasyonların ele alınan hedeflerde başarıya ulaşması için, personelin olduğu kadar, yöneticilerin de belli bir görgü, bilgi ve teknik üstünlük içinde bulunmalarını zorunlu kılmıştır.

Bu yüzden ki, günümüzde işyerlerinde yöneticilerin yetiştirilmesi sorunları üzerine, iş idaresi teorisyenleri gittikçe artan bir ilgi ve hızla eğilmeğe, ve bu sorunların çıkar yollarını araştırmak, değerlendirmek için çalışmalara başlamışlardır.

Türkiye'mizin artık, tek başına ve sıfırdan başlayarak, bugün binlerce işçinin çalıştığı tesisler kurup, milyonlar kazanabilen, herbiri büyük zekâ ve üstün enerji sahibi iş adamlarının mucizelerini tekrar yaratabilecek kişilerin "peygamber" gibi, üstelik her nesil boyunca yeniden ortaya çıkmalarını beklemeğe ne sabrı, ne de gücü kalmamıştır.

İş hayatımızdaki liderlerin, kurdukları çarkları daha hızlı çevirtmek, yükselttikleri bacaları daha çok tütürtmek için, haklı olarak kendilerine gerçek yardımcıları, seçkin yöneticilere ihtiyaçları vardır.

Tanınmış Fransız iş idaresi uzmanı Gaston Berger'den çevirisini sunduğumuz bu eser, işveren - işçi ilişkilerinde önemli sorumluluklar yüklenecek, iş ve çıkar uyumsuzluklarında denge unsuru olabilecek "yöneticiler", özellikle yanlarında "ikinci adamların" büyük özlemini çeken iş sahipleri için yararlar sağlayacaktır kanısındayız.

Dr. Süheyl Gürbaşkan

İÇİNDEKİLER

Giriş

1. Didaktik metodlar

| | |
|---|----|
| 1. Konferans | 15 |
| 2. Somutlaştırma ve pedagojik yardımcılar | 17 |
| 3. Didaktik televizyon | 19 |

2. Gösterme yoluyla yetiştirme metodları

| | |
|---|----|
| 1. Pratik çalışmalar ve ziyaretler | 23 |
| 2. "Endüstri İçinde Yetiştirme" (T.W.I. yani Training With in Industry) nin katkısı | 24 |
| 3. Gösterme yoluyla yetiştirme metodlarının diğer uygulamaları | 28 |

3. Sorma yoluyla yetiştirme metodları

| | |
|--|----|
| 1. Sorulu ders | 34 |
| 2. Programlı öğretim | 35 |
| 3. Dil bilimi merkezleri | 38 |
| 4. Enformasyonun tele - tretman araçlarının kullanılması | 39 |

4. Aktif metodlar (antrenman metodları)

| | |
|---|----|
| 1. Kültürel yetiştirme ve muhaberat üzerinde yetiştirme | 43 |
| 2. İşlemlerin yönteminin stratejileri üzerinde yetiştirme | 49 |

5. Aktif metodlar (evrim metodları)

| | |
|---|----|
| 1. Komisyon ve meclis halinde çalışma | 56 |
| 2. Psikososyolojik metodlar | 59 |
| 3. Yaratıcılık | 69 |
| 4. Manyetoskop'un kullanılması yoluyla bu metodların tekemmül ettirilmesi | 70 |

6. İşle kaynaştırılmış yetiştirme metodları

| | |
|--|----|
| 1. Sınırlı süreli stajlar | 73 |
| 2. "Coaching" ya da bir patron yanında ikili çalışma | 74 |
| 3. Hizmetlerin rotasyonu ve "training" görevleri | 75 |
| 4. Görevli mühendisler ve operasyonel guruplar | 76 |
| Sonuç | 78 |

GİRİŞ

*"Programları kısaltınız
ve metodları öğretiniz."*

G. BERGER

Bugün sürekli eğitimden geçirilenler artık imtiyazlı bir azınlık, ve mösyö Jurden gibi, onları taklit etmeğe çalışanlar değil, erişkinler (kâhiller) kitlesidir. Ne var ki, erişkinler arasında uzun süre yetiştirilmeye daha özellikle ihtiyacı olanlar vardır. Bunlar, endüstride, dağıtımda, bankada, genel olarak idare ve örgütlerde ötekileri yönetenlerdir. Kudretli makinaların sürücüleri olan bunların, tekniklerin evrimiyle yüz yüze bulunmakla kalmayıp, bu evrimin aralıksız olarak eşliğinde genel değerlerin alt üst oluşlarıyla da karşı karşıya bulunmaları, tek kelimeyle değişim içinde yaşamaları ve bu değişimleri yönetmeleri gerekir.

1) Ordudan gelen bir Fransız geleneği (*) bu kişileri *kadrolar* diye adlandırır. 20. yüz-yılın başlarında az sayıda olan bu kişilerin hepsi çoğunlukla büyük miktarlar üzerinde yönetici bir görev yapmaktaydılar. Fransa'da yüksek mühendis okullarının itibarı sayesinde yeni diploma alan ve işlere girmekte olan genç mühendislere, diğer ülkelerin pek çoğunda olduğu gibi birer memuriyet vermek yerine, tecrübesiz olmalarına ve bu yüzden özel bir statüye sokulmalarına rağmen, daha ilk günden güçlü yönetim ajanları gözüyle bakılmıştır. Toplu iş anlaşmaları onlardan bahsetmezdi ve ancak ikinci dünya savaşından sonra bu yönetici kadroyu bir nevi kurumlaştıran özel bazı anlaşmaların gerekliliği ortaya çıktı. Saat ücretli işçilerle, aylıklı olup gene de aylıklarını çalıştıkları gerçek saatlere göre alan ücretli memurların yanı sıra, her ay belirli bir maaş alan ve çalıştıkları firmanın bir kısmının idaresiyle yükümlü ve politikasının da bir kısımdan sorumlu "mühendislerin ve kadroların" ortaya çıktığı görüldü.

O zamandan bu yana bunların sayısı hızla artış gösterdi. Gerçekten:

— teknik evrim sürekli olarak yeni ürünlerin araştırılmasına, bu da, sorumluluklarının artık kişiler üzerinde olmayıp, laboratuvarlar için ham madde tedariki ile kısıtlanan mühendislere ve uzmanlara bir çağrıda bulunulmasına yol açtı. Elektronik, havacılık,

(*) Hâlen Fransa'da en revaçta olan Yüksek Mühendis Okulunun da askerî bir okul olması bu geleneğin sürdürülmekte olduğunun bir kanıtıdır.

enformatik, nükleer enerji teşebbüsleri böylece içinde hiç kimsenin "yeni proleterler" görmek istemediği birer beyin ordusu şeklinde belirdi :

- aynı zamanda, nüfus artışı ve öğrenimin yaygınlaşması devlet idaresinin, milli eğitimin ve serbest mesleklerin alışılagelmiş ihtiyaçlarının talep ettiğiinden çok fazla genci yüksek öğrenimlerini yapmağa götürmüştür... Bu genç diplomalar şirketlere girmek üzere başvurduklarında, bunları sınıflandırarak, sonuçta onlara mühendislerle aynı statüyü vermekte tereddüde düşüldü. Bu nedenledir ki, "uzunca" bir yüksek eğitimden geçen herkes genellikle aktif hayata kadrolu bir memur olarak atılır :
- nihayet bu artış 1946 dan bu yana öğrenimin yaygınlaşmasından da daha hızla gelişmiş ve teşebbüsleri, kadroluları ya da öteden beri çalışmakta olan mühendisleri (bu kez personelin kadrolaştırılması ile) ve bütün yeterli teknik ve insancıl nitelikleriyle kendilerini gösterenleri görevlerinde terfi ettirmeye zorladı. Bunlar meslek dalına göre kadroların % 35 ilâ % 50 sini meydana getirirler.

Yönetici kadroların sayılarına ilişkin rakamlar zikretmek her kez tesadüfi olur. Açıkladığımız kesin kavram içinde bunlar bugün, Fransa'da, yaklaşık olarak 500.000 kadar olmalıdırlar, fakat tanımlarının kapsamı genişletildiğinde bir milyonu geçerler. Gerçekten kendilerine verilen imtiyazlı statü pek çok heveslinin ortaya çıkmasına ve aşağı kategorilerde, önce titre sonra da bundan sağlayacakları avantajlara doğru genel bir arzu vücuda getirdi. Bir ölçüt - limiti kesinlikle belirlemekteki güçlük bu hareketi kolaylaştırdı. Örneğin :

- a) Fransa'da yalnızca kadro haklarını korumakla görevli sendika "La Confédération Générale des Cadres" - C.G.C. - (Genel kadrolar konfederasyonu) gezici ticaret temsilcilerini, sonra kalfaları ve ustabaşları (ki bunlar da yönetmekle yükümlüdürler) ve son olarak sayısız teknisyenleri kapsamı içine almıştır.
- b) I.N.S.E.E. (*) ve Çalışma Bakanlığı, yüksek kadrolardan satın alma gücüyle ayrılan orta kadrolar sosyal - mesleki gurubunu yaratmıştır. 1962 nüfus sayımına göre yaklaşık olarak 900.000 kişiyi bir araya getiren bu gurup, genç mühendislerden ve kadrolardan başka toplu anlaşmaların işbirlikçi dediği bütün üst kademeyi içerir : memurlar, teknisyenler, desinatörler, kalfalar ve ustabaşları.
- c) Kadroların 1947 de işverenler ve maaşlılar tarafından imzalanan emeklilik baremleri iki kategoriye ayrılmıştır :

— "kadro benzerleri" (assimiles cadres) (madde 4 a)

— ahdî bir uzatmadan yararlanan işbirlikçiler (madde 36)

1968 de iştirakçilerin sayısı aşağı yukarı bir milyonu.

O halde geniş anlamıyla kadronun çok sayıda kategorileri vardır. Bizim de bu kitapta kabul edeceğimiz anlam bu olacaktır, çünkü hepsinin yetiştirilmeye ihtiyaçları vardır, ki bizi de ilgilendiren budur.

- 2) **Yetiştirmek**, bir zamanlar tıpkı pedagojide olduğu gibi ancak çocuklar ve gençler için kullanılan bir sözcüktü. Etimolojik olarak yetiştirmek (Fransızca "former": biçim vermek fiili) tıpkı bir heykeltraşın alçıyla yaptığı gibi bir biçimi, bir kimseyi yaratmaktır. Bu anlam genişletilerek, biçim vermek (yetiştirmek), kişileri belirli görevlere intibak ettirmek, onları teşebbüsün yapacağı ve kendi kaydedecekleri ilerlemeler için yeterli

(*) Fransız Ulusal İstatistik Kurumu.

kapasitede tutmak (ki biri diğerine bağlıdır) hâline dönüştü. İnsanoğlunun biçimlerinin yeniden yaratılışı, gençleşmesi, bilmenin, yapmayı bilmenin ve yapmak istemenin bir gelişimi... İşte bizim çok yüksek bir düzeyde *yetişmeden* ve *yetiştirmeden* anladığımız...

Yetiştirme sözcüğünü benimsemekle endüstri uzmanları muhtemelen üstün semantikçilerden daha ampirik olmuşlardı. Bu sanayiciler, öğretim, eğitim gibi, okulların ve üniversitelerin yükümlü olduğu bir kamu hizmetine ayrılmış sözcükleri gaspetmekten çekinmişlerdi.

Zaten her yerde, hattâ devlet kesiminde mesleki yetişmeden gitgide daha çok söz ediliyordu. 1936'da Fransız Çalışma Bakanlığının resmi bir organı *Hızlandırılmış Mesleki Yetiştirme* (Formation Professionnelle Accéléérée) adını aldı. Daha sonra Atlantığın ötesinden ABD' den aşağı yukarı aynı anlama gelen "training" sözcüğü geldi. Training Within Industry sözü, 1946'ya doğru, şeflerin pratikte yetiştirilmesi şeklinde çevrilmiş olsa gerek. O andan itibaren bu programların uygulamasından sorumlu olan kişilere (*) önce "animateurs de formation" sonra da "formateurs", "responsables de formation" adı verildi (**), ve sözcük, beraberinde getirdiklerinin başarısıyla sağlamlaştı.

Çoğu kimse, söz konusu olanların karakterlerinin esasını zaten o zamana kadar kazanmış olduklarından "mükemmelleşme" sözcüğünün daha uygun olacağını düşündü. Bir mevki için gereken kapasiteler ile, hâlen o mevkide bulunan kişilerin kapasiteleri arasındaki fark çok büyük ise, bu bir yetiştirme, değil ise bir mükemmelleşme sorunudur. Gerçekte, her iki sözcük de "yetiştirme ve mükemmelleşme servisi"nde olduğu gibi birbirinin yanısıra kullanılmış ve tam bir ayırım yapılamamıştı. Yetiştirme esas kalmak üzere mükemmelleşme bunun doğal bir tamamlayıcısı hâline geldi.

O zamandan bu yana kavramı kesinleştirmeye imkân veren, fakat aşağı yukarı hepsini içine alan yetiştirme sözcüğünün bir türlü yerini alamayan diğer sözcükler ortaya çıktı :

- a) "recyclage" (rösiklaj okunur), petrol endüstrisine ait bir sözcüktür. Daha önce hazırlanmış bir ürünün kullanım alanına daha iyi uyması için onu rafine eden ve birkaç kez tekrarlanarak yapılan bir işleme tabi tutulmasına denir. Bu mükemmelleşmedir. Fakat burada bir farklılaşma araya girer: böyle bir mükemmelleşme kadroluların hâlen yapmakta oldukları görevlerinde daha ileriye gitmelerine, zamanı geldiğinde terfi etmelerine imkân verecek iken, *recyclage* yalnızca koruyucudur ve teknik ilerleme yüzünden düzenli olarak kendini aşındıran bir mevkii seviyesinde tutmayı hedef alır. İşte bu yüzden bu sözcük, çoğunlukla mühendisler, teknolojik ve bilimsel konular için kullanılmıştır.
- b) "eğitim", kullandıkları personelin yetişmesine verdikleri önemi belirten bir bayrak gibi genç enformatik teşebbüsler tarafından kullanılır. Yol göstermek, idare etmek ve yetiştirmek hep aynı düşünce etrafında toplanmıştır; eğitim bunlara kıyasla belki de biraz daha temel, fizikî, entellektüel ve ahlakî kapasiteleri hedef tutmaktadır., zaten bu yüzden ki sık sık öğretimin bir karşıtı olarak kullanılır. Sözcük bugün sürekli eğitim sayesinde daha geniş bir şansa sahip olmuştur. Göreceğimiz gibi, bu da, tamamlanmasını işle kaynaştırılmış metotlarda bulmakta, oysa kollektif metotlar (*) tam zamanında ve istenen aralıklarda fakat değişik biçimlerde sık sık tekrarlanması dilenen bir eğitimi gerçekleştirenler ki, bu da kadro mesleğini, sorunları ortaya koyarak ve uyarımlar yaparak nirengilenmiş bir yol haline getirir.

(*) Bundan 2.ci bölümde söz edeceğiz.

(**) Dilimizde bunların hepsi yetiştiriciler yahut yetiştirme sorumluları anlamına gelir.

(***) Programlı öğretim ve dilbilimi liguistik merkezleri dışında 1 den 5 e kadar olan bölümler.

- c) Son olarak A.B.D.'den gelen "gelişme" sözcüğü, yüksek kademelerdeki kadrolara uygulanır. (İngilizce karşılığı: "Management Development"). Bu, yetiştirmeden de daha öteye gider, çünkü bütünleşmiş yetişmenin de içine girdiği personel teknikleriyle mesleğin yöntemine uygulanır. Biz, yetişkinlerin mükemmelleşmesini, "recyclage"ını ve eğitimini içine alan fakat gençlere aktif hayata başlamadan önce verilen temel eğitimi dışarda bırakarak yetişme veya yetiştirme sözcüklerini en geniş anlamlarıyla ele alan bu kitabımızda gelişmeden şöylece söz etmekle yetineceğiz.

Bu yetiştirme, teşebbüslerin içinde veya dışında, uzmanlaşmış kamu organlarında veya özel organlarda yapılabilir. Genellikle büyük teşebbüslerin kurulu bir iç sistemleri olmakla beraber, bunlar bu konuda ayrıca dışarıyla da geniş çapta işbirliği yaparlar, çünkü gene de gerekli bütün uzmanlara sahip olmaları imkânsızdır. Yetiştirmenin yapılacağı yerin seçimi bizim sorunumuz değildir; biz esas olarak dikkatimizi kullanılan metodlar üzerinde top- layacağız.

- 3) *Metod*, bir hedefe varmak üzere izlenen akli bir gidiş yoludur ve burada hedef kadroların yetiştirilmesi veya değişimidir. Metod, tıpkı Minerva'nın Jüpiter tarafından bütünüyle bir kez de yaratıldığı gibi kendiliğinden ve bir beyinden doğmaz. Hedef, önceden vardır. Burada kadroluların şimdiki ve gelecekteki işlerine sürekli olarak uydu- rulmaları bizim için bir postüla (iddia edileni ispat için kabulü gerekli önerme) olacaktır. Yetişme ve yetiştirme bugün 25 yıl öncesine oranla, tutulan yönlerde ve ilgili kişiler arasında daha da yayılmıştır. "Niçin yetiştirmeli?" sorunu çözüldükten sonra "Nasıl yetiştirmeli?" bütün açıklığıyla ortaya çıkar.

Metod, kıyasla kendini yapar. Descartes'a göre, önce hedefe giden bazı yollar izlenir, ve bu işe yatkın oldukları müşahade edilirse bu esas üzerine akıl yoluyla bir metod kurulur ve kavramlaştırılır. "En değerli gerçekler en son keşfedilenlerdir, der Nietzsche, ama en değerli gerçekler metodlardır."

İnsan bilgisinin kapitali böylece zenginleşti ve gelecek olanlara tereddüt edecekleri daha az husus kalacak, çünkü yol, onlar için açılmış olacaktır. Bu, bir pedagoji profesörü olmayıp kadroların yetişmesinde bir pratikçi olan kitabın yazarı için de böyledir. Donanmada, sonra da endüstride, oniki yıl metodları uyguladıktan sonra bu metodları tarihsel veya bi- limsel olmayan bir dizide değil, tecrübeye dayanan bir akli yapı şeklinde sunuyor.

Şunu da söylemek gerekir ki, ne kadar genç olurlarsa olsunlar erişkinleri (kâhilleri) yetiştirme metodları çocuklara ve 18 yaşın altındakilere uygulanan pedagojik metodların yardımını arkalarında bulurlar. Uzun zamandan beri öğretmen - öğrenci, usta - çırak, ebeveyn - çocuk bağlantıları üzerinde düşünüldü ve J.J. Rousseau, Pestalozzi ve J. Dewey gibi adamlar, zihinleri, yaşamakta olduğumuz evrimlere hazırladılar. Daha yakın zaman- larda diğerleri, fikirlerini denemek için bir ekol yarattılar, ve sonra da Avrupa'da Mme Montessori, M.M Decroly, Cousinet, veya Freinet gibileri kendi aktif eğitim metodlarını bizlere anlattılar. Millî eğitimin öğretmenleri ve müfettişleri, bu işte bazı kişiler her ne kadar onları fazla tutucu ya da çekingen buldularsa da öncü denemeleri ve akla uygun akit yenileme- lerini teşvik ettiler. Eğer sık sık Amerika'lı müjdecileri zikretmenin gereğini duyuyorsak (*) bu, denemenin genelleştirilmiş bir felsefe olduğu bu ülkede bizden öncekilerin karşılına çıkan ve endüstriyel gelişmeden doğan "erişkinlerin yetiştirilmesi" sorunlarına herkesten önce pratik çözümler getirmiş olmalarındandır. (**) Bize verdikleri teknikleri ancak pedagoji ustaları bir ilhamla bahşedebilirlerdi.

(*) Ve artık bugün günlük dile geçmiş deyimleri tırnak içinde kullanıyorsak...

(**) Avrupa'da İsviçre'li psikolog Carrard, erişkinlerin yetiştirilmesinde başlıca yönlendiricilerden biri olmuştur.

Bir bildiri vermek, sonra da bunun özümlemesi için uygulamaya geçmek üzere yetiştirici, bir grup stajyeri çevresinde toplar toplamaz kendini bir metod problemi, yani kendisiyle grup arasında kurulacak bir ilişki tarzı sorunu karşısında bulur. Bu tarz öylesine önemlidir ki, onu karakterize etmek için değişik sözcükler kullanacağız ve kısa bir paralelle özetleyeceğiz. Didaktik metodlar veya tek yönlü sunuşlar için bunlar ("hocalar" ve "Öğrenciler") olacaklar. Gösterilerde (sunuşları izleyen uygulamalar) ve derste (cevabı istenen sorularla yapılan bir oyun aracılığıyla gitgide bütünleştirilmiş bir kontrolle sunmada) hoca, "öğreten" olacaktır. Aktif metodlarda öğrenciler olmaktan çıkan "katılanlar" bir "animatör" veya bir psikologtan az çok yardım göyerek birinci rolü alırlar. İşle bütünleştirilmiş metodlarda ise bu yardımın pedagoglar tarafından sağlanması asla düşünülemez, artık yalnızca şef ve onun astı vardır, böylece iş ilişkileri tarzına dönüp gelmiş oluyoruz.

Bu, bize, kitabı okumada bir ip ucu veriyor. Saf düzeydeki geleneksel bağlantıdan (hattâ hemen hemen bilgiden denebilir) hareket ediliyor, ve bu bilginin bir yetiştirmeye ve bir davranış evrimine başlangıç olması için bilgiyi alanlardan gitgide daha aktif olmaları isteniyor. Bütün kolektif metodlarda pedagojik dekor muhafaza edilir, (*) fakat buna gitgide daha çok gerçek iş hayatından alınmış olgular eklenmektedir (örneğin, olgu metodları). Kaynaştırılmış metodlarda dekor kaybolmuştur, ve yetiştirme anlayışı gündelik eylemi sürdürmeye yeterlidir.

Bu klâsik evrimden başka, yeni yöntemlerin ortaya çıkışında iki eğri müşahede ediliyor:

- a) Yetiştirmeye veya insan aklının temel mekanizmalarının "recyclage"ına yarayan bilgilerde bir yükseliş: mantık biçimi, adaptabilite (uyabilirlilik), okuma hızı, yabancı diller, yaratıcılık, ilişki tarzları. Modern yaşantının sorunlarını çözmekte, aklımızın eskiden olduğu gibi olan yapısı uygun gelmiyor. Matematiğin yenileştirilmesi bunun bir örneğidir. O halde, erişkinlerin düşünce biçimlerini gitgide, daha çok ele almalı ve yeniden kurmalıdır. Sürekli eğitim artık gün ışığına çıkarmak değil, sorunların düzenli olarak ortaya konulması demektir. Bu eğilimi, özellikle aktif metodlarda gözlediğimizde, daha da artmaktadır, çünkü yalnızca bu metodlar söz konusu temel mekanizmalara etkili bir şekilde saldırabilirler
- b) Çoğaltıcı modern araçlarla kitleye doğru bir genişleme ve uzanma: televizyon ve manyetoskop, elektronik beyinler, öğretici makinalar. Bu "sofistike" araçlar, kendilerine özgü pedagojik yararları dışında bütün kadroların yetişmesine ve giderek öğretici ya da zaman bulunmaması nedeniyle eski metodların erişmekte âciz kaldıkları insanların yetiştirilmesini tekrarlamaya imkân vermektedirler. Bu aktif metodların 10 ilâ 12 kişilik guruplarda en iyi sonuçları vermesiyle bir kat daha önem kazanmıştır. O halde, aritmetik dizinin yavaş metoduyla iyi bir animatörün 10 kişiye bir haftada, 20 kişiye iki haftada, 40 ını bir ayda ve 480 kişiyi de en çok bir yılda yetiştireceği ileri sürülmektedir.

Buna karşılık geometrik dizi, animatörün yerine filmi çekilmiş bir sekans, bir elektronik beyin programı, bir kitap yahut da kendilerine metodları öğretecek "ikinci derecede" animatörler yetiştirmek suretiyle mümkün olmaktadır. Böylece 10 animatör yetiştirilerek 100, giderek 1000... kişi yetiştirmek olanağı vardır. Metodların öğretilmesi kitlenin yetiştirilmesinin anahtarı haline gelmektedir.

(*) Bununla beraber kayda değer maddi modifikasyonlar da yapılır. Ekollerimizin sıra halindeki tabloları (didaktik metodlar) yerlerini yarı-çember şeklindeki tablolara (gösteri, ders), sonra da oval veya daire şeklinde tablolara (aktif metodlar) terk ediyorlar. Bütün aksesuarlar bu türden modifikasyonlara uğratılıyor, öyle ki, tecrübeli bir göz salonun görünüşüne şöyle bir bakarak hangi yöntemin uygulanacağını görebilir.

Aşağıdaki tablo, okuyucunun açıklanan her bir yöntemi bu metodlar gurubu içine yerleştirmekle kalmayıp, bunu yeni eğilimlere göre yapmakta yardımcı olmaktır.

Şüphesiz ki gerçek bu şemalaştırmalarda olduğu gibi kesinlikle ayrılmamıştır, ve metodlar yer yer çatışırlar. Okuyucu, bir bölümden ya da kısımdan diğerine geçerken bu devamlılığı kendi kuracaktır. Ona, kullanışlı bir rehber vermekteki amacımıza erişmiş olacağımızı umarız.

| Metodlar | Didaktik | Göstermeli | Sorgulu | Aktif | | İşle kaynaştırılmış |
|------------------------|---|------------------------------------|---|-------------------------------------|---|------------------------|
| | | | | Antrenman | Evrım | |
| Sunuş | Konferans | T.W.I. gösterisi | Ders | | Komisyon ve meclis halinde çalışma | Staj |
| Uygulama (*) | | pratik çalışmalar ziyaretler | Quiz (sorgu) | | | |
| Endüktif metodlar | | Uygulama egzersizleri | | Yönetme halleri | Strüktürü bozulmuş haller Rol oyunu | İşlemci guruplar |
| Temel mekanizmalar | | Metodoloji Mantık | Yabancı diller | Aklı antrenman Hızlı okumalar | Yaratıcılık Teşhis gurubu | |
| "Sofistike" araçlar | Televizyonlu konferanslar ve pedagojik yardımlar | | Programlı öğretim Televizyon ve makineler Teletretman | Teşebbüs oyunu | Manyetoskop | |
| Vericinin adı | Hoca | Öğreten | Öğreten | Animatör | Psikolog | Şef |
| Alicının adı | Öğrenci | Öğrenci | Öğrenci | Katılan | Katılan | Ast |

(*) Burada "öğretimin kontrolü" fazı eksiktir, ki bu da burada işleyemeyeceğimiz dosimoloji'nin (sınav-bilim) konusuna girmektedir.

BÖLÜM 1.

DİDAKTİK METODLAR

Bu metodların kendilerine atfedildiği gibi en eski ve en geleneksel nitelikte oldukları hiç de kesin değildir. Buna karşılık bu metodlar hocanın (tanımı gereğince bilen kişi) öğrencileri (*) (bilmeyenler) ile bağlantı kurmakta en az çaba sarfetmesini gerektiren metodlardır. Bu bağlantı ilk bakışta tek yönlüdür.

Hoca konuşur, hareket eder,
açıklar, öğretir

Öğrenciler dinler,
öğrenir

Bunlar felsefi açıdan toplumun aristokratik ve bâtil bir kavramına bağlanırlar. Bilgi tektir, gerçeğin, doğmanın ifadesidir, dokunulamaz ve seçkin bir kitleye aittir. "Kürsüsünden" konuşan hocayı (aradaki yükseklik farkı temel statü farkını iyice belirtir) işitmeyenler bilmez, işitmiş olanlar bilir. Antikitenin veya doğu kültürünün Sokratçı olmayan filozofları orta çağın skolastikleri, yakın bir zamana kadar Fransız üniversitesi bu düşünceyi teyid etmişlerdir.

Kadroların yetişmesinin sınai pratiğinde bu metodlar başlıca iki halde kullanılırlar :

- yüksek seviyeden bir sorumlunun, bir işe bağlanmış bir kimsenin, bir politikayı, bir doktrini kendi hazırladığı ve kendi kişiliğiyle özdeşleştirdiği önemli bir reform projesini açıklaması gerektiğinde kullanılır. Bu takdirde hedef bilgi vermektir, fakat bu hedef en çok bir bildiri iletmek ve kadroları bu politikanın etrafında toplamakta ikna etmektir. Bu halde, pek az kimse söz konusu sorumlunun yerine geçebilir, yalnızca onun yakınında çalışmağa alışmış ve düşüncesinin mahremiyetine varmış olan erkânın kadroları bunu yapabilirler ;
- teşebbüsün bir eksperinin veya dışardan bir eksperin, mühendislere, örneğin henüz az tanınmış yeni bir tekniği öğretmesi gerektiğinde ya da çabuk evrimleşmeyi sağlayan bir teknik içinde onları "recycler" etmesi gerektiğinde kullanılır. Burada, bu metodların en elverişli olduğu hoca - öğrenci aristokratik farkı görülür.

(*) İlk üç bölümde "öğrenci" sözcüğünü kullanacağız; gerçekte bu sözcük sınai bir kadroda oldukça eksik görünebilir, fakat öğretimin didaktik yanını belirtmek için özellikle tekrarlanmaktadır.

Her iki halde de - bilgilerin hassaslaştırılması ve iletilmesinde kullanılan yöntem açıklama ya da konferanstır (**). O halde bu yöntemi önce "Kürsüden" şekli ile ele alacağız, sonra da modern pedagojinin gelişiminin bunu nasıl bir değişime tâbi tuttuğunu ve somutlaştırma sayesinde, pedagojik yardımlarla, ve en mükemmeli : kapalı devreli televizyonla ne denli etkili bir metod haline getirdiğini göreceğiz.

1. KONFERANS

Konferans, yetiştirmede esaslı bir yer tutar. Konferansın bu önemi yersiz değildir, çünkü diğer yöntemler çoğunlukla olanaksızdır: hiç biri, verilen bir süre içinde istendiği kadar geni olabilen bir dinleyici kitlesine, o denli fikri anlatmaya imkân vermez. Üstelik, öğrencilerin (veya öğrenenlerin) olgunluklarıyla ve daha önce almış oldukları öğretimle daha sürekli olarak dikkat gösterebildikleri ve daha iyi anlayabildikleri zaman konferans daha da kolaylıkla kullanılır. Şüphesiz, çoğunlukla uzun yıllar didaktik bir öğretim görmüş eski öğrencilerin meydana getirdiği kadroların durumu da böyledir.

Fakat gene de, bu yöntemin doğası gereği konferansın kullanılması tehlikesiz değildir. Öğrenciler görünür bir şekilde konferansa katılmadıklarından hoca, onların dikkatlerini çekmekten, hele bu dikkati belirli bir düzeyde tutmaktan emin olamaz, çünkü konferansta karşılıklı konuşmaların ve soruların uyarıcı etkisi yoktur. Öğrencilere az iş düşer, çünkü "Kürsüden" yapılan açıklama tembellik refleksini teşvik eder ve onları, konu üzerinde düşünmeye zorlamaz. Not almaya gelince, bu da çoğunlukla pasifliği maskeleyen bir dış tutumdur. Anlama böylece azalmıştır. Sonuçla, metodun etkenliğinin kontrolü ancak yöntemin dışında olabilir.

O halde konferans başlıca üç zorluk gösterir :

- ilgiyi çekmek ve konu üzerinde yoğunlaştırmak,
- anlama ve hatırlama için gerekli olan belirli bir zihin çalışmasını elde etmek,
- kendini adapte etmek.

İyi bir konferans vermek için bu sakıncaları mümkün olduğu kadar ortadan kaldırmak gerekir. Gerçekten, konferans parlak bir açıklama olmak zorunda değildir, belki de birkaç öğrenci tarafından ilgiyle izlenir, fakat hitâbın büyüğü bir kez geçtikten sonra zihinlerde pek az iz bırakacaktır. Diğer durumlarda olduğu gibi burada da işin kolaylığına güvenmemek gerekecek, önceden düşünülenin tersine, açıklamayı kurmak konferansı temel ve biçim olarak hazırlamak ve bu hazırlık tamamlandıktan sonra da açıklamayı öğrencilerin önünde yaparak konferansı yönetmek daha önemli ve daha güç olacaktır.

Konferans tekniğini geliştirmek bu kitabın çerçevesi içinde söz konusu değildir. Olsa olsa metoda ilişkin bazı önemli noktalar üzerinde durabiliriz. Konunun seçimi, yetiştirme programları çerçevesinde kaydedilmiştir ve sık sık konferansının saptanmasından önce yapılır. Böylece, çok sayıda animatör bir "resitaller" dizisi sunar, burada en önemli güçlük konunun bundan önce işlenenlere ve sonrakilere oranla yerini saptamakta yatmaktadır. Düşüncemize göre, bu sistem en azından müşterek bir pedagojik hazırlığı ve pedagoji üzerinde tecrübeli (ve çeşitli konferanslar arasında bağlantı kurabilmek için, konunun temelinden yeterli derecede haberdar olan, hiç olmazsa bu bağlantıyı kendi kişiliği ile kurabilen) bir animatörün sürekli olanak bu hazırlığa katılmasını gerektirir.

(**) Burada yazılı yöntemlerden söz etmeyeceğiz: mektuplaşma yoluyla ders verme, yazılı öğretim, yetiştirmeyi hedef tutan belgeler. Bunlar ender olarak tek başlarına kullanılır ve pedagojik etkilerinin zayıf olduğu düşünülür.

İyi anlaşılmiş olmak ve bu yolda yalnızca öğrencilerin çabalarına dayanmamak için iyi kurulmuş ve iyi izlenmiş bir plan o denli zorunludur.

Buffon : "Planda hata yaptığı ya da konu üzerinde yeterince durmamış olduğu için bir düşünür kendini şaşkın ve nereden başlayacağını bilemez bir durum içinde bulur. Aklına çok sayıda düşünce gelir fakat bunları yeterince algılamadığı ve sınıflandıramadığı için aralarında bir tercih yapmada tereddüt eder. Bu durumda kararsızlık ve şaşkınlık içinde kalır," der ve onun bu sözü hocaya olduğu kadar dinleyicilere de uygulanabilir görünüştedir.

Giriş kısmındaki düşünce, "birinci ilke", çok önemlidir; çünkü ilginin seyri ve öğrencilerin dikkatinin teksifini başlatacak, ve akıl yürütmenin her bir evresini izlemeye yarayan anahtar getirecek olan o'dur. İyi bir giriş konferansın bütün başarısını sağlayabilir ve öğrencilerin hoca hakkında daha ilk dakikalarda iyi bir yargıya vardıkları sık sık söylenir. Bununla beraber hazırlık sırasında bu düşünceyi hemen bulmak umulmamalıdır. Daha o zamanlar Ciceron: "İşe başlamakta en uygun olan düşünce, özellikle çalışmanın sonunda akla gelendir" derdi.

Diğer bir kural: açık olmalıdır, yani; güçlükleri gereken sayıda basit noktalara bölmek, bir kez de bir tekini işlemek ve geri kalan bölüme mantıklı bir zincirlemeyle geçmek gerekir. Bütün şematik kalsın diye, her bir fikir iyice belirtilmelidir. Sonuçta rasyonel bir açımla basitten karmaşığa gitmelidir.

Biçim olarak, konferansçının karşılaştığı başlıca güçlükler şöylece kaydedilebilir; başlangıçtaki korku, eldeki metinle olan bağ, tekdüze konuşma, telâffuz, durakları kullanma, sözcükler, asalak jestler. Acemiler, bilgili bir gözlemcinin eleştirilerini kabul ettikleri ve kendilerini sistemli bir antremana tâbi tuttıkları (örneğin bir teyple çalışarak) takdirde hızlı ilerlemeler yaparlar.

Kadrolar için konferans süresi genellikle 50 dakika ile 1 saat 15 dakika arasındadır. Fazla yavaş olup dinleyicileri usandırmaktansa kısa konuşmak yeğdir: "iyi konferanslar kadınların etekleri gibidir: konuyu kaplamak için yeterlice uzun, fakat ilgiyi uyandırmak ve ayakta tutmak için yeterlice kısa olmalıdırlar".

O halde, saate uymalı ve zamanında sonuçlandırmayı bilmelidir. Özellikle sonuca bağlama işini birkaç kez yapmak çok kötü bir etki uyandırır: daha yirmi dakika konuşmak gerekiyorken bitirdiğini söylemek gibi. Burada da, tecrübeli konferansçı, öğrencilerin yüzlerindeki yorgunluk ve sıkıntı belirtileriyle bunu saptayacaktır. Bu yolda, dinleyici kitlesiyle olan ilinti her kez en geçerli kılavuzdur.

Salonun düzeni, pedagojik metodların kullanımında önemli bir rol oynar. Didaktik metodlar için bu düzen daha az önem taşır, öyle ki sesin amplifikasyonu ile dinleyicilerin sayısı artırılabilir. Bunun için iki kurala uymak yeterlidir :

- koltuklar ve not almaya yarayan aksesuarlar dinlemekte olan öğrencilerin maksimum konforu,
- hayal gücünü kullanmak suretiyle iskemleleri bir hizada sıralamaktan ve hocayla öğrenciler arasında psikolojik bir set çekecek her şeyden sakınarak, düzende mümkün olduğu kadar bir okul havası yaratmamaya çalışmak.

Konferansta hiçte gerekli olmayan paradoks (çelişme), erişkinlerin bazen iyi karşılamadıkları ve iyi bir animatörün unutturmak için her çareye başvurmasını gerektiren şey, işin fazlaca didaktik karakterde oluşudur. "artışma paneli" (bir düzenleyiciyle birlikte sırayla konuşan

konferansçılar ekibi) ve skeç (iki, ya da daha fazla hocanın hazırladığı karşılıklı konuşma) gibi değişik konferans şekilleri bu aşırı ciddi yanı unutturmaya ve böylece dinleyicilerin dikkatlerini çekmeğe imkân verir. Konferansçının, çeşitliliği ve somutlaştırmayı sağlamak amacıyla 'audio - visuel' yardımcılar kullanması da bu nedenledir.

2. SOMUTLAŞTIRMA VE PEDAGOJİK YARDIMCILAR

Mühendisler ve endüstri ya da ticaret kadroları bir laboratuarda, bir büroda, bir atölyede somut çalışmaya alışkın kimselerdir. Mesleklerinde gerekli olanı yalnızca sözlü açıklamalarla değil, grafiklerin, tabloların yardımıyla, malzemenin direkt görünüşüyle de anlarlar. Bazıları bu takdirdede, yalnızca sözle ve yazıyla olan üniversite tipi önemli bir öğretimi anlamayacaklardır.

Paralel olarak, öğretimde yakınlarda oluşan bir evrim, "audio - visuel" yardımcılarının kullanılmasını geniş ölçüde geliştirdi. Öyle ki, her gün çocuklarımızın 30 ya da 40 yıl önceki gibi öğretim görmediklerini gözluyoruz. Teoriyi doğrudan doğruya duylara çarparak somutlaştıran modern avadanlıklar, hocanın eğitimci hareketini uzatır ve büyütürler, ve bunlar, o halde, öğretimi bugünün gençlerinin karakterine uydurmak için gitgide daha zorunlu olmuşlardır.

Dinleyiciler homojen olmadıkları ve aralarında sözlü kavramlaştırıcılardan çok, görerek ve deneyerek kavrayan ve kendi kendilerini eğiterek yükselmiş olanlar bulunduğu takdirde pedagojik yardımcılar işlenen kişinin bilgisinin seviyelenmesini kolaylaştırırlar ve böylece daha emin bir eğitime imkân verirler. Hatırlama kolaylaştırılmıştır: bir amerikalıya göre işitilenler arasından yalnızca % 10'u görülen şeylerden % 30'u ve aynı anda hem görülen hem de işitilenlerden % 50'si akılda kalmaktadır. Sınıf kavramı yaşamakta ve kuvvet bulmaktadır. Öğrencilerin hocaya ilişkin olan şartlanmaları azalmıştır ve kendi açısından hoca da soluk almak, dinleyicileri gözlemek ve plânı üzerine dönmek fırsatını bulmaktadır.

Spesifik bir öğretim için kavramlaşmış ve gerçekleşmiş 'audio-visuel' yardımcılar gerçeği, daha iyi gözlenen ve temsili kabil bir duruma uydururlar. Böylece, çıplak gözle gözlenmesi mümkün olmayan olaylar büyültülebilir (mikro-elektronik) fazla hızlı olan hareketler yavaşlatılabilir (yavaşlatılmış filmler). Bunların gözlenmesi öğrencilerin mesleki yönünü biçimler, onların kesin olma arzularını ve teknik zevklerini tatmin eder, ve onları tek ilgi çekici noktaya yaklaştırır: kadroları içindeki gerçek işlerine.. Bağlı olduğumuz şirketin mühendisleri, yetiştirmedeki bu esası anlamışlardır ve bir konferans öncesinde bu konferansı resimlemek için gerekli bir çok "diapozitif"i gerçekleştirirler. Bunlar konferans sırasında gösterilir ve konferansın bitiminde dağıtılan bir belge üzerine de basılır. Öyle ki, bu mühendisleri, yüksek okullar veya diğer organlarca (*) düzenlenmiş bir çok "recyclage" kurslarına her gidişlerinde profesör ve öğretim üyelerinin aynı avadanlıkları kullandıklarını görmek pek şaşırtmamıştır.

10 ya da 20'lik alt-gruplara bölünmüş büyük gruplara hitaben bu yetiştirme ne kadar çok tekrarlanırsa hocanın da, zamandan tasarruf ve somutlaştırma kaygusu içinde konferansı için, 'bir yardım oyunu'nu gerçekleştirmekte o derece çıkarı olacaktır. Öyle ki, Metodlar Bürosu seri halinde bir imalâta imkân verecek spesifik bir avadanlık takımı

(*) Örneğin F.N.S.I.C. Fédération Nationale des Syndicats (C.G.C.) d'Ingeniéneurs et de Cadres (Ulusal-C.G.C.-Sendikaları ve mühendisleri ve Kadroları Federasyonu) tarafından akşamları verilen sosyo-ekonomik konferanslar.

hazırlamıştır. didaktik konferans aynı zamanda buna uygun bir malzeme eşliğinde verilmelidir. Pek tabiidir ki, öngörülen konferans sayısı ne kadar çok olursa, bunların kullanış kat sayısı da o kadar çok olacaktır.

Tecrübeli hocalar, ne denli eksiksiz olurlarsa olsunlar pedagojik yardımcıların kendi yerlerini tutamayacaklarını bilirler ve bunları, konferansın ihtiyaçlarına göre seçtikleri sürece konferansa akıllıca kaynaştırmalıdır. Bunları aşırı bir şekilde kullanmak dikkat dağılmasına yol açabilir ve böylece yarardan çok zarar getirmiş olurlar. Gene aynı şekilde hangilerinin seçileceği de akıllıca saptanmalıdır, çünkü önceden kararlaştırılan yetiştirme metoduna az ya da çok uygun, birçokları vardır.

Bunları hitâp ettikleri duyulara (görme, işitme ya da her ikisi de) harekete veya hareketsizliğe, dayanağa, bireysel veya kollektif kullanışlarına göre gruplamak mümkündür. Biz kendi payımıza, bunları pedagojik ölçütü izleyerek, tamamlanmış ya da ilerleyen (progresif) yardımcıları şeklinde sınıflandırmayı tercih edeceğiz. Örneğin :

| <u>İlerleyen (progresif) yardımcıları</u> | <u>Tamamlanmış yardımcıları</u> |
|---|--|
| Duvar tablosu | Hazırlanmış çözümler-yapılar tabloları |
| Kâğıt tablosu | Dağıtılan belge ve broşürler |
| Fötr veya flanel tablo | Tamamlanmış kalıplar |
| Progresif kalıplar | Tamamlanmış saydam malzeme |
| Sökülür-takılır modeller veya maketler | Episkop |
| Kanatlı saydam malzeme (Diaskop) | Sürekli filmler |
| Sabit filmler veya diapositifler | Radyo |
| Manyetik bandlar (her bir bölüm için) | Manyetik bandlar (blok halinde) |

Tamamlanmış yardımcıları açıklanan resimlerler; fakat bunu global olarak, katılıkla, ve bazen de anlayış için gerekli olan evreleri atlayarak yaparlar. Bu tür yardımcıları fazla çabuk bir şekilde sunulduklarından konferansı aydınlatmazlar ve sonra da, dikkatin dağılmasına yol açarlar. Emektar karatahtanın prototip olarak kaldığı progresif yardımcıları ise öğrencilere her türlü uyma imkânını verirler. Bunlar çeşitli oldukları, yapılan öğretime göre gerçekleştirildikleri, ve en gerekli anda yavaşça sunuldukları takdirde didaktik konferansı çok etkili bir yöntem haline getirirler. Diğer yandan, ileride söz edeceğimiz gösterme ve sorma yoluyla olan metodlara da gene aynı derecede uyarlar.

Pedagojik yardımcıların kullanılışı şunlara da bağlıdır :

- bunları gerçekleştirmek için gereken zaman. Ne yazık ki zaman darlığından pek çok hoca kadroların yetiştirilmesinde konferans yolunu kullanmakta ve bir de karatahtandan yararlanmaktadır ki, üstelik bu tahtaya yazdıkları pek okunaklı olmamaktadır. Gerçek bir yetiştirme anlayışının bu yöntemi bir yana itmesi ve etkili bir öğretimin gerek zaman ve gerekse araç bakımından ortaya çıkacak masraflarını kabul ettirmesi gerekmektedir;
- maddî araçlar ve salonların teknik donatımı. Bugün büyük Fransız teşebbüslerinin elinde, ışık tertibatı olan, diaskoplar ve teyplerle.... v.b. gibi gerekli araçlarla donanmış salonlar vardır. Çizim büroları kalıplar hazırlayabilirler: hattâ, kendi olanaklarıyla kısa süreli filmler bile gerçekleştirebilirler. (*) Hocanın hüneri de maddî desteklerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırabilir. Bunların en etkili olanları her zaman en pahalı olanları değildir.

(*) "Film ve yetiştirme" Birliğinin 1969 da, Poitiers'de yapılan son kongresinde bunun birçok örnekleri sunulabilmiştir.

Pahalı araçlar arasında, bundan sonraki bölümü hasredeceğimiz biri vardır ki, bu da gelecekte hiç şüphesiz gitgide daha büyük bir rol oynayacak olan televizyondur.

3. DİDAKTİK TELEVİZYON

Didaktik metodların başlıca avantajının, yetiştirilecek kimselerin büyük sayıda olmalarına karşılık az sayıda yetiştiricinin bulunması gibi kesin bir soruna, gençler için şiddetle kendini hissettiren öğrenim ve okul sorununa, erişkin kadroların hemen hemen sınırsız olan eğitim ihtiyaçları sorununa cevap veren nitelikteki yayılma gücü olduğunu gördük.

Televizyon bugün, görerek ve işiterek (audio-visuel) yapılan didaktik öğretimin, ister yalnızca hocanın yüzünü ve yüz hatlarıyla birlikte konuştuklarını göndersin, ister buna bir tablounü görünüşünü, çeşitli pedagojik yardımcıları, filmlerden alınmış parçaları, ya da belgeleri (ki burada bunlara belgesel filmler adı verilir) eklesin, çoğaltıcı hoca-araç'ı olmak durumundadır. Hangi halde olursa olsun TV, düşüncenin dört elemanından üçünü bir araya getirir :

Biçim - Hareket - Ses

ve yakında renkli televizyon dördüncüyü (rengi) de ekleyecek, böylece toplam bağlantıya imkân verecektir.

Şimdilik kullanılan yöntem sayısı dördtür :

a) Direkt kapalı devre hâli

Genellikle, üç teknik bölüm, görünüm alıcıları (kameralar), telev zyon alıcısı, ve komutun hüküm yeri (reij) birbirlerinden en çok bir kaç yüz metre uzaklıktadırlar. Kamera-alıcı bağlantısı koaksiyal kabloyla (aynı kablo içine döşenmiş kablolar bütünü) sağlanır, bu da, enstalasyonun fiyatını düşürür ve daha iyi nitelikte bir görüntü elde etmeğe izin verir. Telev zyonun kapalı devrelerdeki işleme güvenliği ve kullanılan malzemen n basitliği, uzmanlaşmış bir personel, hattâ, doğrudan doğruya hoca veya konferansçı tarafından kullanılmasını mümkün kılar. (*)

Görüntü, alıcılarla donatılmış ve coğrafi olarak guruplanmış büyük sayıda salonlara gönderilebilir.

b) Bir noktadan diğerine ve direkt olarak radyo-elektrik yayım yapan devre hâli.

Bölgesel olabilen, ve yayım noktasından rölelere ve alıcı noktalara yönelmiş hertz dalgalarını kullanan bir devre söz konusudur. Fransa'da, 1789 Devriminden bu yana erişkinleri yetiştirmede başı çeken organ ve çok sayıda kişi için kadro ve mühendis seviyesine açılan bir kapı olmak durumunda bulunan ulusal Sanat ve Meslek Konservatuarı (Le Conservatoire national des Arts et Metiers), Paris bölgesinde (**) ve Brötanya'da her gün bir saatlik bir yayım yapmakla böylesi bir şebekeyi kuranların ilki olmuştur.

C.N.A.M.'ın aneks merkezleri veya genel olarak noktadan noktaya olan alıcı merkezler, bu takdirde, hertz dalgalı alıcılarla donatılmış tek merkezlerdir. Paris bölgesindeki donatım

(*) Millî eğitimden çok endüstride, modern tekniklerle haşır-neşir olmuş konferansçılara rastlamak olağandır.

(**) Bu gün bunlardan 12 tane vardır.

fiyatları 20.000 F. dolayındadır. Bunlar, okullarda, umumî yerlerde ve teşebbüslerin bağrındaki fabrikalarda kurulabilir, yeter ki aynı şekilde halka da açık olsunlar. Şimdiki durumda yayımlanan dersler şunlardır :

- Matematik elemanları;
- Genel Matematik (2 yıl);
- Temel fizik;
- Temel elektronik;
- Genel enformatik dersleri.

Burada didaktik metodlar, yetkili danışmanlar tarafından tekrarlanmanın daha aktif metodlarıyla bağdaştırılır.

Bu yöntem ve de kapalı devre yöntemi, bilimsel ve tıbbî öğretime özellikle uygundur. Bu sonucuda renkli televizyonun kullanılması, salonlarda televize edilen görüntüyü büyük bir perdeye düşüren ve Eidophore adı verilen projektörle bağdaşabilir, ve böylece, bir zamanlar az sayıda seyircinin yararlanabilmekte olduğu deneylerin geniş bir seyirci kitlesi tarafından, en âlâ görüş koşulları içinde izlenmesini mümkün kılmaktadır.

c) Direkt ve açık devreli olarak radyo-elektrik yayım yapma hâli.

Bu yöntemde, evde ya da salonlarda, piyasadaki alıcılar ve vericiler kullanılır, ki bu vericiler:

- ya zayıf güçtedirler (Amerikan üniversitelerinde olduğu gibi. Bunlar henüz Fransa'da kullanılmamaktadır),
- ya da özel olarak bu iş için yaratılacak bir yayımı bekleme durumunda, öğretici yayımları özel programlar içinde veren ulusal vericilerdir (hâlen Fransa'daki 2 ci TV dalgasının yaptığı gibi).

Bu yayımların ikisi Fransa'da mevcuttur :

- C.N.A.M'ın "Tele-CNAM" denen ve noktadan noktaya şebekesi üzerinden yayımlanmakta olandan kısmen farklı bulunanlar 4 ders öğretilmektedir: matematik elemanları, temel elektronik, genel enformatik, modern matematiğe giriş. Erişkin kişiler bunları yazılmaksızın, denetlemeksizin evlerinden izleyebilirler, fakat eğer yazılırlarsa ve sınavdan geçmek isterlerse dersleri, danışmanların denetimi altında alıcı merkezlerde izlemeleri gerekir.
- Ulusal Pedagoji Enstitüsü tarafından yayımlanan Öğretim-Teşvik Radyo Televizyon'u (Radiotelevision Scolaire-Promotion): ekonomik enformatik, B.C.C.'nin ingilizce dersleri (Walter and Connie), almanca dersleri... Millî Eğitim gelecek yıllar için, haftada toplam 20 saati bulacak olan ve bazen Vanves'daki ulusal Tele-Öğretim Merkezi (Centre national de Tele-Enseignement de Vanves) ile bağlantılı olarak fransızca anlatım ve mantık derslerini öngörmektedir.

Burada, uygulamasını, kalkınma yolunu tutmuş ülkelerde bulan kitle eğitimi alanına girmiş bulunuyoruz. Fakat bu aynı zamanda, erişkin nüfusun büyük ihtiyacı, boş kalan zamanların gelişmesi ve televizyon alıcısıyla donanmış ailelerin oranının yüksekliği nedenleriyle ülkemizin (Fransa'nın) de içine girdiği bir alandır.

Her üç yöntem de konferansın verilisinin ve alınışının aynı anda olageldiği direkt kullanılışları içinde tanımlanmışlardır. Sesleri kaydetmede teypin televizyon için karşılığı demek olan ve görüntüyü manyetik olarak kaydetmeye yarayan *manyetoskop*'un ortaya çıkması, iyi bir pedagoji uygulaması için pek elverişli olan tam bir esnekliği sağlamakla dersleri *geciktirmeli* (en differe) şekilde kullanma olanağını getirmiştir. Getirilen yardım progresif olmakta ve öğrencilerin anlayış ritmine daha iyi uyabilmektedir.

Aygıtlar, profesyonel kullanıcılardan öğretmen kullanıcılara ve büyük halk kitlelerine geçmeye başlamıştır. Hâlen, 10.000 F.'in altında bir ücret karşılığında bir salonu, siyah-beyaz çalışan taşınabilir bir kamera, alıcı, ve manyetoskopla donatmak mümkündür. (*)

Kadroların teşebbüsler içinde yerleştirilmesinde eğilim, büyük fabrikalarda ve eğitim merkezlerinde, televizyon yayınlarını almak üzere uzmanlaşmış bir salon kurmaktır. TV alıcıları, modern mühendislik okullarında amfiteatrlarında olduğu gibi duvarlar boyunca, yahut da daha iyisi, "polyvision" (**) adı verilen bir sisteme göre tavana yerleştirilebilir. Polyvision sayesinde 5'erli üç sıra hâlinde oturan her 15 öğrenciye bir TV alıcısı düşmekte ve öğrenciler görüntüyü, not defterlerini masaları üzerinden kaldırmadan ve yanlarındakiler ya da gün ışığı tarafından rahatsız edilmeksizin en iyi koşullarda bakabilecekleri bir yere konmuş bulunan aynalar üzerinde izlemektedirler.

Geleceğin Merkez'i bir manyetoskop ve bir manyetik band arşivi ile donanmış olacak, bu yolla yayımlanan türlü derslere abonelik oranı gitgide artacak, ve gene aynı şekilde bir aneks (yan) stüdyodaki kamera dersleri yerinde, ya da fabrikalar veya bu fabrikaların imâl ettikleri ürünler üzerine yapılacak röportajları kaydedecektir.

Bu merkez, noktadan noktaya sistemiyle şirketin ya da gurubun benzeri merkezlerine olduğu gibi, başlıca ulusal verici merkezlere de bağlı olacaktır: C.N.A.M... v.b. gibi. Tüm polivalans'a erişilecek: eğitici nitelikteki her olgu vuku bulduğu yerde ve anında kaydedilecek, bir yana konarak istenilen anda ve yerde yetiştirilecek kadroların önüne çıkarılabilecektir. Modern tekniğin didaktik metodlarla en büyük yayılma olanağını vererek, aynı zamanda düşünceyi ve yetişmenin etkinliğini yenileştirmek için ortaya çıkan daha nice metodlara kapı açtığı, bu formülden pek uzakta değildir.

(*) Örneğin, Japon yapısı Shibaden yahut Sony, ve 20.000 F.'a Ampex markalı aygıtlar.

(**) Her hakkı mahfuzdur. Hâlen Fransa'da biri Clichy'de, CNAM'a bağlı merkezde ve diğeri Bagneux'deki Thomson-Houston Teknik Merkezi'nde olmak üzere böylesi donatılmış iki salon vardır.

BÖLÜM 2.

GÖSTERME YOLUYLA YETİŞTİRME METODLARI

Didaktik metodlardaki audio-visuel (görerek ve işiterek) yardımcıların incelenmesi bizi gösterme yoluyla olan metodları incelemeye götürür. Bunların pedagojik karakteristiği iki bölüme ayrılır :

- salt gösterme, ki burada öğretene (*) bir malzemeyi, bir deneyi, veya gerçekten olmuş olayların istatistik bilânçosunu tanıtır, sunar. Konu, artık soyut ya da spekülâtif olamaz, fakat çoğunlukla gözle görülebilir ve kolayca tahayyül edilebilir somut bir eleman üzerinde merkezleşmiştir;
- uygulama, ki bu deneme sırasında öğrenciler harekette bulunurlar, öğretene taklit ederek yapılacak işi yerine getirirler, veya sunulan egzersizin çözümlerinin hazırlanması işini yapar gibi davranırlar. Bu bölüm daha çok aktif öğretim metodlarına yaklaşır. Böylece :

Öğretene gösterir
ve açıklar.

Öğrenciler bakar, dinler, sonra da yapılacak işi kendileri
yerine getirirler.

Bu mikst (karışık) metod pratik bir bilgiyi, bir prospektüsü öğrenmede, problemlerin çözümünde, genel olarak hafızayı çalıştırmada o denli sık kullanılır ki bizce, orijinal bir metod gibi incelenmeğe değer. Kadrolu personel için olduğu kadar işçiler ve teknisyenler için de kullanılır. Kadrolar söz konusu olduğunda, Fransa'da, özellikle teknik ve bilimsel rösiklajlara eşlik ederek pratik çalışmaların ve ziyaretlerin geleneksel biçimlerine bürünür. Amerika'dan gelen T.W.I.'nin (Training Within Industry) önem kazanması sonucunda sınaî veya ticarî aktiviteye özgü *işlemci* ve *kararçı* (decisionnel) yöntemlerin, egzersizlerin ve çeşitli metodolojilerin öğrenimi metodu şeklinde kendi kendini değiştirme eğilimindedir. Normalize edilmiş her aktivite böylece şu sırayı izleyerek öğretilebilir: bir modelin tanıtılması, bunun uygulanması üzerine antrenman ,eylem.

(*) Artık bu bölümde, bu kişiye hoca adını vermeyeceğiz, fakat yerine göre: öğretene, danışman, pratik çalışma sorumlusu, asistan, tekrarlatıcı, ziyaret rehberi diyeceğiz.

1. PRATİK ÇALIŞMALAR VE ZİYARETLER

Salt entellektüel bilgilerin profesyonel hayattaki yetersizliği üzerinde burada direnmek gereksizdir. Bilgi, özellikle yeni durumlarla karşı karşıya kalacak olan kadrolar için, şüphesiz vazgeçilmez bir zorunluktur, fakat gündelik çalışma en çok önemli derecede pratik beceriklilik ister. Üstelik bu çalışma daha öncekilerden daha çok bir ekip, ya da grup çalışması şeklindedir. Açık ve kültürlü bir kafanın işlemci yöntemlerini kendi kendine hazırlama yeteneğinde olacağı düşünülebilir, fakat önce gerekli ayarlamaları yapmada fazlaca zaman kaybedecek, üstelik ortaya çıkacak yöntemlerin çeşitliliği, düzenlenmiş eylemin zararına olacaktır. Mühendis, kendini daha ivedili diğer bir aktiviteye vermek üzere, yürütmekte olduğu bir işi bir teknisyene bırakabilmeli, ihtiyaç olduğu takdirde astını yetiştirmelidir. Prosedürlerin ve zincirleme işlemlerin otomatikliği, onun, daha asil görevler üzerinde kendini yoğunlaştırmasına imkân vermelidir. Sonuçla, "vazgeçilmez" şeflerin oluşmasından sakınmak ve herkese bir meslek sağlamak isteniyorsa, büyük teşebbüslerin bağrında, refleks hâline gelen prosedürler sayesinde, yeni mevkilere alıştırma süresini makûl surette azaltmakla hareketliliği teşvik etmelidir.

Pratik çalışmalar, malzemeye ayrılan yerin büyüklüğüyle ve gövdeyle yapılan jestlere verilen önemle nitelendirilir. Sözlü anlatım burada çoğunlukla azaltılmış, hatırlatıcı mahiyette kısa bir ön açıklama hâline getirilmiştir. Bazen bu, yerini şematik görünüşlü bir kalıbın sunulmasına terkeder. Tema bir eleman ve bir işlemler ifade olunabilir.

Eleman : destek olarak seçilen malzeme. Örnek: köpüklü yangın söndürücüsü, Technifen.

İşlem : pratik bir amacı hedef alarak eleman üzerinde yapılacak değişiklik, veya daha basitçe bunun kullanılışı.

Genellikle öğrenciler küçük gruplara ayrılırlar, ve konferanslarda olduğundan daha iyi çevrelenmişlerdir. Çoğunlukla 6 ilâ 12 kişilik pratik çalışma gruplarının meydana geldiği görülür. Böylelikle her bir kişinin elinde benzeri bir aygıt bulunmadığında sırayla uygulamaya geçebilirler. Elektrik Yüksek Okulunda öğleden sonra rösiklajları yalnız pratik çalışmalara ayrılmıştır ve öğrenciler, her birinin ortalama 30.000 F.'lık bir yatırımı gerektirmiş olduğu manipülasyon (elle çalışma) masalarında oturmaktadırlar.

Öğrenci, hiçbir didaktik metodun ona tek başına veremeyeceği bir el uzluğu, bir yaşantı kazanır. Bir çok hallerde anlama ve bellemeyi beyinin olduğu kadar sinirler ve kaslar da yaparlar. Fabrikalarına ya da bürolarına geri döndüklerinde ellerine aynı araçlar verildiği takdirde sözkonusu manipülasyonları tekrarlayabilecekler ve eğer pedagojik yetenekleri varsa, bunları takım arkadaşlarına ve astlarına öğretebileceklerdir. O halde duyuları ilgilendiren bu yan, ve gene mükemmel bir icrâ elde edilene kadar tekrarlamayı öngören 'hareketin antrenmanı' yanı burada esastır. Genel olarak kadrolar için bu tekrarlama, örneğin tekdüze ahenkli işler için vazgeçilmez zorunlukta olan refleksin geliştirildiği, işçilere özgü öğrenmelerde olduğu kadar ileri götürülemeyecektir.

Çoğaltıcılık (demultiplication) nedeniyle, genellikle teorinin hocasından ayrılan öğretenden (*), öğrenciden öğrenciye gezer ve tavsiyelerde bulunur. Çalışmaların doğru bir şekilde icra edilip edilmediğini denetler: ancak bu çalışmalar her öğrenci tarafından tutulan "pratik çalışma defterleri"ne geçiriliyorsa, sonradan bu defterlerin düzeltmelerini yapar. Esas olarak uzmanlığı pratiyeninki gibidir: önemli teorik bilgilerden mükemmelen haberdar olan pedagoğunkiyle birleşmiş ve ihtiyaç olduğu takdirde onu uzmanlığını tamam-

(*) Bir hocaya 4 öğreten ya da asistan düştüğü sık sık görülür.

lamağa elverişli durumdadır. Çoğu hallerde sözkonusu kimse, kendi alışagelmış işinden gayrı, özel görevli olarak, hizmetlerini bir okula veya bir yetiştirme merkezine veren tecrübeli bir mühendis, ya da kadro mensubudur.

Rehberli ziyaretler, malzemenin çokluğu ve küçük guruplar halinde örgütlenme bakımlarından görünüşte pratik çalışmalara benzerler. Çerçeveleme ve açıklama işi öğrenci gurubuna bağlı bir öğreten ile, ziyaret edilen teşebbüse ait bir rehber arasında paylaşılmış olup yöntemin etkililiği ikisi arasında hazırlanmış olan koordinasyonla geniş çapta bağımıdır. Öğrencilerden genellikle bir harekette bulunmaları, fiilen elle işe karışmaları istenmez, fakat sorular sorabilir, ziyareti izleyen bir oturumda kendi aralarında tartışabilir ya da gördüklerinin tek tek veya beraberce bir bilânçosunu çıkarabilirler.

Bu ziyaretler, kadrolar arasında meslekî kültürü geliştirmek, herbirinin kendi yerini tâyin etmesine imkân vermek, ve üstelik diğer kişilerin organizasyonunun görünüşünden esinlenen yeni fikirleri ortaya atmak bakımından zorunludurlar. Fakat sınaî turizmden de öte bir şey olmak için bunlar, çok dakik bir hazırlığı, yarar merkez lerinin seçiminde tahditli davranmayı, disiplinle uyulan sıkı bir planning'i gerektirirler. Ziyaret edilen kuruluşlarda uzmanlaşmış bir servisin, gösteri salonlarının varlığıyla ve bu kuruluşların kabul kapasiteleri tarafından bu ziyaretler geniş ölçüde kolaylaştırılmışlardır.

Yönetici kadrosu tarafından yanlış anlaşılmış, bir külfet halinde bir teşebbüs içinde gelişigüzel hazırlanmış, ya da 20'şer kişiden fazla guruplar halinde düzenlenmiş rehberli ziyaretler yararlı olmaktan çok zararlıdırlar ve bu nedenledir ki, bunları özenle seçmek ve öğretimin görünüşte daha soylu diğer bütün biçimleri kadar iyi bir tarzda organize etmek için sayıca sınırlamak bize tercih edilir görünmektedir.

Fransa'daki bu geleneksel metotlara, ikinci dünya savaşından bu yana Amerikalılar, ilginç yenileştirme elemanları getirmektedirler.

2. "ENDÜSTRİ İÇİNDE YETİŞTİRME" (T.W.I. YANI TRAINING WITHIN INDUSTRY)'NİN KATKISI

T.W.I.'nin ortaya çıkması 1940'lara, A.B.D.'de henüz beliren savaşın silâh endüstrilerine doğru dev bir dönüş yapmayı gerektirdiği ve buna paralel olarak atölyede ustalık ajanları anlamına "Supervisor"ların hazırlandırılmış yetiştirilmesini zorunlu kılan döneme rastlar. Roosevelt hükümeti, o zaman Çalışma Bakanlığının himayesinde savaş işçiliği komisyonu, hızlandırılmış mükemmelleşme programlarını hazırlamakla yükümlü ve Channing Dooley tarafından yönetilen resmî bir Training Within Industry servisi yarattı. Yüzlerce usta-başını kapsayan geniş bir anket, ustalık için üç mükemmelleşme programının esaslarını çabucak tâyin etmeye ve denemeye imkân verdi, ki bu da sonraları büyük ölçüde yayıldı. Savaşın sonra bu servis dağıldı, fakat Dooley bu servisi T.W.I. Fon'u şeklinde değiştirdi ve programlar, endüstrinin barış zamanına doğru yaptığı büyük geri dönüşe katkıda bulundular. Amerikan üreticiliğinin bu dönemde eşi görülmemiş sonuçlara eriştiği bilinmektedir, (en iyi donanmış Avrupa ülkeleri üreticiliğinin takriben üç katı). Kendini toparlar toparlamaz Avrupa, Atlantiğin ötesinde kendine modeller aramağa başladı.

T.W.I. teknikleri pedagoji alanında esaslı yenilikler getirmez, fakat sağ duyu tarafından konmuş kuralları (örnek: öğretmeden önce işi belirlemek) ve insancıl problemlerin kaygısını (örnek: muhatabı rahatlatmak) her ustabaşının anlayabileceği gibi, basit tarzda kodifiye eder. Bilimsellik iddiasında olmaksızın bu kurallar, denenmiş ve etkili oldukları herkesçe onaylanmış uygulamaların bir toplamıdır.

O âna kadar yönetim göreviyle yükümlü bulunan "şefler"e ve özellikle ustalık ajanlarına ayrılmış olan bu kurallar aşağıdaki hususlarda belirtilen yönetim kurallarının bu kişilerin zihinlerinde yer etmesini isterler :

- personelin yetiştirilmesi, bu birinci programdır, veya "öğretme sanatı" (job instruction training), göstermenin pratik pedagojisi,
- çalışma metodlarının islahı (job methods training): bu, şefleri "işin basitleştirilmesine" hazırlayan üçüncü programdır, Mogenson tarafından 1939 dan beri lanse edilen daha hazırlıklı bir tekniktir. İşin basitleştirilmesi, T.W.I. devirlerine ait olmamakla beraber, anlayış ve pedagojisiyle ona bağlanır,
- iş ilişkilerinin islahı (job relations training) veya "kumanda etme sanatı". İkinci program özellikle şeflerin, iç anlaşmazlıklara çözüm bulmaları anlamına, ekiplerine hükmetmede mükemmelleşmelerini öngörür.

Bu programların her biri, pratiğe geçirilmesi gereken, yanlış bir deyişle "prensi" adı verilen, formel mantıkla yoğunlaşmış çok basit dört psikopedagojik kural halinde özetlenir; örneğin :

- (2 ci program) 1. Olguları bir araya toplamak.
2. Yargılamak ve karar vermek.
3. Harekete geçmek.
4. Sonuçları denetlemek.

Bunlar bir karton üzerine basılır, pratik uygulamada hatırlamalarına yardımcı olmak üzere staja katılan herkese dağıtılır. Kültürel açıdan bu kodifikasyon gerçek avantajlar arzeder, çünkü "entellektüel"lerin bir şey unutmaksızın (ki çoğunlukla bu kimseler fazla acele ederek derhal sonuçlara atlarlar) takilabilmelerini sağlamak üzere yeterlice mutlak ve fazlaca ilkel zihinlerin, bu prensiplerin açıklaması arasından psikolojik bir kültür eki alabilmelerini sağlamak amacıyla yeterli derecede açıktır.

İcracı personellerini daha iyi yetiştirmek için iki ilâ üç saatlik beş toplantıda aynı hiyerarşik rütbeden (hocalık) sekiz ilâ on eğitmenlik bir guruba ders vermek suretiyle kadrolar, sık sık animatör rolü oynarlar. Bu seansları yönetmek için kendileri de, aynı tekniğe, "öğretme sanatı"na dayanan ve gerçek bir pedagoji başeseri olan bir antrenmanla, 60 ilâ 100 saatlik bir staj devresi sonucunda hazırlanmışlardır. Bunlar tekniği kuvvetle (entensif), fakat kendilerini pedagojik metodun düzlemi üstüne yerleştirmek için "desteğe" hükmetmeği öğrenerek uygulurlar: nasıl öğretiyorum? Gurubumu nasıl yönetiyorum? Hedefim nedir ?

1949'u izleyen yıllarda bu teknikler Fransız endüstrisinde görülmeğe başladılar, hocalığın yetişmesinde takdire değer bir rol oynadılar ve gene bu alanda bazı kadro mensupları, animatörlük yapmak suretiyle insancıl ilişkilerini mükemmelleştirebildiler ve bazı kez pedagoji alanında bir meslek edindiler.

Bu şevk içinde bazıları edindikleri bilgileri, bu kez öğrenci olarak seçilen Fransız kadrolarına, kumanda mekanizmasının "alfabesel" nitelikteki ilkel biçimini ortadan kaldırmayı hedef tutan birkaç uyarılma sayesinde, ve bu arada kültürün kaynaklarına, özellikle Descartes'a sarılarak uygulamak istediler. Kadrolar istenen davranış değişikliğini zımnen reddettiklerinden ve teorik yanları eleştirerek Amerikan metodlarının öyle kolaylıkla transpoze edilebilir cinsten olmadıkları üzerinde felsefe yaptıklarından, bu deneyler genel

olarak pek az başarı sağladı... Salt, ele aldıkları konulara çok yükseklerden hükmeden animatör'ler, başarı kazanabildiler ve bu halde de o iş için T.W.I.'ye ihtiyaçları kalmamış olacağı düşünülebilirdi.

Amerikan T.W.I. Fondasyonu, aynı zamanda, kendi metodlarının başarısını, mühendis ve kadrolulara ayrılmış daha hazırlıklı programlarla uzatmaya çalıştı, ve özellikle :

— beşinci program, "toplantılara yön verme sanatı",

— altıncı program, "bir idarî problemi çözme sanatı".

Örnek olarak burada, 5 ci programın özetini, kartondaki metiniyle veriyoruz :

HAZIRLIK

A - Toplantının belirlenmesi

Konu

Kısa ve uzun vâdeli hedefler.

Toplantının rolünü tanımlamak.

Katılanları seçmek.

B - Konunun elemanlarının belirlenmesi

Olguları ve görüşleri bir araya toplamak.
Mümkün nedenleri ve çeşitli görüşleri araştırmak.

Tartışılacak noktaları açıkça sınırlamak.

A kuralına tekrar bakmak.

YÜRÜTME

1 - Toplantının hazırlanması

Gurubun rahatlığını sağlamak.

Konuları, hedefleri tanımlamak.

Gurubu toplantıyla ilgilendirmek.

Tartışılacak noktaları ve özgürlük bölgesini tanımlamak.

Herkesçe kabul edilen bir plânı ortaya koymak.

2. - Tartışmanın tahriki

Olguları ve görüşleri bir araya toplamak, fakat bunları :

- yargılamaksızın,
- kişisel tartışmalardan sakınarak,
- herkesin tecrübesine başvurmak suretiyle yapmak.

Analiz etmek ve karşılaştırmak :

- olguları ve görüşleri birbirinden ayırmak.
- zincirleme bağlantılar kurmak,
- derin nedenleri araştırmak.

Çözüm elemanları yapmak :

- aracılık edebilecek sonuçları ve çözümleri ifade etmek,

BUNLARI YAZMAK

- gurubun bunları anladığından ve kabul ettiğiinden emin olmak.

HAZIRLIK

C - Toplantının yürütülmesinin hazırlanması

Bir plân, bir çalışma usulü ortaya atmak.
Sunuş usul ve araçlarını tanımlamak.
Zamanı kestirmek.
Animatörün görevlerini saptamak.
Kılavuz sorular hazırlamak.
Yürütmenin 1.ci evresini özenle hazırlamak.

D - Maddi sorunların halli

Toplantı için uygun düşen yer ve saati seçmek.
Elde bulunanlardan emin olmak: katılanlar, salon.
Davetiyeleri tam olarak ve zamanında yollamak.
Gerekli olacak her şeyi hazırlamak: tablolar, karatahtalar, audio-visuel araçlar, elektrik akımı ve tesisatı, kablolar.
Bütün ayrıntıları kontrol etmek için vaktinden önce gelmek.

Gerekirse birçok toplantıları ön görmek (en çok 2 saat)

Şimdiden görüldüğü gibi yazılan kurallar basittir ve anlamlıdır: bütün güçlük, iş bunların iyi uygulanmasına vardığında ortaya çıkacaktır. O andan itibaren artık, kullanılış tarzı güzelce tanımlanmış bir malzeme önünde değil, fakat önceden ne gibi reaksiyonlar göstereceklerini bilmediğimiz ve animatör'ü zaten fazlaca dar olan çerçevesinden dışarıya çıkartmaya hazır kimselerle karşı karşıya bulunmaktayız.

Söz konusu animatör, örneğin, sekiz stajyerlik bir gurupla 5 seanslık bir programı geliştirebilir :

- 1) Sunuş, toplantılar üzerine giriş mahiyetinde bir açıklama, daha sonra herkesi ilgilendiren bir konu üzerinde animatör tarafından yönetilen bir toplantı modeli, katılanların 8'inin birden yaptığı bir konu seçimi.
- 2) Animatör'ün eleştirici olarak izlediği ve katılanlar tarafından yönetilen iki toplantı, sonra hazırlık ve yürütme üzerine birkaç tamamlayıcı açıklama (bak. karton)
- 3) 4) ve 5) keza.

Gösterme yoluyla olan metodların karakteristik iki bölümü açıkça görülmektedir. T.W.I. de, kuvvetle normalize olmuş ve intikal edebilir nitelikteki metodunu işte burada getirmekteydi: tıpkı öğretme sanatında olduğu gibi animatör yetiştirme stajları yapma, böylece

YÜRÜTME

3 - Plânın her evresinden sonra bilanço çıkarılması.

Özetlemek.
Gurubun, işin ilerleme durumunun ve saatin bilincine varmasını sağlamak.

4 - Bitirme.

Olanları şöylece toplamak.
Bundan çıkan eylemlerin kimini, neyini, nerede olduğunu, ne zaman ve nasıllı beyan etmek.
İlgililerin onayının sağlandığından emin olmak.
Kontrolü organize etmek.

modeli bir geometrik dizi halinde yayma olanağı. Aramızda amerikalı kadro mensuplarıyla toplantılara katılmış olanların hepsi, onları arasözlerden koruyan, basit ve etkili kuralların ne denli içlerine işlemiş olduğunu, ve bunların verilen süre içinde işlerin akışını ne denli kolaylaştırdığını bilirler. Dahası var, bu kişilerden her biri, oyunu yürütenin yerine geçebilecek ve aynı performansı gösterebilecek izlenimini bırakmaktadır.

Altıncı program bu ortak dili, gene aynı derecede güç ve devasa genişlikte bir konu üzerinde yaratmağa çalışmaktadır, ki bu da şu problemlere çözüm getirmek demek oluyor: uygulamaların sistemli sorularla toplanması; kim, ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin gibi değişkenlerin belirlenmesi; çözümlerin seçimi; kontrol.

O dönemden bu yana, ve T.W.I.'nin formel uygulamaları Amerike ve Avrupa'da gitgide seyrekleşmeye yüz tutmakta iken, Atlantiğin ötesinde düzenli olarak aynı normalizasyon anlayışından esinlenen gösterme programları doğmaktadır. Bu meyanda General Electric hâlen Avrupa'daki tesislerine şunları getirmektedir :

- Work Planning (iş planlaması): belli başlı astların amaçlarının tâynini iki günde nasıl öğrenilir,
- Effective Presentation (etkili sunuş): kısa bir sözlü açıklama nasıl yapılır,
- Business Training Course (BTC) (iş eğitim kursu): bir yıl süreyle haftada üç ya da dört saat, mâli sorunlar üzerinde (sonunda bir de diploma tevdi ederek) bilgi verme.

Böylesi programların, Amerikan sosyoloji ortamında etkili olabileceğinden hiç şüphemiz yok. Bununla beraber, özellikle Fransa'da düşüncenin formalizmi ve üniformizasyonuna (birbirine benzerliği) kadro mensupları sürekli olarak isyan etmektedirler. Bu kimseler programlardan, hafıza yardımcıları gibi yararlanmakta bir sakınca görmemekte, fakat toplantılardaki davranışlarına yön vermek, problemlerini çözmek, bir açıklamayı yönetmek... gibi hallerde içlerinden geldiği gibi hareket etmek istemekte, ve kendi keşiflerine çok daha fazla güvenmektedirler. Formalize edilmiş kılavuz-belgeler bu kimselere, onların entellektüel kapitalleri demek olan yenileştirici düşüncelerine zarar verici bir tabiataymış gibi gelmektedir.

Durum böyle olunca, tutumlarını, hedefe olan uygunluğu sayı dilinin kesinliğiyle ispatlanmış olan tutumlara göre yeterlice şekillendirmediklerinden gerekli etkililiklerinden bir kısmını kaybederler. İsviçre'li Amiel'in dediği gibi, "Fransa'da ve benimsediği psikolojideki temel yanlış, ülkenin her kez, sânkî lâf eylemiş; sânkî belâgat ilminde eğilimlerin, alışkanlıkların, karakterin, gerçek varlığın aklı varmış; sanki boş lâkırdı iradenin, bilincin, eğitimin yerini tutarmış sanmasındandır".

3. GÖSTERME YOLUYLA YETİŞTİRME METODLARININ DİĞER UYGULAMALARI

a) Uygulama egzersizleri

Teşebbüslerin yönetiminde modern tekniklerin öğretimi sık sık matematikten alınmış teorileri hatırlatır, ve bu türden bir yetişmeyi izleyen mühendislerle kadro mensuplarının sonraları, tıpkı lise sıralarında, ya da kendilerine bilimsel esası veren okullarda olduğu gibi "problemleri" çözmeleri gerekir.

Üniversite Teşebbüslerinin İdari Enstitülerinde benzeri örnekler bulunmaktadır: mâli yönetim, ticarî yönetim, genel ve sınaî muhasebe, vergi koyma, istatistik, yönetimin tahmini ve kontrolü üzerine yapılan bütün egzersizler. Bunlar, on beş kadar daktilo sayfası

hâlinde kaleme alınarak öğrencilere (üniversite öğrencilerine olduğu gibi kadro mensuplarına da) dağıtılırlar. Onlar da, genel tartışmadan ya da bir asistanın yönetiminde yapılan 'Yönetimli Çalışma' (Travail Dirigé)'dan önce bunları incelemek için gerekli zamanı bulurlar. Ulusal Tahmini Yönetim ve Yönetimin Kontrolü Enstitüsü'nde (Institut National de Gestion previsionnelle et de Controle de Gestion, veya kısaca I.C.G.), Paris Ticaret Odasının İdari İşler Hazırlık Merkezi'nde (Centre de Preparation dans l'Administration des affaires de la Chambre de Commerce de Paris, veya kısaca C.P.A.), Teşebbüs Şefi Okulu'nda (Ecole du Chef d'Enterprise, veya kısaca E.C.E.), Teşebbüs Şeflerinin İnceleme ve Araştırma Merkezi'nde (Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'Enterprise, veya kısaca C.R.C.), ve genel olarak Amerikalıların 'Business Schools' adını verdikleri iş okullarından esinlenmiş bütün organlarda buna paralel çalışmalar sürdürülür.

Böylesi dağıtılan ve incelenen egzersizler, bizce yanlış bir deyişle "hal" (cas) adını taşırlar. Gerçi bunların, bir teşebbüsün içindeki gerçek durumlardan alınmış oldukları ve bu yüzden kadroların, uzman olmadıkları bütün sektörlerdeki bilgilerini genişletmesi bakımından,, onların pratik mükemmelleşmelerine katkıda buldukları muhakkaktır. Fakat bu noktada, daha ilerde göreceğimiz haller metodunun iki karakteristiği eksik kalmaktadır:

- gerçek olgunun gözleminden teoriye doğru çıkan endükleme metodu. Teori önce gelir ve uygulama egzersizlerinde dedüktif yöntem (yani sonuç çıkarma) kullanılır.
- gurubun her üyesinin deneylerini birbirine ekleyen kollektif çalışmanın rolü.

Burada egzersiz, bir matematik problemi gibi her öğrenci tarafından bireysel olarak yapılabilir ve genellikle öğretilen teoriyi uygulayarak normal bir şekilde açıklanmış bir tip-düzelme'ye göre ve ancak belirli bir çözümü içerir.

Aşağıdaki, stokların yönetimi halini ele alalım :

"ELEKTRİKLİ EV İŞİ LEVAZIMATI ŞİRKETİ"

Elektrikli ev işi Levazımatı Şirketi elektrik süpürgeleri imâl etmektedir. Şirketin yıllık programı, yılın 250 çalışma gününün her birinde 20 aygıtın montajını öngörmektedir.

Her aygıt 40 F.'a satın alınan bir motoru içermektedir (bu, motorun fabrikasından çıkış fiyatıdır). Bu motorların nakliyesi, motor fabrikasıyla montajı yapan teşebbüs arasındaki bir uzman nakliyeciyeye verilmiştir.

Stok bulundurmanın mâliyetinin kendi yıllık değerinin % 10'u olduğu kabul edilecektir.

- 1) Her bir kamyon yolculuğu için kaç adet motor nakletmek uygundur, ve yılda kaç yolculuk öngörmelidir ?
- 11) Bir yıl içinde üretimin düzenli kaldığı ve montajı yapılacak aygıtların sayısının yılda C ünite olduğunu kabul edelim.
 - a) Her kamyon yolculuğunda kaç adet motor taşınımalıdır ?
 - b) Ortalama stok ne olacaktır ?
 - c) Stokların yönetiminin yıllık masrafı ne tutacaktır ?
 - d) Satışlar oranı nasıl değişecektir ?
 - e) Aktivite seviyesi iki katına çıktığında a) b) c) d) değerleri nasıl bir değişim gösterecektir ?

Direct costing(*)'in, yatırımların verimliliğinin ve genel bir şekilde matematik yoluyla nicelenebilir ve değiştirilebilir verilerin tüm incelemelerinde yukardaki benzerlerine rastlamak mümkündür.

b) Metodolojik yetiştirme

T.W.I.'den söz ederken 6 cı programa, yani "bir yönetim problemini çözme sanatı"na değindik, ve bunun biçimsel oluşu ve kültür içeriğinin yetersizliği yüzünden Fransız kadro mensuplarınca genel olarak kötü karşılandığına işaret ettik. Böyle olmakla beraber bu kimseler kendilerini, problemlerin eylem adamı için yararlı olan çözümlerine daha çabuk ve daha emin bir şekilde götüren disiplinler arası metodolojik incelemelerin önemi hakkında, bunların kendilerine, söz konusu problemleri ele almakta usuller gösterdiklerinin de bilincindedirler. Valery'ye göre metodoloji "düşüncenin işini düşünceden daha iyi yapan bir dışa verebilir işlemler sistemidir". 1960'a doğru Fransız Ulusal Organizasyon Komitesi (Comité National de l'Organisation Française, kısaca NOF) tarafından bir grup metodolojik incelemeler tesis edilmiş ve bunun ilk sonuçları yayınlanmıştır (**). Bilimsel İş Organizasyonu Okulunun (Ecole d'organisation Scientifique du Travail, kısaca EOST) metodolojik uygulama devreleri öğrencilerine daha sağlam ve ulusal anlayışa daha uygun bir esas vermek üzere söz konusu yayınlardan esinlenmiştir.

Paralel olarak, XX ci yüzyılın mantıkçıları, geçen yüzyılda meçhul kalmış atalarını keşfettiler ve modern tekniğin, özellikle elektronik ve enformatiğin baskısıyla eski aristocu ilkeleri patlattılar. Matematiksel akıl yürütmeye mantıksal akıl yürütme bir birleşmeye vardılar, değişik cebirler ve mantıklar bugün modern mantık (logique moderne) adı verilen tek bir vücut oldular. İnsan Bilimleri ve Teknikleri Enstitüsü'nden (Institut des Sciences Techniques Humaines, kısaca ISTH) bir grup bilim adamı ve edebiyatçı bu konuda geçenlerde, "Metod ve Mantık" adı altında bir öğretimi organize ettiler.

Bizim için burada, hesap makinelerinin gelişmesiyle birlikte artık, ilerleme yönünde gitmekte olduğu apaçık olan bir düşünce metodunu bilmemezikeyten gelemeyecek durumda bulunan ve edebi yetiştirmeden geçmiş kadrolara olduğu kadar, geleneksel ve bilimsel bir yetiştirmeye tâbi tutulmuş bütün mühendislere yönelen bu öğretimi özetlemek söz konusu değildir. Çocuklarının, içinde rahatlıkla gezindikleri 'bütünlük teorisi'ni (theorie des ensembles), oranlar teorisini, Boole cebirini asla öğrenememiş kimseler için, hele meslekleri gereği elektronik mantık devrelerini, enformatik'e, işlemci araştırmaya ya da ihtimalci hesaplamalara doğru bir geçiş yapmaları gerektiğinde bu dram daha da büyüktür.

Kadro mensuplarının yetiştirilmesinde henüz yeterlice işletilmeyen bu yeni yolda metod, hâlâ gösterme şeklinde olandır: örneğin, hâlâ akıl yürütmenin ortaya koyduğu sembollerin anlamından bağımsız olarak geçerliliğini sürdüren ve koruyan bir 'cebir' gibi sunulmuş, çağdaş mantıkla açıklanmış hükümler. Sonra, modern teşebbüs hayatından alınmış gerçekçi anlamların seçimiyle yapılan uygulama; öğretilen ilkelere hareket edilerek somut teknik ya da organizasyon problemlerinin çözümü hep böyledir. Bunun limitinde bir elektronik beyinle, ya da buna başvurmaksızın yapılan işlemci bir araştırma hesabı, bir teorinin uygulama egzersizi veya önceden öğretilen bir genellemesidir.

Bu tip yetiştirmenin orijinalliği kullanılan metodda değil, gitgide, açıklananın değişken olduğu bir ilerlemeye insanın uymasında bir anahtar görünüşünde bulunan amacın büyüklüğünde, temel akıl yürütme mekanizmalarının buna konu olmasında yatmaktadır.

(*) Sınal fiyatların, sabit ve değişken fiyatlar arasındaki dağılımının hesabı metodu.

(**) Eylemin bir bilime doğru yönelmiş Metodoloji, Gauthier-Villars, 456 sayfa (1964)

c) Kişisel çalışmanın islahı

Burada söz konusu olan, gene, düşüncenin şeklini değiştirmektir. Pratik çalışmalar ve çiraklıktan, öğrenme döneminden söz ederken, gösterme yoluyla olan metodların belli bir ölçü içinde davranışları eğitime ve refleksleri uyarma, yâni öğrencilerin didaktik metodlarda azalan duygusallıklarına dokunma yeteneğinde olduğunu görmüştük.

Yöneticilerin kişisel çalışmaları sorunu, bu çalışmanın yüksek derecede verimli olması, hele teşebbüslerce çok önem verilmesi ve yüksek ücretler ödenmesi bakımından kendini ortaya koydu. Bu konudaki öncülerden biri, İsveçli profesör S. Carlson birçok direktörü, yüksek mevkilerdeki sorumlu kişileri, adeta kronometre tutarcasına ölçtükten sonra aşağıdaki sonuçları çıkarmıştır :

- yöneticilerin iş saatleri fazlaca dağınıktır: kesintisiz geçen sekansların % 40'ı 10 dakikanın altındadır.
- şef idare edilmektedir (inisiyatif muhababına aittir), ve idare eden o değildir.
- kısa vâdeli ve icra düzeyindeki problemler, geleceğin problemlerinin zararına olacak şekilde yöneticinin iş saatlerini istilâ etmektedir.
- sorumlular gurubu içinde vasıflandırmalar kötü kullanılmaktadır.

Bütün ülkelerdeki sanayicilerin fazla çalışarak sürmenaja uğramaları ve fonksiyonlarının seviyesinin altında çalışmalarıyla da doğrulanan bu analizden hareket ederek olumlu ve yapıcı mahiyetteki şu iki tutum kabul edilebilir :

- a) ilgililerin şahsiyetlerinin biçimcilikten koparılması nedeniyle problemi bireysel açıdan ele almak. Bu takdirde, CEGOS'ta olduğu gibi, teşebbüsler arası bir çerçevede kişisel çalışmanın islahı için yetiştirme stajları açılabilir. Herbiri önce hassaslaştırılır, sonra kendi iş saatlerinde basitleştirilmiş bir işaretleme yapması, bu saatleri şeklen düzenlemesi, sekreterini ve yardımcı malzemeleri daha iyi kullanması için uygun tekniklere alıştırılır. Söz konusu olan, bir gösteri ile, bunu izleyen ve işlemin yapılmasını katılanların serbest takdirine bırakmaktan ibarettir.
- b) aynı teşebbüs üyelerinin çalışmalarının birbirine geçmiş olması nedeniyle bu işin doğrudan doğruya kollektif yanını ele almak. Bu halde inisiyatif ancak, kolaylaştırma prosedürlerini getirmekte kararlı olan ve bunu önce kendine uygulayan Genel Müdür'den gelebilir. Yetişme sekansı, bu takdirde, teşebbüsün ya da örgütün bağrında oynanmaktadır ve şunları içerir :
 - gösteri, gerekirse, bir dış tavsiye kabinesi tarafından.
 - iç prosedürlerin âyârlanması (kapıların açılma saatleri, bağlantının kesildiği saatler, ilintilerin guruplanması, toplantıların yeniden düzenlenmesi...) ve yardımcı malzemelerin normalize edilmesi (durum muhakemeleri, mementolar, sınıflandırma araçları, diktafonlar...).
 - sekreterlerin yetiştirilmesi.
 - metodun bir koordinatörü yardımıyla, âyârlama toplantılarıyla ve prosedür düzeltmeleriyle her sorumlunun deneyler ve antrenman yapması...

Çoğunlukla güçlük, yöneticilerin aynı zamanda geniş çapta dışarıyla bağımlı olmalarından ileri gelmektedir: müşteriler, devlet daireleri... gibi, fakat bu bizce, henüz fazlaca ampirik olan bir sektörde ivedili bir rasyonnelleştirmeyi geciktirmek için yeterli görünmemektedir. Burada da amerikalılar en değerli adamlarını iş başına geçirip zamanı daha iyi kullanmanın yolunu ve tüm ekonomimizin etkililik faktörünü göstermektedirler. İlerdeki bölümlerde, gösterme yoluyla olan metodlardan daha etkili olan ve artık yetiştirmek değil de, insanı gerçekten şeklini değiştirdiğine biçimleyen metodların kullanılabilirliğini göreceğiz.

BÖLÜM 3.

SORU SORMA YOLUYLA OLAN METODLAR

Gösterme yoluyla olan metodlar öğrencileri asla teori ya da gösteri sırasında değil, daha sonra, bir ikinci evrede eyleme götürürler: bunlar, önceden kurulmuş, rölâtif olarak katı bir model fikrine bağlıdırlar. Sorgu metodlarında ise eylem, sistemli olarak, teorinin sunuluşunda(*), öğretilecek bilgilerin önceden ince bir çözümeden geçirilmesi ve öğrencilerin dağarcıklarındaki bilgilere, mantıklarına, ya da deneylerine çağrıda bulunmak suretiyle tahrik edilir. Model önceden tesis edilmiştir. fakat soru oyunları o tarzdadır ki, akıl yürütmenin katı ve matematiksel olmadığı oranda oyunu bir yöne eğmek durumunda olanlar ve davrananlar öğrencilerdir. Denebilir ki:

Öğreten konuşur,

keşif mahiyetinde
sorular sorar.

Öğrenciler dinler,

cevap verir,
keşfederler.

"Aktif" bir metod kullanmaktan sakınmak, yâni konunun sadedini bütünü içinde öğrenci gurubuna transfer etmek için öğretmenin dersini özel bir tarzda hazırlamış olması gerekir. A. Valensin bu tarzı şöyle anlatıyor: "Gerçeği ileri sürmek ve ilerletmek, geniş ve sığ bir dereyi karşıdan karşıya geçmek gibidir. Bunu ıslanmadan yapmaktaki pratik usul, aralarında bir adımdan fazla uzaklık bırakmadan taşlar koymaktır. Bu basacak yerlerin sayısı çocuklar, yaşlılar, sakatlar için, çevik gençlere oranla daha çok olmalıdır.

Bazen geçişin birkaç merhalede olması için rölâ'ler kullanılmalıdır. Öyleyse aynı şekilde, bir gerçekten diğerine geçmekte zekâ için de bazı araçlar gerekir, ve bu araçlar zekânın gücü ve niteliğine göre az ya da çok sayıda olmalıdır.

Maddi düzeyde, eğer yürüme yeteneğine sahipse herhangi bir kimsenin karşı kıyıya varabilmesi için gerekli sayıda taşı bulmak kolaydır. Mânevî düzeyde gerekli araçların sayısı sonsuz olarak artabilir. Üstün kabiliyetli, sağduyu sahibi kişi, bu araçlardan çoğunun ne işe yaradığını bilmeyen, bir gerçekten diğerine atlayarak yolu nasıl katettiği görülmezsiniz, hattâ bunu kendi bile bilmeksizin bir yandan bir yana geçen kişidir. Vasat kimse, çoğu kişiye yetişen miktarla yetinendir. Ahmak kişi, normalden daha çok aracıya ihtiyaç

(*) O halde, didaktik metodlarla aynı alanda iş görürler.

gösteren, küçük ve yavaş adımlar atan, arada sırada sanki her bir araçtan emin olmak istercesine durma ihtiyacında olan kişidir. Sonuçta, sözün tam anlamıyla ahmak olan kişiye gelince, onun için aracı basamakların sayısı sonsuzdur.

Bütün bunlar bize, hocanın görevi, sahip olması gereken kaliteler ve sanatının tabiatı hakkında bilgi vermektir. Hocanın görevi, araçları bulmak ve bunları uygun bir şekilde yerleştirmek, sıralamaktır. Bu da, özel bir analiz gücünü gerektirir. Ayrıntıyı farketme, bir hareketi kendini meydana getiren elamanter hareketlere ayırma yeteneği demek olan bu güç, icat ve yaratma yeteneklerinden tamamen farklıdır".(*)

Hazırlık metodunun Descartes'in Söylev Metodu'ndan geniş ölçüde esinlendiği görülmektedir: "İkinci kural, incelediğim her güçlüğü bölünebileceği ve daha iyi çözmek için istenen sayıda parçaya bölmektir. Üçüncüsü, düşüncelerimi, en basit ve tanınması en kolay olanlardan başlamak suretiyle bir sıra içinde yönetmek, yavaş yavaş dereceli bir şekilde en karmaşık bilgilere doğru çıkmak, ve hattâ doğal olarak birbiri ardına gelmeyenler arasında dahi bir sıranın bulunduğunu varsaymaktır".

Daha gerilere gidildikçe, Eflâton tarafından nakledilen Sokrat'ın "maieutique", yani mantıkî bir soru zinciri sayesinde muhatabın zihnini "doğurtmak" sanatına varılır, "Menon"un dialoğundaki kare'nin iki kat edilme (duplication) problemi modern öğreniciler için bir geometri problemi gibi işlenmiştir.

Pedagojide uygulandığında ders adı verilecek bu metodlar, daha modern tekniklerin doğmasına yol açmıştır, ki bunlar, programlı öğretim, dil-bilim merkezleri ve enformasyonun tetretman araçlarıdır.

1. SORULU (INTEROGATİF) DERS

Yeni yetişen gençlerin eğitiminde geniş olarak kullanılan bu metod teşebbüs kadroları için değildir, bu kimseler sorulu ders yöntemini fazlaca skoler bulabilirler. Fakat bu hususta birkaç kelime söylemeliyiz, çünkü herşeyden önce başvurduğu teknik, bir gösteriyi, ya da didaktik bir konferansı canlandırmakta sık sık kullanılır. Bu sıfatla, astlarına öğretmenlik etme arzusunda olan kadro mensupları, yararlı olduğunda kullanabilmek üzere bunu da öğrenmelidirler. Üstelik sorulu ders, bizi ilgilendiren nüfusa uygulanan diğer tekniklerin doğmasına da yol açmıştır.

Dersini özenle hazırlamakla öğreten, böylece olguları ve fikirleri iki kategoriye ayırmış bulunmaktadır: kendi söylemesi gerekenler, ki bu minimuma indirilmiş olmalıdır, ve öğrenciler tarafından keşfedilmesi gerekenler. Sorular, daha önceki dersler sırasındaki bilgileri hatırlatıcı mahiyette olabilirler: örneğin: bunlar öğrencilerin hafızasını işe koşar ve bir ilerleme aracı olduğu kadar bir kontrol aracını da teşkil ederler. Öğreten, sorularını yazılı olarak hazırlar, bu arada ya soru uygun düşmediğinden bunu yeniden formüle etmek, ya da mutavassıt sorular sormak suretiyle emprovize etmesi gerekeceğini de bilir. Kendi ders plânında kaleme aldığı bir cevap tipini yeterlice yaklaşıyor, ve böylece ileri doğru yeni bir hamle yapmakta ona trömpelenlik edecek bir cevap elde etmek zorundadır.

Sorular, ya sınıfın bütününe, ya da eğer en zayıf olanların seçilen ritmi izleyip izlemediklerinden emin olmak isteniyorsa, ismiyle çağrılarak bir öğrenciye sorulur. Sorularla kesilen açıklamalar böylece asta konferansa dönüşmezler. İşlenen konunun keşfine doğru giden bir yol açmadır bu... Kullanılan pedagojik yardımcıları ilerleyen (progresif) tiptedirler: öğreten yalnızca kontrolü elinde tutmaktadır.

(*) A. VALANSIN Eflâton, Descartes, Pascal., Bergson ve Blondel'e bakış.

Bu metodun, bilgilerin kontrolünde kullanılan yazılı bir türü vardır: çok rübrikli (items) doğrulama soru kâğıdı. Amerikalılar buna "Quiz" adını vermişlerdir. Cevaplar hazırdir, ve çoğunlukla gereksiz sözcükleri karalamak yeterlidir. "Quiz" istatistik açıdan kullanışlıdır, çünkü soruların sırası her bir kişinin durmuş olduğu seviyeyi derhal görmeye imkân verir.

Sorulu dersin kullanılması, öğretmenin soruların tekniğini bildiği gibi, daha önceden seçilen gurubun anlaması için gerekli merhaleleri de analiz etmeyi bilmiş olduğunu varsaymak demektir. Bu ise, öğrencileri mükemmel bir şekilde tanımayı ve gurubun homojen nitelikte olmasını şart koşar. Üstelik, öğretmenin kendini anlayış açısından öğrencilere yaklaştıran ve onu fazla sık bir şekilde 'içine doğma'nın kısa devrelerine düşmekten alıkoyan entrensek kalitelere de sahip olmalıdır. Gene A. Valensin'e göre, "Analiz gücü yeterli değildir. O. kullanılacak araçları sağlar. Bundan başka ve anlatma sanatını asıl teşkil eden şey, şu veya bu zekâ için gerekli olanları farketmek ve bunları uygun şekilde yetiştirmeyi bilmektir. Oysa şunu kaydedin: bu görevden alın akıyla sıyrılmak için kendinizin de araçlara ihtiyacınız olmalıdır. Hocanın araçlara olan ihtiyacı ne kadar çok olursa, kendini o denli adapte edebilir ve açıklık kazanır. İdeal hoca, zeki bir insanla bir ahmağın armonili bir bileşimidir".

Bu ideal öğretici özenle seçilmelidir, ve o da çoğunluk söz konusu kavramları öğrenmede en çok güçlük çekmiş olanlar arasından bulunacaktır. Bu kimse, özellikle öğrencileri tanıma ve onları dinlemede psiko-sosyolojik metodlarla mükemmelleştirilebilir.

Sorulu dersin, üstelik şu avantajları vardır :

- bir öğrenci tarafından yapılan açıklamalar, akli strüktürlerin benzetişimi (analojisi) sayesinde çoğunlukla daha iyi özümlendiğinden, bilgileri sözlü güçlendirme tekniğiyle perçinlemek,
- bireysel cevaplarla öğrencilerin söz söyleme yeteneğini geliştirmek,
- seyirci olarak kalmak yerine onları, öğreticinin iş birlikçileri hâline getirmek suretiyle öğrencilerin eylemini ve gayretini geliştirmek,
- onları mantıkî akıl yürütmeye alıştırmak.

Tersine, sorulu ders metodu için, az sayıda öğrenci içeren (on ilâ yirmi kişi) sınıfları gerektirdiği ve büyük bir zaman "yiyicisi" olduğu söylenebilir: hazırlığından söz etmeksizin aktif bir ders, aynı sürede bir konferansın verebileceğinin takriben yarısı kadar yarar getirir. Öğretimin güvenliği ve bilgilerin bir cinsten (homojen) olması böylece ödenmektedir. Gene aynı şekilde, orta ve zayıf öğrenciler için zorunlu olan dersin, yetenekli ve entüitif öğrenciler için tahriş edici ve sinir bozucu olabileceği söylenebilir. Bu nedenden dolayı, revizyon, bilgilerin kontrolü, ya da programlı öğretimde olduğu gibi soru sekanslarının daha modern ve bilimsel şekilde sunulduğu haller dışında erişkin kadrolar genellikle bu metoda karşı çıkarlar.

2. PROGRAMLI (YA DA PROGRAMLAŞTIRILMIŞ) ÖĞRETİM

Derste olduğu gibi, konuyu, aralarında mantıkî olarak eklemiş ve öğrencilerin sözle ya da hareketle aralıksız cevaplandırmaları gereken bir soru dizisi hâlinde sunar.

Sunuş şöyle olabilir :

- sözle: teyp esasına dayanan makineli eğitim hâlinde böyledir.

— yazılı: programlaştırılmış kitabın veya metnin her öğrenci tarafından, bir prezantuar, metnin geçtiği bir pencere, yazı makinesi kâğıdı, ekran ya da TV alıcısı üzerinde okunduğu genel haldir. Kullanılan audio-visuel araçlar bütünü, ki bunlar pedagoji açısından esas değildirler, çünkü, kitapla yapılan eğitimde pekâlâ onlardan vazgeçilebilmektedir, bâzen öğretim makineleri gibi iddialı bir ad taşırlar. Öğrenci, bu iş için yapılmış bir düğmeye basmakla bir sonraki soruyu başlatmaktadır.

Programlaştırılmış öğretim, aşağı yukarı 1945 ilâ 1960 arasında, A.B.D.'de yürütülen araştırmaların meyvasıdır. Harvard'da profesör ve çıraklık üzerine yaptığı çalışmalarla ün kazanmış olan B. P. Skinner, Pavlov'un, hayvanların şartlandırılması (güvercinler hâli) teorilerinden hareket eder ve bunları, öğretici-öğrenci bireyler arası ilişkilerinin üstünlüğünden söz eden davranışçılık felsefesi ile birleştirir. Bilgi birimi (items) kavramını çıkarır ve bunları belirli bir nüfusa uydurulmuş lineer programlar hâlinde üstüste yığar: bunlar Valensin'in dereyi geçmede kullandığı taşlardır.

Daha pragmatik ve daha pedagoğ olan N. Crowder, verilen bir problem üzerine 3 ya da 4 cevaba imkân veren yaygın bir bilgiyi teklif etmektedir. Söz konusu, doğru olanı seçmektir. Eğer öğrenci doğru olanı seçmezse kendisine niçin yanlış olduğunu anlatan bir açıklamaya gönderilmekte ve ikinci bir kez seçmeye davet olunmaktadır, dallara ayrılmış metod adı da buradan gelmektedir. Ancak doğru cevabı seçtikten sonra onu izleyen soruya geçer. Bu metoda göre programlaştırılmış kitaplara, karışmış kitaplar denir, çünkü öğrencinin hile yapmaması için cevaplar rastgele seçilmiş sayfalara dağıtılmıştır.

Hâlen bu iki esas teoriye yeni mükemmelleştirilmeler getirilmiştir. Bu meyanda Kay, "skip branching" denen ve öğrencinin kendi cevabını kendinin kaleme aldığı, sonra da bunu tip-cevapla kıyasladığı metodu ortaya atmıştır. Makinalarla araştırma yapmağa gelince bu, programlarla sürdürülen araştırmalara kıyasla daha kolay görünmekte ve otomatikleşmiş kitlenin eğitimi alanını kârlı bir pazar olarak gören güçlü müteahhitlerce kolaylıkla finanse edilmektedir. M. Hignette'e göre modern makinaları geniş çapta kullanarak, fakat unutulduğu zaman insan faktörünü tekrar yerine koyarak enformatik denen şeye bir "formatik" (Fransızca yetiştirmeden türev) karşı koyacaktır.

Bireysel fakat kolektif olmamakla programlı öğretim, o halde sorulu öğretimin bütün kurallarını kullanır :

- kabiliyeti en az olan öğrencilerin anlayış yeteneğine uygun, derecelenmiş basit sekanslar halinde bölme. Burada tekrar kısmen T.W.I.'nin analizi görülmektedir (cümle ve anahtar-noktalar halinde), bunda şaşılacak birşey yok, metod A.B.D.'den geliyor,
- İngiliz pedagoğu Thorndike'a dayanarak Crowder'in özellikle bir eğitim aracı olarak öne sürdüğü 'yanılığa izin verme'. Oysa, daha çok Carrard'ın görüşüne katılan Skinner, öğrencinin kötü alışkanlıklar edinmesinin önünü almak için yanılığa derhal engel olmakisteyen bir eğilimdedir,
- önceden tesis edilmiş model, ve öğrencinin sürekli olarak elde bulunanla kontrolü,
- her programın belirli bir nüfus seviyesine uydurulması. Bu, örneğin, serbest satışlı eser yayınına dışarda bırakmalıdır, çünkü, bilgi isteyen kişi, genellikle, kendi seviyesine ve kendi anlayış olanaklarına uyacak programı kendi başına seçmekte kalifiye değildir. Ayrıca şu ek avantajları da sağlar :

1. Kitaplar, makinalar sayesinde ve öğreticinin bulunmadığı düşünülürse bütün bir kitleyi eğitime olanağı, oysa bir ders için en çok 20 öğrenci öngörülebilir. Programlı öğretim, o halde, uygarlığımızın kitle halinde eğitim ihtiyaçlarına bir cevaptır.
2. Kendi ritmini kendi seçen (self-pacing) öğrencinin sahip olduğu kişisel otonomi (özerklik), ki bu kollektif bir kursta imkânsızdır. Öğrenci, bazı hallerde, herhangi yetiştirme merkezinden uzakta dahi olsa, evinde ders çalışabilir, fabrika ve şantiyelerin örneğın, taşraya yayılmış olduğu endüstride bu son derece yararlıdır.
3. Kollektif kurslardan daha süratlidir. Zamandan yapılan kazancın orta derecede kabiliyetli öğrenciler ve iyi uyumuş bir program için % 30 ilâ 40 arasında olduğu göze çarpmaktadır ki, bu da hiç küçümsenecek bir rakkam değildir.
4. Hafıza düzleminde emin ve başarı esası üstüne kurulmuş bir öğretimdir. Öğrenci, dallanıp budaklanmış bir program içinde el yordamıyla bile yürüse gene de başarıdan başarıya gider, ve herbiri motivasyonunu güçlendirir ve daha iyi akılda tutmasına yardım eder. Skinner tarafından biraz ihmâl edilen anlayış ve özümleme, 'Crowder'ci' programlarda daha ciddidir, ve kurtarıcı bilinçlenmeler ve davayı yeniden koymaları kışkırtma avantajı vardır. Herşeye rağmen ölçülen sonuçlar her kez, klâsik öğretimde olduğundan daha az dağınıktır. Homojenleştirilmiş bilgi sahibi öğrenciler yetiştirmek için ideal metod budur.
5. Son olarak, programlı öğretim, pedagojiyle araştırmanın, özellikle yanıtı sebeplerinin ve ayırd etme (bir fenomen kategorisini diğerinden ayırabilme kapasitesi), genelleme (ortak noktalarına bakarak fenomenleri guruplandırma kapasitesi), zincirleme bağlama (bir fikir dizgisini mantıkî bir sıra içinde bağlayarak bir sonuca varma kapasitesi) gibi kavramsal mekanizmaların verimli bir metodudur.

Bu pedagojinin üretim işçilerine münhasır kalmadığı, fakat aynı zamanda kadrolar için de yararlı olabileceği görülmektedir. Amerika'da çok sayıda şirket bu kimseler için programlar yapmışlardır. IBM, Schering, Dupont de Nemours, Pfizer. Fransa'da, üretim ve bakımı, ürünlerin satışı ve tainması(*), enformasyonun işlenmesi(**), mâli analiz tekniklerinde(***) , pek doğal olarak başlangıçta programların tercih ettikleri alan durumundaki matematikte (örneğin, Boole cebirinde) örneklere rastlanır. Bunlar ya basılmıştır, ya mektuplaşma yoluyla yetiştirme yapan bir merkezde kullanılır (örneğin: Insep), ya da audio-visuel makinalara yerleştirilmiştir, zaten bu da, ast personele kıyasla kadrolarda daha ender görülür.

Elde edilen sonuçlardan söz etmek için henüz erkendir, ve yalnızca programlı öğretimin sınırları çizilebilir. Herşeyden önce fiyatı çok yüksektir. Bir teknik programın redaksiyon (kaleme alınma) masrafını çıkarmak için gerçek güçlerini veren en az 1000 öğrencinin bulunması gerektiği sanılmaktadır. Bu da, genellikle öğrencinin bir saatlik dersten muaf olması için 1000 çalışma saatini talep etmektedir. Fransa'da, bir cinsten (homojen) ihtiyaçlara sahip 1000 kadro bulmak ,ender rastlanan bir olgudur. Bu software(****) masrafına şüphesiz kullanılan makinalarınki de eklenmektedir.

(*) Ö. Bergerat-Monnoyeur Şirketinin satıcılar için açtığı kurslar,.

(**) Ö. Fransız IBM'in Fortran kursları, PERT Metodu, İstatistiklere giriş.

(***) George et Brougnot, Teşebbüsün mali yönetimine giriş, Eyrolles 1966, 2 cilt Initiation a la gestion financière de l'Entreprise,

(****) Makinanın (hardware) karşısı olarak (software), makinayı kullanma tarzını, ve özellikle ona verilen programı temsil eder.

Dahası var: bilgileri zerrelere ayıran (atomize eden) ve çoğunlukla akli antrenmanda göreceğimiz gibi erişkinlerin temsil edilmesinden hareket etmek yerine çoğunlukla sıfırdan başlayan prefabrike (önceden yapılmış) analiz, gerçek bir yetiştirme ve bir mükemmelleşmeden çok bir çırağılığa uygulanır. Tecrit edilmekle öğrenci kendini oyuna kaptırabilir, fakat bir öğreticinin insancıl ilişkisinin çok yerinde olan aracılığı olmadan, geri dönüşü mümkün olmayan bir sürecin dişileri arasında ezilme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilir. Fazlaca uzun olan bir akıl yürütme zinciri, bu ilişkinin düzeltmeye imkân vereceği bazı aksaklıkları içerebilir. Bir dağınık kavramlar dizisi, düşünceye ilişkin bir yetiştirmeyi, hele yaratıcı bir hayâl gücünü asla ortaya koyamaz.

Üstelik, bugünkü kitaplar, yeterince sentez egzersizleri ve öğretim sekansları sonunda elde edilmiş bilgiyi tahkik etmek için gerekli problemleri vermektedirler. Burada gösterme yoluyla olan metodlardan almakta yarar bulunacak hususlar vardır. Diğer bazı ödünç almalar, örneğin, psiko-sosyolojik metodlardan alınanlar birer panzehir olarak mülâhaza edildiklerinden şüphesiz yararlı olacaktır. Bu takdirde, "yarı-programlı" denen ve daha geniş, daha komple bir bütün içinde programlanmış sekansları içeren bir yolda ilerlemekte bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Şu sıralarda bir yüksek okul bu nedenle kendi 'recyclage' kurslarını izleyecek olan mühendis nüfusunu daha homojen kılmayı öngörerek, elementer kavramları hatırlatıcı nitelikte programlanmış bir kurs hazırlamaktadır. Programlı öğretimin pedagojik avadanlık sıfatıyla normal yerini almasıyla bu, geçerli bir çözüm yolu gibi görünmektedir.

3. DİL BİLİM MERKEZLERİ

Gene aynı şekilde bunların da kökeni, 2 ci dünya savaşı sırasında teyplerin gelişmesiyle ve özellikle Amerikan Hava Kuvvetleri hesabına, bir pilotluk okuluna veya diğer bir uzmanlık kursuna başlamadan önce bütün Avrupa'lı savaşçıları İngilizce öğretmenin gerekliliği yüzünden A.B.D.'den gelmedir. Daha sonraları Fransız askerî okulları bunları, NATO prosedürleri üzerinde İngilizce dilinde çalışmalar yapan kara, deniz ve hava subaylarına uyguladılar. Az sonra da, bütün yabancı dillerin öğretimiyle uğraşan uzmanlar askerî okulları taklit ettiler. Bunlar arasında kayda değer olanlar :

- Ecole Normale Supérieure de Saint-Cloud (1946)
- Besançon Üniversitesi Uygulamalı Dil bilimi Merkezi (1958).
- Air-France'in, Cetradel'in, Language Studies Ltd.'in ekipleri.

Dil Bilimi Merkezi ya da dil laboratuvarı, herbirinde iki izli bir teypin bulunduğu, belli sayıda (2 ilâ 16), sestem tecrit edilmiş bireysel kabinleri içerir; programlanmış olan ders teypin izlerinden biri üstüne kaydedilmiştir, öğrenci ikinci iz üzerinde çalışır ve böylece kendi kayıtlarını modelinkilerle karşılaştırılabilir. Özel bir kürsü, seansı yöneten monitör'e, sırayla her öğrenciye bağlanabilme ve diğerlerini rahatsız etmeksizin onunla konuşma imkânını verir. "Advanced course" ta olan bir öğrencinin yanı başında yeni başlayan bir öğrenci bulunabilir, ve böylece monitör bireysel ilerlemeleri tahkik edebilir(*).

Hedef, konuşulan bir dilin, giderek bazan da iş İngilizcesi gibi daha uzmanlaşmış bir kelime hazinesinin çabuk bir şekilde öğretilmesidir. Öğrencinin tecrit edilmesi ona, yabancı muhataplar karşısında sahip olmadığı cesareti verirken, diğer yandan da çoğunluk lisede edebî bir şekilde ve yazılı metne bağlı kalarak öğrenmiş olduğu bir dilin kullanımına karşı

(*) 6 kabinlik bir tesisat takriben 30.000 F. tutarındadır. Büyük teşebbüslerden çoğu böyle bir tesisata sahiptir.

durmakta olan hissi frenleri gevşetmesine imkân sağlar. Bu kursların metinleri de mevcuttur, fakat sık sık görüldüğü gibi monitör öğrenciden, kendisini daha çabuk "işin içine atması" için bu metni kullanmamasını talep eder. Aynı seviyeden öğrenciler için kurslar kolektif olduğunda buna örneğin, resimleme diapositifleri, ya da televizyon gibi vizüel yardımcılar eklenebilir.

Ders, her kez sorularla yapılmaz, buna karşılık çok ince sekanslara bölünmüştür, ve sık sık öğrenciden şu ya da bu deyimî tekrarlamasını ister. Bunu, dersin zincirlenmesini beklerken öğrencinin kendini kaydetmesine imkân veren bir boşluk izler. Programlar en çok lineer tiptedir ve geri kalmış olan öğrenci bir, ya da birçok derse tekrar başlamak zorundadır.

Bu gün yalnızca İngilizce için değil, kadroların ilerlemiş teknik ve ihracatçılıkla ilgili mesleklerde, özellikle uluslararası teşebbüslerde daha etkili hale gelmeleri için haşır-neşir olmaları gereken birçok dillerde programlanmış kurslar mevcuttur.

Kendilerini bu öğretime yoğun bir şekilde hasretmeyen kadrolar ilerlemek için haftada 3 ilâ 4 saat kabin çalışması yapmalıdırlar. Ciddî bir sıçrama yapma ihtiyacında olanlar, örneğin, dış ülkelerde bir göreve çıkmadan önce, 6 hafta süreyle her gün 6 saate kadar, yâni takriben 200 saat kabin çalışması yapabilirler. Paristeki merkezlerden başka Besançon'da, Royan, Vichy ve Lyon'da da böylesi yoğun çalışma merkezleri vardır. Bir saatlik ders 10 F.'a gelmekte ve tarifeye göre bu, kurs ilerledikçe azalmaktadır.

Genellikle mukemmel bir açılma ve dilin pratiğinde geleneksel metodlarla elde edilenden net olarak daha üstün bir başlangıç görülür. Fakat öğrenciler, hele metod monitörü, karşılıklı konuşmalı... kolektif kursların eklenmesiyle tashih edilmiyorsa, oldukça çabuk bir şekilde hedefe erişirler. Eğer ilgili kimse elde ettiği antrenmanı kullanmazsa, bu, zamanla çabucak yok olur.

Konu üzerinde yeni yolların araştırılmasına devam edilmektedir. Her metodun ayrıntısına girmeksizin şunlar zikredilebilir :

- dili öğrenilmek istenen ülkede kurulmuş Merkezler. Bunlar, kabin çalışmalarına bir de, ortam içine gerçekten daldırılmış olmayı eklemeye ve böylece öğretim seyrini hızlandırmaya imkân verirler. Yakın zamanlarda, İngiltere'de bu türden birçok Merkez işletmeye açılmıştır,
- elektronik kulağın kullanılması. Profesör Tomatis ve öğrencilerinin insan sesi üzerinde yaptığı çalışmalar sonucunda, her sesin frekans spektrumunu kullanan bir düzeltme aygıtı bir kimsenin telâffuzunu düzeltebilmekte ve elde edilen yabancı dile uymasını kolaylaştırmaktadır. Bu aygıt, öğrenci tarafından kabinindeki teypin devresinde bağlanabilir. Paris'te, büyük istikbal vadeden bu yöntemi kullanan 2 ilâ 3 laboratuvar vardır.

4. ENFORMASYONUN TELE - TRETMAN ARAÇLARININ KULLANILMASI

Programlı öğretimin uzmanları lineer bir programı — Skinner tipi — bir öğretim makinesine koymak istedikleri zaman hiç güçlük çekmezler. Basit bir film, söz konusu programı, öğrencinin seçtiği hızda oynatabilir. Üç ya da dört soru arasında seçme yapılabilen dallandırılmış programlar için olan teknik daha güçtür, ve işlem yapmak için birçok 'gadjet' in bulunması gerekir. Fakat, kombinezon sayısı arttıkça hesap makinası kullanmak gerekir. Çoğunlukla büro tipi çok basit evrensel bir makina kabul edilmektedir.

Bugün fakültelerde, yüksek okullarda ve büyük teşebbüslerde olduğu gibi bir elektronik beyin zaten elde mevcutsa, bu kullanma tarzının diğerleriyle birlikte beyine verilmesi denenmektedir. Bu takdirde makinenin şunları yapabildiği görülür:

- öğretilmesi gereken bütün teknikler üzerinde, gerektiği kadar karmaşık olabilen, dallandırılmış programları hafızasında bulundurmak: matematik, fizik (Florida State University, Faculte des Sciences de Paris), balistik, istatistik, kalite kontrolü, stoklar, mâli ve ekonomik hesaplar, yatırımlar ve aktüalizasyon, PERT metodu, enformatik, işlemci araştırma, aktüariyel hesap, yabancı diller...;
- bir sözlük ve el altında bulunan canlı bir Belgeleme Merkezi olmak;
- ayrıca, her öğrencinin ya da her mühendisin aynı konular üzerinde bilgilerinin bilânçosunu hafızada bulundurmak;
- o halde, bilgileri karşılaştırarak ve insan eli değmeden gerekli tamamlayıcıları çıkararak, programı vererek ve özümlemesini tahkik ederek gerçek bir öğreticinin rolünü oynamak.

Bu seyir, öğrencinin bizzat bir hesap merkezinde bulunmasını gerektiriyordu. Fakat daha geçenlerde belli başlı elektronik beyin yapımcıları, "time-sharing" (zaman paylaşma) denen sistemi ortaya koydular. Bu düzen, beyine telefonla bağlı olan, yâni dağınık şekilde yayılmış kırk kadar 'konsol'un aynı anda makinayla dialog kurmasına imkân vermektedir. C.A.I. (Computer aided instruction, yâni elektronik beyin yardımıyla öğretim) adı altında, büyük bir yatırımla değil, basit bir abonman fiyatına tüm okulların öğrencilerinin ve bütün mühendislerin ve kadroların elde edebilecekleri bir yardımdır. bu.

Dillerin sorunu da çözülmüş görünmektedir. çünkü Dartmouth College ve General Electric, "basic" denen insan-makina dilini ortaya koymuştur; bu dil o denli basittir ki, bunu öğretiminin birinci hedefi yapan elektronik beyin sayesinde 14 yaşında bir çocuk birkaç saat içinde öğrenebilir. A.B.D.'ne giden Avrupa'lılar bu uzun dialoglar karşısında hayret ve takdir duyguları içinde kalıyorlar:

- öğrenci konsolun önünde oturmaktadır ve kimlik numarasıyla birlikte "basic" sözcüğünü ve istediği öğretimin konusunu daktilo eder,
- elektronik beyin hafızasında öğrencinin profilini bularak ona, konu hakkında ne bildiğini söyler ve kontrol için bir soru kâğıdı verir. Her yanlış daha yavaş bir açıklamaya bir hatırlatmağa götürür ve öğrenci bunu her an "öğrendim" diyerek durdurabilir,
- o zaman yeni bilgi, programlanmış olarak öğrencinin, gene hafızada yer almış bulunun anlayışına uygun bir tempoda verilir,
- bitirme egzersizleri, karıştırılmış kitaplarda olduğu gibi basit quiz'ler olmayıp, yapmayı becermeyi ve sentez anlayışını eğiterek, ve zerrelere ayrılmış (atomize edilmiş) bilgiye karşı bir panzehir gibi hizmet görerek gerçek durumları andıran durumlar yaratmağa kadar gidebilirler,
- nihayet, bütün bu dialog, makina tarafından olduğu gibi hafızada saklanır, otomatik olarak bunun fişliğini çıkaracak olan makina o işi de gene öğrenciye yaptırır, önündeki daktilo kâğıdı üzerine bunları yazdırır.

Gerekeni televizyon ekranında gösteren, ya da kendisini önceden manyetik bandlar üzerine kaydedilmiş sesle ifade eden makinalar da hâlen etüd edilmektedir.

Sorgu metodlarının başlıca karakteristiklerine sahip olan bu yöntemlerden sağlanan yarar, bunların salt yeniliğinde değildir. Elektronik beyinin, yarın bütün kadro mensupları için bilimsel araştırma, otomatik belgeleme ve yönetim alanlarında bir çalışma avadanlığı olacağı kesindir. Onu, bir öğretimin öğrencisi olarak kullanmak, onunla, teknikleriyle, metodlarıyla, hattâ limitleriyle haşır-neşir olmak demektir. Bizi, enformatiği öğrenmeye zorluyor, fakat bize aynı zamanda çareyi de getiriyor. Pedagojide araştırma laboratuvarı hâlinde, insanoğluna yaratıcı gücünü çoğaltmada yardım ediyor. Bu, bilginin 'self-servisi' demektir, gerçek problemleri çözme yeteneğinde olan dehşet verici gücü bize, fazladan, öğretimi bir alt-ürün gibi vermektedir.

BÖLÜM 4.

AKTİF METODLAR

(Antrenman Metodları)

Bunlar, uzun bir evrimin ve psikoloji, pedagoji alanlarında yeni yapılan araştırmaların meyvalarıdır. İki ana fikir çıkmaktadır.

- a) öğrenmek, kolektif bir oluşmadır. Katılanın motivasyonu bunun esas elemanıdır, ve artık animatör de ondan biraz daha kalifiye olan ve bazı bilgilerle gerekli yardımcıları ve çalışma metodunu getiren bir eksperden başka biri değildir, ki bu da onun yapmayı bildiği başlıca şeyi meydana getirir. Katılanlar, önceden edindikleri bilgiler ve pratik tecrübe bakımından zengin erişkinlerdir, bu yüzden onlara konuyu, sorgu metodlarında olduğu gibi bölüm bölüm ele almak yerine, tümünü birden kavrama imkânını verir.
- b) Yetişme sırasında gurup, üyeleri üzerinde, görüşlerin birbirine kaynaştırılması yönünde bir iş yapar. Gurubun bağrındaki ifade özgürlüğü, görüşler arasında harekete, bireysel yaratıcılıkların toplamından daha büyük bir yaratıcılığa, ve çoğunluk baskısının, itiraz anlayışını ve yanlış fikirleri ortadan kaldırmasına imkân verir. Rütbe bakımından diğerlerine eşit olan katılanlardan her biri, gurubun bütününe ilerlemesine hizmet eder. Böylece edinilen kavramlar çok daha derinlemesine elde edilmiştir, ve daha önce anlatılan metodların menzili dışında kalanlar, yani davranışların değiştirilmesi de mümkün olmuştur. Daha önce kurulmuş olan denge böylece tersine çevrilebilir :

| | |
|--|--|
| katılanlar tartışır, konuya bütünü içinde atılırlar, birbirleri arasında hareket eder, çözümler çıkarırlar. | animatör gurupla birlikte çalışır, metod düzeyinde ona yardım eder, yararlı ta-mamlayıcılar getirir. |
|--|--|

Böyle bir metodla, baştan aşağı yeni teorik bilgiler dışında, yetiştirmenin bütün alanlardaki sorunları ele alınabilir. Fakat bu metodu, en etkili ve yeri doldurulmaz olduğu, giderek bir davranış değişikliğinin zorunlu bulunduğu zamanlara saklamak yerinde olacaktır,örneğin:

- insan ilişkileri, personel yönetiminin prensipleri, yazılı ve sözlü ifade, haberleşme, kültür, psikoloji ve pedagoji hususlarına ilişkin yetiştirmede,
- teşebbüslerin stratejisi, yönetimin ve satışın modern teknikleri, endüstriyel dinamik konularındaki yetiştirmede,
- yaratıcılıkta.

Aktif metodlar, birçok yetiştirme yöntemlerinde kullanılır, bu yüzden bunları, G. Palınade tarafından ortaya atılan ayırma göre antrenman metodu ve evrim metodu diye ikiye bölüme ayıracağız.

Antrenman metodları, önceden kurulmuş doktrinin bir kısmını muhafaza ederler. Söz konusu olan didaktik ya da soru metodlarında olduğu gibi tamamlanmış bir yapıt değil, fakat, ya ulusal mizâca derin bir şekilde saplandıklarından ,ya da teşebbüsün temel yasasının bir kısmını meydana getirdiklerinden dolayı (örnek: liberal rejimde rekabet) katılanların bütünü tarafından en iyileri olduğu onaylanmış bir kaç prensiptir. Kadro mensupları genellikle bunları tartışmadan kabul ederler. Bu takdirde söz konusu olan, bunların gurup-taki uygulama şekillerini incelemek, ve bunları herkesin gündelik tutumu içinde gerçekleştirmektir. Bu ortaklaşa yapılan iradi bir çıraklıktır. Gösterme ve soru metodları da antrenman metodlarıdır, fakat irade ile yapılmazlar, prensiplere değil, hazırlanmış tekniklere alıştıırırlar.

Buna karşılık evrim metodları, psikososyolojik alana girerler. Söz konusu olan, karakteri değiştirmek değil, ortak prensiplerle belirlenmiş bir yön yerine, ilgilileri kendilerinin biçimledikleri bir modelle belirlenen bir yönde tertiplenmiş evrimlere götüren bilinçlenmelerle yol açmaktadır. Bunları 5 inci bölümde inceleyeceğiz.

Aktif antrenman metodları (veya yarı-aktif) genel olarak yukarıda anlatılan alanlardan her ikisine de, kültürel yetiştirmeye ve haberleşmeye, ve teşebbüslerin yönetimi stratejilerine eleman yetiştirme alanlarına uygulanır.

1. KÜLTÜREL YETİŞTİRME VE HABERLEŞME ÜZERİNDE YETİŞTİRME

Dört örnek vereceğiz: akli antrenman, sözlü ve yazılı ifade metodları, hızlı okuma, ve 'Synergometre' ile haberleşmeler üzerinde yetiştirme.

a) Akli antrenman

1939 - 1945 savaşı sırasında, "Peuple et Culture" (Halk ve Kültür)ün başkanı Joffre Dumazedier tarafından hareketlendirilen, ve salt ilk öğretimle yetişmiş adamlarla diğerleri arasında bir çeşit perde çeken "kültür eşikleri" sorunuyla uğraşan Fransız sosyolog, eğitimci ve öğretmenlerinden kurulu bir ekibin çalışmaları sonucu olarak doğmuştur. Bir denemenin fiziki antrenmanı için kullanılan prensiplerden bazılarını, kendini mükemmelleştirme yolundaki otodidakt (kendi kendini eğiten kişi) erişkinin kişiliğinde cereyan eden akli işlemlerle yakınlştırarak ve karşılaştırarak bu ekip, o güne dek fazla global bir biçimde tanınan beyinin çalışması ve duygunun ilerleyici gelişmesindeki oluşmaları daha yakından çevrelemeyi başardı.

Dumazedier akli işlemleri, psikolog H. Wallon'un ortaya attığı ölçütlerin izinde, temsil işlemleri ve ilişki işlemleri diye sınıflandırıyor.

Temsil işlemleri

OLGULAR

1. Sayıp dökmek (somut bir objeden hareket ederek)
2. Karşılaştırmak ve ayırt etmek haber alma bilgi çevreleri
3. Sınıflandırmak ve tanımlamak

FİKİRLER

4. Objektif yanlar ve sübjektif görüş açıları müzakere çevreleri
5. Tezatlar ve tutmazlıklar
6. Zaman ve uzay içindeki yer teorik çevreler

İlişki işlemleri

EYLEMLER

7. Sebepler ve sonuçlar. Niçin ? teorik çevreler
8. Yasalar ve teoriler. Nasıl ?
9. Araçlar ve metodlar pratik çevreler
10. Teknikler ve yöntemler

Çok karteziyen olan bu metodoloji, üç aylık bir süre içinde kademelenmiş bir programa olduğu gibi iki saatlik bir seansa da uygulanabilir. Teorik çevreler "kürsüden" yapılmış, fakat bunları işitmek için katılanları sebep gösteren öncelikler tarafından özenle hazırlanmış pasajlar içerirler. Diğerleri, aktif bir metodla yürütülür.

Kadrolar için bir şema esas olarak tam anlamıyla otodidakt olan kişilere, uzmanlıklarının elemanlarını kendi kendilerine edinmiş olup bir çok endüstrinin yönetici kadrosunun % 50'sini teşkil eden kimselere uygulanır. Dumazedier'e göre, şu üç tezata düştükleri oranda bu türden mükemmelleşmeye ihtiyaç gösterirler :

- ortamın keşif suretiyle (entüitif şekilde) tanınması, bu ortamda bulunan sosyal ilişkiler, ve analiz etme olanağından yoksun kalma,
- bilgi edinme, belgelenme ihtiyacı, ve karşılıklı konuşma, basın, kitap, televizyon yoluyla olan kültürün kaynaklarına doğru yönelme güçsüzlüğü,
- yaşanan ve hissedilen deneyin zenginliği ve bunu ifade etme güçsüzlüğü.

Bu genel pedagojinin en tipik yöntemi okuma kulübü adını alır ki, müzik kulübü, TV kulübü, ...de kolaylıkla bunun yerine geçebilir. Animatör bir gurubun önünde, önceden parçalanmış ve kısaltılmış edebî bir eseri okur (bu eser, çoğunluk Jack London gibi kendisi de otodidakt olan bir yazar tarafından yazılmıştır). Daha sonra, işaret edilen işlemler serisiyle, bir de istek üzerine animatörün de getirdikleriyle ("çekmeceler") tartışmaya girilir. Animatör herkese, kendine özgü dilde ve anlamlı benzetişlerle cevaplandırma sanatına sahip olmalıdır. Genel kültürün gelişmesi somut deneyden sonra olur. B. Schwarz'ın "kültürü tekrar kurmak" diye adlandırdığı budur. Katılanlar bu yöntemle, çokluk, hissedilmez bir okuma zevki edinirler. Gene aynı şekilde basında çıkan makalelerden, eserlerden, kanıtlardan... hareket ederek onlara, eylemleri için en çok eksikliğini duydukları izafilik duygusunu vermeye katılanların deneylerinin birbiriyle kaynaştığı ve birbirini tamamladığı ekonomik ve sosyal konular da incelenebilir. Bu kulüpler, Charbonnage'de France'ta

(Fransız kömür ocakları işletmesi), Kodak-Pathe'de, Peugeot'da yaygın olarak pratiğe konmuştur. Nancy'deki Sosyal ve Ekonomik İşbirliği Üniversite Merkezi (Le Centre Universitaire de Cooperation Economique et Sociale, kısaca CUCES) bunları çok çeşitli ortamlarda popülerize etmektedir.

Aktif metodların tam kalbine varmış bulunuyoruz, çünkü bunlar, kültürü, açık ve hazır bulunmayı, uyma ve emprovizyon kapasitesini, yeni metodlara ve yeni kimselere açılmayı, tek kelimeyle kadro mensupları için mutlak bir zorunluk olan otonomiyi (yönetim özerkliği) geliştirir. Bunlar, kendi yerlerine daha iyi kestirmeyi (6 cı işlem) ve bu duruma göre hareket etmeyi öğrenirler. Ayrıca Akli antrenman, ifade tekniklerini, hal incelemelerini ve giderek psiko-sosyolojik teknikleri kaynaştıran global bir metoddur. Seçilen bir nüfus için komple bir yetiştirme metodu olma arzusundadır.

Bu arzu-ya da bu hırs-fazlaca geniş olabilir, çünkü yalnızca heyecanlı ve şevkli değil, her bakımdan tam olan animatörleri gerektirmektedir. Mühendislere ve kadrolara arkadaşları için animatör rolünü oynamak, onların salt endüstriyel kariyerlerinin de ötesine geçen bir zenginlik getirir. Fakat bu çok zaman alır ve bu yüzdendir ki, akli antrenmanın yayılması animatör eksikliğinden ötürü frenlenmiştir. İlerleme de artık geometrik değil, yalnızca aritmetik bir artış gösterir ve ihtiyaçlar gene sonsuz olarak ortada kalmışlardır.

Ayrıca, bu metodun tercih ettiği alanın teşebbüslerin bağrında olduğu hiç de kesin değildir. *Peuple et Culture* (Halk ve Kültür) birliği örgütlerinde, karargâhlarında bütün nüfusa hitabeder. Hiç kimse, bizim de değindiğimiz gibi az ya da çok "patroncu" prensipleri ortadan kaldırdığından dolayı sanayi dışı kontekstin, otonominin (özerklik) daha iyi gelişmesine imkân verdiği kanısında değildir. Yerel çevrelere yeterlice kaynaşmamış bulunan Fransız kadroları için burada, katılan ya da animatör olarak, ve hele ülkenin seçkin tabakasına ait olduklarını somutlaştırmak isteyenler için pek gerekli olan özellikle dinamikleştirici bir eylem biçimi vardır.

b) Sözle ve yazıyla ifade

Fransız öğretimi fazla kitabi olmakla suçlanır. İkiyüz yıldan beri Fransız öğretimi eskilerin belâgatini terketmiştir, ve genç Fransız kadroları teşebbüslere, kafaları tıka basa kavramlarla dolu olarak, fakat bunları lâfla doğru dürüst ifade edememeksizin gelirler. Hatta bunlar yabancı dilleri ve bunların pratikte kullanılışlarını da aynı başarısızlıkla etüd etmişlerdir. Edebiyatçılar, hukukçular, ticaret okulu öğrencileri iyi konuşurlar, fakat hiçbirşey söylemezler, gerçek bir ilişki kuramazlar. "Nutuk atma"yı hor görmeye alışık olan mühendisler ve bilim adamlarının çoğunlukla söyleyecekleri çok şey vardır, fakat dışa aktarılması imkânsız bir dil konuştukları arkadaşlarının imtiyazlı çevrelerinden çıkar çıkmaz çekingenlikle frenlenir ve tıkanır kalırlar.

Oysa, kadrolar tarafından açığa vurulan iletme yeteneğinin (communicativite) kalitesi, mesleki hayatta teknik uzmanlığı hemen hemen aynı olanlar arasında sivrilme imkânı veriyor gibi görülmektedir. Teşebbüste çokluk söz aracılığı ile gerçeklemeler yapılır: şeflerle ve astarlarla görüşme, toplantılar, ve giderek daha yüksek mevkilere girenler için verilen nutuklar. A. Siegfried ve Conquet, Conti... gibilerin bu konu üzerindeki ilk çalışmaları sırasında bu olgular henüz anlaşılıyordu. Bugün genel bir bilinçlenmeye varılmıştır, giderek bir gün üniversiteye girecek olan "ifade" (expression) sözcüğünün başarısı bunun kanıtıdır. Pek çok kimse, başkalarının da bulunduğu yerde olmanın ve yaşamının güçlüğünü hissetmişlerdir. İfade teknikleri şimdi, kadroların mükemmelleşmesinin esas alanlarından birisidir.

Henüz küçümsenecek nitelikte olan ve bedenle yapılan ifadeden söz etmeksizin 4 kısma ayrılır:

- sesin fizyolojisinin getirdiklerinden yararlanan sözlü ifade.
- sosyal psikoloji ile zenginleşen dinleme ya da alma. (*)
- yazılı ifade.
- okuma ya da yazılı mesajın alınması.

İki ya da üç haftalık bir *sözle ifade üzerine yetiştirme toplantı devresi*, bir kaç yıla yayılmış bir "kendi kendini yetiştirme" evresine imkân vermeye yönelmiştir. Burada, en çok, emprovizyon şeklinde nutuk verme işlenir ki, bu da günlük hayatıdır. Günlük hayatta da, bir metodolojiyi ya da konferansın hazırlık prensiplerini uygulamaya zaman yoktur, buna karşılık herkesin kendisine ait olan ve derinlerde yatan eğilimleri açığa vurulur. Bu arada sunlar farkedilir:

- a) ikna etmek, heyecan vermek, bir eyleme kıskırtmak, yani somut bir sonuç elde etmek için *etkili nutuk verme*. Sendikacı kadroların olduğu kadar, ticaret müfettişlerinin ve satıcıların da yetişmesi, işin önemli bir yanındır.
- b) bir olguyu veya bir kimseyi kutlamak, önemli günlerde açılış ve kapanış nutukları vermek... üzere bir topluluktaki ortak duyguları yansıtmanın söz konusu olduğu *durum nutukları*. Ustalığın, hocalığın en büyük prestiji sağladığı doğuştan varolan ifade niteliklerini geliştirmeye en çok imkân veren işte budur.

Kullanılan yöntemler çok basittir: gurup üyelerinden biri için "en güzel geçen yolculuk, bir çocukluk anısı, en son okunan kitap" gibi her yerde geçerli konular ve rastlantıyla seçilmiş temalar üzerinde (balık avı, spor, vb.) sistemli olarak ve zorla emprovizasyon yapma, teyp kullanmak ve kollektif eleştiri, her birine çabucak ilerlemekte yardım eder. Etkileme nutukları için teşvik edici temalar aranır: televizyonun, modanın, reklamın...lehinde ya da aleyhinde olma, bu arada nutukçu, bazı kez, kendisine ait olmayan bir görüşü savunma durumunda olabilir. Sonuçta, bütün ifade gamına göz gezdirmiş olmak için uç haller üzerinde yapılan egzersizler: astının "kulağını çekmek", gürllemek, yoğun bir heyecanı iletmek, gülünç olmak, özetle L. Lesteven'in "katarak ifade" (expression cataracte) diye adlandırdığı bir nevi fazlaca uzun bir zamandan beri gerilimi biriktirmiş bir kondansatörün boşalması.

Gene bu meyanda, soluğu kumanda eden nefes alma, telâffuz (ağıza bir kalem olarak okuma egzersizleri yapma), bakış ve jestlerin antrenmanı için yapılan, tam anlamıyla diksiyon egzersizleri de vardır. Sözle ifadenin ilk animatörlerinin retorikçi (belâgat ile uğraşanlar) ve gramerçiler olduğunu müşahede etmek gariptir. On yıldır birçok profesyonel aktör sanayicileri çalıştırmayı kabul etmiş, ve bu işin tam olarak ehli olduklarını onaylayan genel direktörlerce özellikle takdir edilmişlerdir.

İdari Personelin Mükemmelleşmesi ve Teşviki Birliği (Association pour la Promotion et le Perfectionnement du Personel Administratif, yani kısaca APPRA) gibi, yazılı ifade toplantı devreleri, daha özel bir şekilde, otodidakt kadrolara yönelmiştir. Bunlar daha uzundur, çünkü yazılı olan asla emprovize değildir ve kaleme alınırken daha büyük bir özen göstermeyi gerektirir. Kişi burada gramerini gözden geçirebilir, fakat bu arada kademeli egzersizlerle pratik filoloji de yapmış olur. En çok, basit ve anlaşılabilir olmayı, çekişmeye yol açmamayı,

(*) Dinleme, 5. bölümün 2. kısmında incelenecektir.

buna karşılık vermek istenen esas mesajın arkasına saklanmayı hedef alarak; metinleri kısa cümleler halinde kaleme almak üzerine çalışmalar yapılır. Herkesin bu ifade türünde tecrübe sahibi olmasıyla aktif metod, dürüst, samimi bir eleştiriye ve bir kaç basit kurala topluca intisab etmeye imkân verir. Son olarak, toplantı devrelerinden, teşebbüsteki hayatın gerektirdiği metin türlerini tanımlamak için yararlanılmaktadır: talimatlar, dairelerin notları, durum muhakemeleri... ve bunlardan herbirinin kendine özgü stili üzerinde çalışma yapmak.

Her iki halde de bu metodlar, düşünce ve dil arasındaki temel bağlantının mekanizmasına dayanmaktadır. Bergson'un yazdığı gibi "aranan ahenk, kişinin düşüncesi ve söylevi arasındaki gidip gelmelerin belli bir uygunluğudur, bu uygunluk öylesine mükemmeldir ki, bu takdirde, artık tek tek alınan sözcüklerin her biri sayılmamakta sözcükleri bir baştan bir başa geçen hareketli anlamdan ve aracı koymadan, birinin diğeriyle birleşmesiyle doğrudan doğruya titriyor gibi görünen iki (ya da daha çok) düşünceden gayri birşey kalmamıştır".

c) Hızlı okuma

Söz ve yazı için aranan şey kalitedir. Okuma konusunda bu kalite, temel eğitimin gelişmesiyle genel olarak yeterli olmaktadır: kadroların büroları üzerinde dağ gibi biriken belgelere karşı eksik kalan şey sürattir.

Amerikalılardan ve bazı Fransızlardan önce (*) Alain Conquet hızlı okumayı sezmiştir çünkü Eğitim Üzerine Görüşler'inde (Propos sur l'Education) şöyle yazıyordu: "Yavaştan hızlıya gitmek yerine, ki bu aldaticıdır, her kez ve hızlı olarak basitten karmaşığa gitmelidir. Bir ekran üzerinde geçen ve kendilerini bir an gösterdikten sonra kaybolan cümleleri okumak gerekir; sonra ne yazılabilirse yazılır. Aynı egzersizle, imlâyı öğrenmek mümkündür. Bir bakışta bir sözcük ve bir cümle tanınabilir, tıpkı bir kimseyi tanımak gibi... işte uyandıran (unsur) budur".

O halde, alıştırmaya egzersizi tipi şu şekilde sunulmaktadır:

- otomatik bir ışık düzeniyle (flashing) sınırlı bir süre içinde okunacak bir metnin gösterilmesi. Aynı çalışma süresi içinde elde edilen görme açısı genişler, başka bir deyişle aynı bir alanı okumak için gereken süre progresif olarak azalır.
- Katılanlar, lambanın sönməsinden hemen sonra metnin özetini geri verirler. Böylece anahtar sözcükleri ya da anlayış için esas olan cümleleri kaydetmeye alışır. Kendi notlarını kendileri verirler ve kaydettikleri ilerlemenin bilincine varmakla tatmin olurlar.
- dikkati toplamak ve hafızayı geliştirmek için rakkam ya da işaret dizilerinin gösterilmesi
- iyi bir antrenmandan ve gurupların ritminin iyi bir şekilde homojenleştirilmesinden sonra bir "roteameter" sayesinde kadanslı okumu. Bu, sayfa boyunca belirli bir hıza inme kuralıdır. Göz buna itaat etmeye alışır.
- sonuçta, verilen bir süre içinde okunmak üzere fazlaca uzun metinlerin gösterilmesi* Katılan, çaprazlama okumak (skimming) ve kendisine, sürenin çok kısa olmasına rağmen metnin esasını yakalama imkânını verecek olan anahtar-sözcüklerin nerede olduklarını hissetmek zorundadır.

(*) A. Conquet, bu konuda, Bonne Presse yayınlarında çıkan "daha iyi ve daha hızlı okuyun"u yazdı. Halen hızlı okuma, CEGOS ve Avrupa Hızlı Okuma Merkezi (Centre Européen de Lecture Rapide veya kısaca (CELER) tarafından 30 ar saatlik kurslar halinde öğretilmektedir.

Programlı öğretimde olduğu gibi, metinler ve düzeltmeler mükemmelse bir norm esasına bağlanmışlardır. Örnekler, gurubun ilgi merkezine göre seçilmişlerdir: örneğin, mühendisler için teknik ya da sınav kelime hazinesi. Böylece gurup, kendi kadansını seçmekle ilerlemesine ortak edilebilir.

A.B.D.'de yapılan' elli yıllık pedagojik araştırmaların meyvası olan bu yoğun antrenman teknikleri, çalışma günlerinin büyük bir kısmını okumakla, bir metne açıkça aktif bir tutumla yanaşmakla geçiren kadroları kısa zamanda yetiştirirler. Bu da onlara, akılda tutma ve anlayış seviyesini düşürmeden görme yoluyla yaptıkları algılamanın alanını artırma imkânını verir. Böylece tıpkı otomobilde olduğu gibi çeşitli vitesler vardır, "birinci vites" şiiir için, "dördüncü vites" günlük gazete için, ve artık, modern dünyanın önümüze serdiği yazılı bilgi yığınınına, basılı metnin ender ve kutsal olduğu dönemdeki küçük eşnafın avadanlığıyla yanaşmıyor. Bundan böyle hiç kimse kendi günlük okuma yükünün esiri değildir. Seçmesini, seçtiğini çabuk okumasını ve bu okumayı bütün teşebbüs için yararlı kılmayı bilen usta durumuna gelmektedir. (*)

Böylesi tekniklerin ayrıntısına girmek niyetinde değiliz. Yalnız şunu bilelim ki, bugün bu teknikler, tıpkı modern matematikte, enformatikte, dillerde... olduğu gibi çok zengin vaadlerde bulunan bir görünüştedirler. Bunlar, hafızanın ve akıl yürütmenin erişkin mekanizmalarını gerçekten harekete geçirme araçlarıdır. Bizce önemli olan seçilen hızlanma (accélération) alanlarından çok, hızlanma prensibinin kendidir. Yarın insanlar daha çabuk (ve aynı zamanda daha iyi) dinleyecekler, daha çabuk yazacaklardır. Fakat üretken insan, telafi edici nitelikteki boş vakitlerini buna paralel olarak, "birinci vites"le geliştirmeyi, ve avarelik, tefekküre dalmak, hayal kurmak ve hatta gereksiz şeyler okumak, bilgeliğin şartları gibi bazı biçimlerin görünüşte yararsızlıkla damgalanmış bütün şekillerini korumayı bilecekler midir?

d) Sinergometre kullanarak irtibat kurmaya yetiştirme

Amerikalılar tarafından irtibat kurma üzerine yapılan deneysel incelemeler sırasında, formel şebeke temel kavram olarak ortaya çıktı. Hiyerarşinin "organigram"ı üzerine bir de, içinde, Y. yıldız, kapalı (demokratik), açık (otokratik) çember biçiminde tipik şebekelerin bulunduğu muhaberatın "anjelogram"ı (aggelogramme) çakıştırılır. Bir kimsenin şebeke içindeki yeriyile kişisel iletme yeteneği arasında iç tepki vardır.

1948'lerden itibaren A. Bavelas ve H. Leavitt bu şebekeleri özel bir masa etrafında somutlaştırmayı tahayyül etmişlerdi. R. Mucchielli bunu, biraraya getirilen enerjileri ölçmeye yarayan aygıtı Sinergometre (Synergometre) adı altında Fransa'ya sokmuştur. Masa, birbirlerinden bölmelerle ayrılmış 6 ilâ 7 çalışma yeri içerir, ve o şekilde donanmıştır ki gurubun antrenman halindeki her üyesi, egzersiz için seçilen şebekeye göre diğer bütün üyelerle, ya da yalnızca bazılarıyla irtibat kurabilir.

Katılanlar, çözümlerinin oy birliğiyle yapılan bir danışmayla mümkün olduğu (en basit aritmetik egzersizi örneği: her birinin yaşlarını bağdaştırmak) problemleri çözmek zorundadırlar. Bunun için, genellikle bilgi, tıpkı teşebbüsün bağrındaki uzmanların dosyalarında olduğu gibi, bireysel dosyalar içinde ufanmıştır. Bazı kez bu bilgi; gereksiz, bazan da tamamlanmamıştır. Problemler, artış gösteren güçlüklerine göre dizilerek sunulurlar, ve

(*) Birleşik Amerika'da bu tekniğin kullanılmasının yalnızca, İ.F. Kennedy bu sayede, Fransızın ortalaması olan dakikada 200 sözcük yerine 2000 okumayı başardı diye değil, fakat metodun açık devreli televizyonla yayınlandığından ötürü çok yaygın olduğunu kaydedelim.

her evreyi, olup bitenin ortaklaşa yapılan bir analizi izlemektedir. Burada düzeltme yoktur: objektif veriler, geçen zaman, haberlerin toplanması yararlı bilinçlenmeleri harekete geçirmek için yeter derecede anlam taşırlar. Yöntem bazen psikolojik gözlemle bağdaştırılır. Her türlü halde "yetiştirme durumunda olan kimseler özel bir durum içine dalmış bulunmaktadırlar, animatör tarafından o şekilde denetlenirler ki, kendilerine sunulan durumu meydana getiren parçaları kendileri bulmak ve anlamak, engelleri tanımlamak ve sınırlamak, kişisel bilincin ve benzeri durumlara hükmetme alanında ilerlemek, ve sonuçta işin üstesinden gelme çarelerini bizzat yaratmak ve başarıya ulaşmak zorundadırlar. Bu çaba içinde ve onun sayesinde yetiştirme, yüzeyde kalan bir öğrenme olmaktan çıkar ve kişisel bir olgu, yaşanmış bir tecrübe, gerçek bir ilerleme ve derinlemesine bir kişilik değişimi haline gelir" (*)

Sinergometre (**) veya G.C.G. (Group Commucation Game-Gurup Muhaberat Oyunu) Lafarge çimentolarının (Ciment Lafarge) kadrolarını yetiştirmede kullanılmıştır. Başlangıçta, dörder saatlik altı seans gerekir, fakat şebekeleri birer birer incelemek ve egzersizleri tekrarlamak isteniyorsa 40 seanstan fazla yapmalıdır. Deney göstermiştir ki, guruplar, sonunda karmaşık problemleri çabucak çözmeyi başarmaktadırlar. Doğal gurupların kullanılması (teşebbüs içinde iken de beraber olanlar) kadroların mükemmelleştirilmesinde özellikle etkili bir çare olarak göze çarpmaktadır. Bu aygıtlar aynı zamanda psikologları ve animatörleri yetiştirmede ve seçme halinde de kullanılır.

2. İŞLETMELERİN YÖNETİMİNİN STRATEJİLERİ ÜZERİNDE YETİŞTİRME

Ne kadar önemli olursa olsun, muhaberat yetiştirme, şefin ve münasebetinin karar vermesindeki temel probleme özüm getirmez. Biçimden sonra, geriye temeli incelemek kalır. İki örnek alacağız, haller metodu ve yönetime benzetilerek yapılan egzersizler.

a) Haller metodu

Somut bir gerçeğe yaklaşmağa çalışan uygulama egzersizlerinden daha önce söz etmiştik. (***) Haller bu egzersizlerden de daha öte giderler: bunlar gerçek hayattan alınmış durumların fotoğraflarından meydana gelerek sık sık yazılı olarak yapılır (bazen filme alınırlar, ya da teyp üzerine kaydedilirler) ve tartışmak için bir katılanlar gurubunun oyuna arz edilirler. Bunlar, ya uzmanlaşmışlardır: taktik, ekonomik ya da insancıl bir etkenin incelenmesi, veya sentetiklerdir: örneğin bir teşebbüsün tüm hayatının incelenmesi. Veriler genellikle budur fakat uygulama egzersizleri bakımından hiç de tamam değildirler, çünkü gerçekte bu böyledir. Çoğunlukla hâlin metni şu soru ile son bulur: "X" in yerinde olsaydınız siz ne yapardınız?", ki bu da gurubu bir kişilik yüklenmeğe ve alınacak bir kararı tartışmağa zorlar. Böylece endükleme yoluyla pratikten teoriye ve bireysel algılamadan kolektif çalışmağa doğru çıkarılır.

Metod, Amerikan hukukunun içtihadî öğretiminden çıkarılmalıdır. 1908 den itibaren rektör Gray, Harvard Üniversitesinin kurucusu, işlerin öğretiminde metodu koyuyordu. O zamandan bu yana bütün "business" okulları, en eksiksiz ve en yeni haller kütüphanesine sahip olmayı bir şeref sayarlar. Harvard öğrencileri günde 3 halden yılda takriben 1200 hâli incelerler. Bazılarında 50 den çok aneks (yan) sayfa vardır ve böylece bir teşebbüsün

(*) R. Mucchielli, Sosyometrik modeller ve kadroların yetiştirilmesi (Modeles socimetrique et formation des cadres), P.U.F. (1963), 156 sayfa.

(**) Fiyatı 10.000 F. tan fazladır, buna bir de "software tedarikini eklemek gerekir.

(***) Bölüm 2, kısım 3, paragraf 1. Söz konusu olan "kapalı" hallerdir. Bu konuda, D. Bouchariat'ın Haller Metodu (La Méthode des Cas) P.U.F. (1961), (110 sayfa) adlı kitabına başvurunuz.

dosyalarına sayıca yaklaşıp. P. Jolly, C.P.A.'nın kurucusu Fransa'ya metodu 1930 lara doğru sokmuştur. Daha önce bir teknikte uzmanlaşmış olan fakat meslek hevesi ile daha geniş görevlere çağırılan kadrolar için burada, "laboratuarda", diğer görevlerin alanını katetmenin kestirme bir usulü vardır ve böylece mesleklerinde, işle kaynaştırılmış yetiştirme metodlarını tercih edenlere kıyasla zaman kazanırlar.

Bunun getirdiği iki pedagojik temel unsur vardır:

- a) halin kendine destek olma. Bu, her kez gerçekten alınır, çünkü hayal gücünden çıkmış bir hal her kez, daha az karmaşık ve daha az zengindir. Ya metnin içinde veya anekslerde (sayfa sayısının çokluğu hali) ya da en çok başka yerlerde tanınması mümkün yanları içerir, çünkü esas metni tamamlamak için katılanların belge araştırmalarına ve gurubun her üyesinin uzmanlaşmış bilgisini kullanmasına sebep olur. (C.P.A.'da bu, kompetanslardan yapılmış bir "palet" meydana getirir). Bu motivasyon, böylelikle karışıklı olarak uzmanlıklarını bağdaştırmağa ve arzu ettikleri çok değerliliğe (polyvalence) varmağa çalışan katılanların, esas olarak aktif olan tutumunu somutlaştırır.
- b) gurupla inceleme metodu. Bir ilâ üç saatlik çalışmayla etkili olmak için, aşağıdaki evrelerden geçmek uygun olur:
 - incelenen teşebbüsün hedefleri üzerinde anlaşma,
 - hâlin verilerinin yeniden kurulması, nesnelleştirme,
 - eleştiri analizi, verilerin sınıflandırılması, dengeleme,
 - çeşitli mümkün çözümlerin bulunması-bunların arasında yapılan seçme,
 - gerekli araçların incelenmesi, muhtemelen bir eylem plânının kaleme alınması.

Bu metodolojiye sistemli bir şekilde alışmak, sorumluluğu meslek edinenler için direkt bir hazırlıktır. Üstelik, bu tür hallerde duygusal fenomenlerin az görülmesine rağmen, herkes, kendi düşünme tarzını diğerlerinkilerle, özellikle çeşitli tekniklerin uzmanlarıyla karşılaştırmak için boş zaman bulur. Böylece deney tekrar mülâhaza edilir, elenir. "Çözümlere atlama", entüitif ve ilkel olduğundan bertaraf edilmiştir. Herkes, hangi durum karşısında olursa olsun, kararlar almasına imkân verecek bir tutuma varmak üzere antrenman yapmaktadır.

Böylece animatörün rolünün, özellikle metodu kullanmakta maharet kazanmış katılanlarla bir başka türlü azaldığı görülmektedir. Genel olarak, belge önceden dağıtılmış ve katılanların her biri bunu okumuştur ki, bu da bir o kadar müzakerenin yapılmayacağı anlamına gelir. Hatta haller, alt-guruplar hâlinde incelendiğinde animatör genellikle hazır bile bulunmaz. Genel toplantılarda tartışmalar yönetir, sözü önce, hâli arkadaşları adına özetleyen bir raportöre, sonra da fikir beyan etmek isteyenlere verir. Kısmi bilânçoları, incelenmiş itirazları açığa çıkarır, onlara fazlaca önemli bir rol vermeksizin konu üzerindeki eksperlere çağırıda bulunur, nihayet tartışmanın sonucuna varır. Hallerin incelenmesi aynı zamanda bir sözlü ifade okuludur, çünkü tıpkı meslekî bir toplantıda olduğu gibi, veciz ve duruma uygun bir şekilde müdahalede bulunmak gerekir.

Başından beri, animatör katılanları şaşırır, çünkü çözüm için elinde en küçük bir ek eleman dahi bulundurduğunu inkâr etmektedir, ve bu doğrudur. Böyle davranmakla gurubun kendini şefin vasiliğinden kurtarmasına, özerkliğini elde etmesine, birinin hoşuna gitmek için değil, fakat durum öyle gerektirdiği için o şekilde karar vermesine yardım eder.

Haller metodu, Fransa'da, üniversite mensuplarının ve öğretim üyelerinin yeterli derecede zengin hal kitaplıkları kuramayacak kadar piyasa işlerinden uzaklaşmaları, ve endüktif ve ampirik metodlara karşı çıkmaları yüzünden güçlükle yerleşmiştir. Referans kadrosu saptamadığı ve T.W.I., programlı öğretim gibi fazlaca analitik olduğu, yapmayı-bilmeye fazlaca yönelmiş bulunduğu için bu metodun kültür düzeyinde zararlı olduğu hükmüne varmışlardır. C.P.A., H.E.C., I.N.S.E.A.D., ve Lille kentindeki C.E.P.I. örgütlerine bağlı olan haller metodu taraftarları, buna, hallerin incelenmesinden ve sentez hallerinden önce yapılan teorik kurslarla (referans kadrosu), ya da Genel Müdürlük düzeyindeki bütün problemleri bir gurup içinde toplayan devâsa hallerle karşılık vermişlerdir. Bu organlar sayesinde, haller metodu, üniversite sonrası öğretim içinde yayılmış, ve tersine, geleneksel Fransız öğretiminin kusurlarına karşı bir panzehir gibi ortaya çıkmıştır. Teşebbüsler bu halleri kendi sürekli yetiştirme programları içine dahil etmişlerdir., çünkü bunlardan kendi kendilerine tedarik edinmek için iyi bir şekilde donanmışlardır. Bu panzehiri almak için yüzlerce hâli işlemek gerekmez: iyi seçilmiş ve iyi işlenmiş birkaç tanesi yeterli olabilir ve bu yüzden, kadroların mükemmelleşmesi üzerine bir ya da iki haftalık bir program içinde bunlara sık sık rastlanır. Diğer metodlara da eklenerek bu avadanlık, bir bilimin bilgisi ile bir düşünce sanatının pratiği arasında bir köprü gibi kendini zorunlu kılmıştır.

Bundan sonraki bölümde, bunların psiko-sosyologlar tarafından "strüktürü bozulmuş" (cas destructurée) şekli altındaki kullanılışı münasebetiyle tekrar söz edeceğiz. Burada bize, son zamanlarda ortaya çıkan bir hal biçimini, yönetime benzetilerek yapılan egzersiz veya teşebbüs oyununu işlemek kalıyor.

b) Yönetime benzetilerek yapılan egzersizler

Bir hâlin analizi zorunlu olarak statik bir karaktere bürünür: durum verilen bir günde durdurulur, ve alınacak kararın zaman içine de yeri belirlenir. Araştırmacılar o zaman bu etkiyi, zamanla değiştirilebilir, tabiri caizse canlı hal türleri üzerinde düzeltmeye yönelirler. Henüz 1926 larda İsviçre asıllı Galliker, böylesi yazışmalı bir sistemi, "itibarî ticaret evleri"ni lanse etmişti, ki bunlar sürekli olarak genç ticaret erbabını yetiştirmeye imkân veriyordu.

Ayrıca, bir tek gurup tarafından işlenen hal, adetâ rakiplerine değil, bir tek şirketin yöneticilerine hitab eder. Ekstrapole edilmemiş (yani değişkenlere atfedilen değerlere tekabül eden değerler için önceden verilmiş bir fonksiyonu teşkil etme) çevrenin modifikasyonlarını soyutlamaya tabî tutar. Rekabet halindeki ekipleri temsil eden gurupları karşı karşıya getirmekten çıkan yarar, daha üniversite sıralarında sportif oyunlara verdikleri önem dende anlaşıldığı gibi Amerikalıların gözünden kaçamazdı. Son dünya savaşından sonra Harvard, gerçek teşebbüslerde rastlanan durumlara benzeyenleri düzenlemeye başladı. Önceleri bunlar, global durumun hakemlik salonlarında günbegün tutulan çivilî kalıplar ya da planning tabloları sayesinde hesap araçları kullanmaksızın gerçekleştiriliyorlardı. Tesadüfî elemanlar, oyun kâğıtlarıyla yapılan kura çekmelerle temsil ediliyordu. (*) Sonra, elektronik beyinlerin piyasaya çıkması, çok daha fazla sayıda verilere benzetmeler yapmak ve daha hızlı ilerlemeye imkân vererek bu fenomeni büyülmüştür. Oyunlar teorisi, artık iki partönerden çok kimseyle yapılması mümkün olmadığından bu elektronik beyinler en iyi (optimal) çözümün de ortadan kaldırılmasına imkân vermişlerdir. Tıpkı rekabet hâlindeki teşebbüslerin hayatında olduğu gibi, doğru çözüm rakiplerin her reaksiyonunda değişir. Ekiplerin sayısı 5 ya da 6 ya, ve oyunların süresi, Carnegie Technology Institute'ta olduğu gibi 17 tam güne çıkabilmiştir. İşte, bu özellikle anlatmak istediğimiz oyunlar bunlardır.

(*) Bu basit benzetme egzersizleri, özellikle Fransa'da S.E.M.A. Mükemmelleşme tarafından her kez kullanılmaktadır.

M. Teresi'ye göre "yönetime benzetilerek yapılan egzersiz, ya da Business Game (iş oyunu), katılanların benzetilen eylemlerdeki yöneticilerin rollerini deruhte ettikleri bir teşebbüs eylemi etrafında kurulmuş, birbirini izleyen kararlar alma egzersizleri şeklinde tanımlanabilir". Bunun karakteristikleri şunlardır:

- rekabet. Altı katılımdan meydana gelmiş her ekip, salt değişmez verilerin iyi yönetmenin kuralları olduğu zıt ve belsiz bir evrende, aynı piyasadaki diğerleriyle rekabet hâlinde bulunan bir teşebbüsü temsil eder,
- zamanın azalması. Her teşebbüsün, örneğin üç aylık bir süre içindeki eylemi bir kararla diğeri arasında bir saatlik bir periyoda indirgenmiştir. Böylece dört yıl, örneğin, iki günlük bir oyunla "yaşanır", bu da, önemsenmek istenen bazı fenomenlerin büyütülmesine imkân verir,
- basitleştirme. Oyun, gerçeğin bütün elemanlarını göz önüne alamayacağından ötürü, belli sayıda anlaşmalar kabul edilmiştir, ve bunlar etkenleri, ekiplerin amaç ve boylarına göre sınırlamak imkânını verirler.

Kırk sayfa kadar tutan bir broşür hâlinde kaleme alınmış olan oyunun teması önce kalem heyetinin direktörü tarafından, hazır bulunan katılanların hepsine açıklanır. Sonra, her ekip bu işe uygun şekilde hazırlanmış olan ve bir idarî büronun çalışma elemanına verilen bir salona yerleşir: karatahta, sekreterlik, hesap makinesi, telefon...

Temayı gözden geçirmek ve örneğin, piyasa gelişiminin beş yıllık bir plânına göre ilk stratejisini hazırlamak için takriben yarım gün harcar. Birçok fabrikalar inşa edecek midir ve ne zaman? Ürünleri için hangi satış fiyatını, hangi reklâm eylemini saptamalıdır...? Sorulan sorular bunlardır.

Tam anlamıyla oyun sırasında, ekip, saatte bir (= üç ay) tersine çevrilmesi mümkün olmayan bir yazılı karar çıkarır. Yarışmacıların kararlarının bütünü delikli kartlara geçirilir, sonra da oyunun programıyla, yâni seçilen yönetim modeliyle birlikte elektronik beyine verilir. Buradan da modele uygun sonuçlar çıkar: iş rakkamları, işletme hesapları, bilanço v.b... ki bunlar, her ekibe iletilir, onlar da bu yeni etkenlere göre 2 no.lu kararı hazırlar, sonra devam eder, gider. Birbuçuk ya da iki günlük bir egzersizden sonra hakem işlemleri durdurur ve son bir toplantı sırasında oyunun bütünüdür yorumlar. Sonuçlar duvarda asılı olarak, her "Genel Müdür" kendi stratejisini ve taktiğini açıklayabilir. Sorumluluğu modelin kendi üzerine atmadıkça, herhangi bir şekilde hile yapmak mümkün değildir. Bu, bilinçlenme ve verimli kanıtlamalar yapma ânıdır. Burada artık bir tek animatör değil, önemli bir rol oynayan bir hakem heyeti vardır. Hatta egzersizin kavramı ve hale uygun bir şekilde düzenlenmesi hesaba katılmasa dahi durum böyledir. Bu ekip şunları garantiler:

- ilk sunuş,
- bütünüdür idarî açıdan işleme: matbuat, nakiller,
- kuralları ve prosedürleri açıklamak için her ekibe verilecek tavsiyeler,
- genel durumun kontrolü, zaten hakem heyeti programın bazı parametreleri yardımıyla bazı değişiklikler getirebilir
- merkez bankası ya da şirketler arası işlemler gibi özel roller,
- nihai eleştiriyi hazırlamak için günbegün yapılan istatistikler.

Ayrıca kümeyle uğraşan bir animatör bazı güçlükleri ortadan kaldırmak, morali kollamak, haksızlığa uğradığı kanısında olan ekiplere gayret vermek için bir ekipten diğerine dolaşabilir. Prensip olarak ekipler, hâlin sıfırdan başlamayıp, onlara geçmiş bir durumdan intikal ettirildiği halde bile kazanmak için eşit şanslara sahiptirler. Bununla beraber üstünlük arzusunun da sınırları vardır, ve herkes yalnızca kazanmak için değil, fakat özellikle öğrenmek için orada bulunduğunu anlamalıdır.

Bu yoğun jimnastik, gerçekten, oynayanlara şunları kazandırır:

- 1) Sürekli bir şekilde uyabilme zorunluğu. Herkes durumu takdir etmek, hedefleri saptamak, problemleri tanımlamak, çözümleri tahayyül etmek, karar vermek zorundadır. Gurubun, zaman zaman elverişli ya da güç olan durumlardan en iyi şekilde sıyrılması gerekir, bu da, dramatik gösterilere yol açar. Finansçının ve sanayicinin karşılıklı olarak birbirlerinin mevcut olabilen ya da olmayabilen unsurlarını hesaba katmaları gerekir. Herkes olguların kabulüne, yâni elde edilen sonuçlara tabi olmak zorundadır.
- 2) hallerin incelenmesinde eksik kalan zaman etkeninin göz önüne alınması. Bir yandan uzun vâdeli düşünüp, diğer yandan sürekli olarak kısa vadeli tepki göstermek gerekir. Eğer oyun iyi yapılmışsa, zaman içindeki atâlet, ısrarla getirilmek istenen değişiklikler, zincirleme gitme fenomenleri açıklığa kavuşur, ve katılanların somut bir şekilde bu denli bilinçlenebilecekleri daha iyi bir öğretim yöntemi yoktur.
- 3) oyunun daha tam bir pedagojik tarzın başında ya da sonunda kullanılmış olmasına göre bir hassaslaşma, bir kelime hazinesi, global bir işlemeye ait bilgiler, ve bunu meydana getirenleri incelemekten çıkacak yararları, ya da incelenen elemanların sentezini, bunlarla birlikte bulunan dinamik görünüşlerini getirir. Bu, yönetmeye yetiştirmenin tamamlanması şeklinde nitelendirilebilir.
- 4) nihayet homojen gruplar hâlinde çalışmanın sağladığı klâsik avantajlar. Kişiler bir arada daha iyi organize olmayı ve iş bölümü yapmayı, irtibat kurmayı, yeteneklerini, diğerleri üzerindeki etkilere gücünü, kısaca sınaî hayatta daha iyi bir şef veya takım arkadaşı olmayı öğrenirler.

Yönetime benzetilerek yapılan egzersizler, Fransa'ya 1960'dan önce, elektronik beyin imâlatçıları, I.B.M. ve BULL tarafından getirilmiştir. Thomson ve International Business Game gibi uzman teşebbüsler bunu piyasaya koymuşlardır. Oyunlar, borçlanmalar (istikraz) hakem heyeti tarafından oynanan 4. cü itibarî şirket, sosyal olayların işe karışması... gibi etkenlerin de araya girmesiyle gitgide daha karmaşık halleri işlemektedirler. Ayrıca daha uzmanlaşmış yönetim tekniklerinde kullanılmak istenmektedirler: personel toplama (resourcing game), ihracatçılık, devlete levazım tedariki... gibi Genç diplomalılar bunları ekonomik öğrenimleri sonunda kullanırlar, teşebbüsler yönetici kadrolarının ya da bu yolda olanlarının bu oyunlara katılmalarını sağlarlar. Hepsisi bu sayede yönetim hakkında daha dinamik bir görüş edinirler ki, bu da zaten hedeflerden biridir.

Bu bölümü bitirirken komple eğitim üniteleri meydana getirmek için yapılabilecek en "sofistike" mükemmelleştirmelerden ikisine işaret edelim:

- her ekibin çalışmasının, grup içinde gördüğü "leadership" (liderlik, önderlik) unsurları, gizli anlaşmazlıklar gibi davranışları sırası geldikçe meydana çıkaran bir psiko-sosyolog tarafından gözlenmesi,
- aynı çalışmanın manyeteskop tarafından kaydedilmesi. Böylece, sonradan bunları tekrar seyrederek kolektif eleştiriden de yararlanmak suretiyle yoğun eylem saatleri daha iyi kullanılabilir.

Geçenlerde, şüphesiz canlandırma ve malzeme bakımlarından büyük imkânlara sahip olmayı gerektiren, fakat daha da büyük hedeflere varan böylesi bir egzersiz Kodak şirketi tarafından organize edildi.

Bu durumda en ideal metod bu mudur? bununda diğer hepsi gibi sakıncaları vardır. Oyunun etkisi (işin bir oyun karakterinde olması) katılanların dikkatlerini dağıtmak, ya da onları gerçekçi olmayan beyhude riskler almaya itme tehlikesini doğurur. Bilginin işlenmesindeki yararın daha basit bir çareyle elde edilebilecek olanı geçmemesi gerekir. Özellikle en çok evrenin modelleştirilmesi tehlikesinden söz edilmektedir. Bu içinde ilerlediğimiz sanayi-sonrası uygarlığında gitgide daha çok kişinin dillerini normalize ve şematize etmeleri, zihinlerini modellerin kullanılmasına uydurmaları gerekeceğini unutmak demek olur. Bizim business games (iş oyunları) yaptığımız teşebbüste katılanlar, modelle ilişki kurmanın olumlu unsurlar getirdiğini oy birliğiyle onaylamışlardı. J. Bureau tarafından bildirildiği gibi düşünceye ve "mantık çağı"na karşı gelenler için geriye, şimdi ele alacağımız psiko-sosyoloji temeline dayanan aktif evrim metodları kalıyor.

BÖLÜM 5.

AKTİF METODLAR (evrim metodları)

Son olarak anlatılan metodların başlangıçta katılanlar tarafından uygun görüldüğünü varsaymayı akla getiren gönüllü antrenmandan söz ettik. Sözlü ifade celselerinde, bu alanda ilerleme yapılabileceğine inanmadığından susmakta kararlı olan kişiyi konuşturmak için elde hiç bir çare mevcut değildir. Hayli nüanslı olarak şunu da diyebiliriz ki, çünkü bir gurup, her kez, izlenen hedef, ve psikolog-animatör hakkında lehte ve aleyhte tutumların bir karışımından meydana gelmiştir, ve, bazan da, her iki tutum aynı bireyde yanyana mevcut olabilir-evrim metodları başlangıçtaki aleyhte tutumu daha açık bir şekilde kabullenirler:

Katılanlar birarada bulunurlar, sonra tartışır, çarpışırlar, bir gurup teşkil ederler, özetle tekâmül ederler.

Psikolog, katılanların evrimini kolaylaştırmak için guruba kendine özgü imajı gönderir.

Tekâmül etmek nedir? Bu, kişinin karakterini geri dönülmez bir tarzda değiştirmesi demek değildir, özel hayatın akışı içinde bazı elverişli ortamlar biraraya geldiğinde bu, izafi olarak kendiliğinden olabilir. Söz konusu olan, kişinin, alışagelinmiş davranışını özellikle mesleki ilişkilerde, her kez uyabilir hâle getirmek için yumuşatması demektir. M.G. Palmade'in kullandığı "olumlu evrim" sözcüğünün anlamı da budur. (*) İlerleme, yeniliklere, diğerlerini dinlemeye ve onlarla diyalog kurmaya açık olan, kapalı ve stereotip edilmiş (eşbiçim) davranışları bir yana iten daha yumuşak bir tutumdur. Evrim olabilmesi için şunlar gereklidir:

- a) Herkesin kendine özgü tutumları ile bunu izleyecek olan çalışmanın, ya da celsenin hedefi arasındaki bir "ilk dengesizlik" (**) hâlidir ki, bu animatör tarafından da az çok abartılır. Herkes bu dengesizliği görür, fakat birinci evrede bunu diğerleri veya hedefin üzerine atar.

(*) İşteki insan ilişkilerinin mükemmelleştirilmesi seminerleri ve celseleri. "Sınai psiko-sosyoloji" (psychosociologie industrielle) özel sayı "insanlar ve teknikler" (hommes et techniques) 1959.

(**) G. Palmade, yukarıda sözü edilen eser.

- b) fazlaca katı olan tutumu yüzünden, ve dolayısıyla bu yüzeysel tutumun kökleri, yani kişinin derinlemesine olan davranışlarından ötürü bu dengesizliğe kendisinin de katılması nedeniyle herkesin bilinçlenmesi. Herkes kendi duyarlılığı ölçüsünde etkilenir. Teşebbüs hayatının belirli bir halinde kimine davranışı hakkında aynen bu şekilde sitem edilir. Bir diğeri kendisine, gurubu ya da o sıradaki gurup sözcüleri tarafından tartışmadaki anlık tutumu hakkında serzenişte bulunulduğunu görür. Böylece bağ kurulur, ve bireyin gurup içindeki tutumu, duruma daha iyi uyabilmek için tekâmül eder.
- c) nihayet, ya celsenin süresini hesaba katarak işin seyirini hızlandırmak için, ya da analiz fazlaca "vahşi" bir hale geliyorsa seyri yavaşlatmak için bir psikolog tarafından yapılacak bir kontrol.

Bu metodların çok zaman alacağı, ve kaliteli, çok açık fikirli ve uzun bir yetiştirmeden geçmiş animatörlere tabi kalacağı görülüyor. Mükemmelleşmiş kişilerin sayesinde artış ancak aritmetik bir artış olabilir, ve bu yüzden seçkin bir kitleyi kapsayabilir. Kitleler üzerindeki tutumlarıyla firmalarının geleceğini tayin eden teşebbüs direktörleri ve kadroları için bu, imtiyazlı bir alandır. Bu aynı zamanda pedagojik yetiştirmenin de alanıdır, çünkü bu metodlar tarafından mükemmelleştirilmiş olan hocalar, öğreticiler ve animatörler müdahale alanlarının kapsamını genişletirler ve kendi öğrencileri ve katılanları ile birlikte hedefe ve konuya uygun düşünme metodu kullanmakta teknik ve psikolojik olarak daha iyi hazırlanmışlardır. Yetişme durumundaki bir gurubun içinde olup bitenleri daha iyi kontrol ederler, çünkü bir konferans sırasında dahi her kez birşeyler olur.

Bu bölümün büyük bir kısmına konu olacak olan psikolojik metodları ve bunlar üzerinde yapılan en son mükemmelleştirilmeleri işlemeden önce, hâlâ antrenman elemanlarını içeren, ve komisyon ve meclis halinde çalışma adı altında pek yaygın olan, daha yumuşak bir aktif metodu hatırlatacağız.

1. KOMİSYON VE MECLİS HALİNDE ÇALIŞMA

Aktif metod deyince akla çok yanlı (multilateral) değiş-tokuş, geniş anlamıyla karşılıklı konuşma ve katılanların müdahaleleri gelir. Onlara söz hakkı vermenin iki yolu vardır:

- doğrudan doğruya: eğer fazla kalabalık değillerse; bu bir nevi genel oylamadır;
- dolaylı olarak: alt-gurupların raportörleri aracılığı ile; bu iki kademeli bir oylamadır.

Bizim inceleyeceğimiz bu ikinci tarz, evrim metodlarının temel güçlüklerinden birini kısmen geçiştirmektedir: küçük gurupları gerektirmesi nedeniyle metodun çok yavaş bir şekilde yayılması.

Meclis, yani; katılanların ve animatörlerin bütünü (*) önce, çalışmalarda izlenecek olan metod üzerine yapılan bir genel açıklama için toplanır. Önceden alınan bilgiler ne kadar bol olur, ve celsenin ya da gündemlerin, izlenen hedefin, kabul edilecek ortak normun üzerine ne kadar taşarsa, o derece evrim metodlarından uzaklaşır ve antrenman metodlarına dönmüş olur. Bu takdirde, daha ilk yarım saatlik çalışmadan itibaren metod hakkında bir yargıya varılabilecektir. Komisyonların teşkili katılanların yardımıyla gerçekleştirilebilir, teklif edilebilir (sebepler gösterilerek, örneğin spesiyalitelere, bölmelerden, şirketler-

(*) Göreceğimiz gibi bu halde buna benzer birçokları vardır.

den... meydana gelmiş belli bir alışıma gerçekleştirmek), ya da kabul ettirilebilir; bütün bunlar için temeline dokunmazlar, çünkü prosedürler söz konusudur. Sonra, çalışma salonları işaret edilmiş olduğundan komisyonlar bu salonlara giderek toplanırlar ve genellikle yazılı olarak üzerinde düşünülecek tema ya da soru kâğıdı şeklinde sunulan bir konu üstünde saptanmış bir süre ile (örneğin 1 saat) çalışırlar. Burada da, animatörler az ya da çok yön verici olabilirler:

- alt guruba çalışma metodlarını öğretebilen, istek üzerine katılanlara yardım edebilen, asıl animatörle bağlantı kurmaya yarayan, ya da giderek bir kenara çekilip basit bir gözlemci rolüne bürünen ikinci dereceden bir animatörü kabul ettirmek;
- müzakereleri yönetmek için bir alt-gurup başkanı ve bir raportör seçmek;
- guruba bir başkan seçmesini, ve bu kez çalışma metodu serbest olduğundan bu başkanın da kendine bir raportör seçmesini teklif etmek;
- nihayet, seyrin icabettirdiği bir raportörün seçiminden gayri hiç bir talimat vermemek.

Bu gidişle, statülerin evrim metodları içinde ne kadar önemli olduklarını görüyoruz. Hoca ve öğrencilerle işin kapalı ya da şüphe götürür tarafı yoktur. Burada problemin temeli katılanlara tevdi edildikçe, onun serbestçe ifadesi de o ölçüde prosedürleri zorla kabul ettirir: kim ne zaman ve ne yapar?: ortak bir kelime hazinesi: sessiz gözlemciler, alt-gurup başkanları, davetliler... Bir kişinin statü değişikliğinin uyabilme yeteneğini kolaylaştırabilirdiğini de göreceğiz.

Alt-guruplar çalıştıktan sonra meclise gelirler, ve her bir raportör sırası geldikçe çalışmanın sonuçlarını açıklar. Raportör kendi alt-gurubunun eksperlerinden ya da özellikle desteklemiş oldukları bir fikrin gene de en iyi savunucuları olan kişilerden muhtemelen yardım görürler. İşlenen konu, her alt-gurup için aynı olduğundan, doğal olarak lüzumsuz tekrarlar bulunacaktır, ve 2.3. ve 4 numaralı raportörler, bu gibi iş toplantı ve görüşmelerinde alışagelinmiş düşünce seyrine uyarak, raporlarının öncekilere göre yerini tayin etmek zorundadırlar. Kâğıt tablolar ve karatahta çoğulukla zorunlu birer yardımcılardır. Bu rapor açıklamasının bundan önceki alt-gurup toplantısıyla aynı sürede olduğu sık sık rastlanan bir olgudur.

Sentez, işin yapılması güç olan yanıdır. Eğer meclis henüz yönetilmesi kolay bir sayıda ise (en çok 20 kişi), işin esasına müdahale etmeyen bir psikolog-animatörle birlikte genel bir tartışmaya gitme riski alınabilir. 20 kişinin üstünde üç, ya da dört raportörlü bir "heyet tartışması" yapılabilir (*). Usul daha direktif ise, ve problemin esasına yeterli derecede alıştırılmış bir animatör elde mevcutsa, bu animatör raportörlerce kullanılan dili ele alarak ve alt gurupların düşünme şeklini değiştirmeksizin bütünün bir şema taslağını ortaya koyabilir. Bu da, temel çalışmalara katılmamış bir kimse için partiyi kaybetmek demek olur. Salt anlayışla, mütevazî, katılanların hizmetinde olan, ve bunları birbirine bağlayan parlak bir sentez anlayışında bulunan bir davranış güçlüğü yenmeğe imkân verir (**).

Meclisin karşısında bir muhatap (Partöner) bulunduğu zaman, (örneğin, idarenin davet ettiği üyeler), bunlar raporlar tarafından ortaya atılan sorunlara cevaplar getirebilirler, diyalog kurabilirler, problemlere çözümler teklif edebilirler... O zaman, aynı konu üzerinde yeni bir alt-gurup çalışmasının gerekli olduğu sık sık görülür. Amerikan tekniğindeki "Philips altı-altı" (Philips six-six) alt-gurupların altı katılan vardır, ve çokluk yerinde, ya

(*) Bak. Bölüm I. kısım I.

(**) Tabildirki, söz almağa hazır olmak için bir yandan not alırken diğer yandan bunları düzenlemeği bilmelidir.

da aynı bir salon içindeki küçük masalar etrafında ancak altı dakika süreyle toplanırlar. Çok kısa olan bu zaman müzakereleri hızlandırır, ve en belirgin olan fikirlerin, ya da kararların kendilerini göstererek ortaya çıkmalarına imkân verir.

Şunu da kaydetmelidir ki, sırası geldikçe her katılan raportörlük eder, ve bu münasebetle somut bir sözlü ifade egzersizi de yapmış olur. Mamafih, sonunda raporların prosedürü can sıkıcı bir hale gelebilir, ve herkes, bir statüye uymaksızın kendi hesabına beyanda bulunmak arzusunu duyar. Bu metodun, örneğin gündemlerin ya da seminerin sonunda yapılacak iyi bir tashihi o halde sonuçların özetlenmesidir ki, burada verilen kararların açıklığı animatörlere, aktif pedagojilerinin başarısı yahut başarısızlığı hakkında en iyi "feed back"i (geri besleme'yi) verir.

Bu metod şu iki kategoriden guruplar için kullanmak mümkündür:

- yatay, yani aynı hiyerarşik düzeydeki kadrolardan meydana gelmiş guruplar. Bu halde gurup, aynı teşebbüsün veya ünitenin yönetim kuruluşundan meydana gelmiş doğal bir gurup olabilir;
- dikey, yahut hocalıktan teknisyenliğe giderek işçilere, personel delegelerine varıncaya dek, türlü kategorilerden üyeleri içeren guruplar. Çok sınırlı deneysel haller dışında, bu guruplar yataydırlar, ve astlar kendilerinin doğrudan doğruya şefleri durumunda bulunan kimselerle aynı celseleri izlemezler.

a) Geçenlerde, işlemci bir servisin çerçevelediği 100 mühendisten meydana gelen bir yetiştirme işlemini yönetmiştik: iki günlük 5 yatay celseli bir çalışma gerekti. Karşık bir metod kullandık, bu mühendislerin görüşlerini öğrenmek için aktif bir metod uyguladık, bunun yanısıra servisin organizasyonunun doktrinci modelini ve bunun sınaî hedeflere uygunluğunu açıklamak için daha didaktik bir metoda başvurduk. Böylece "İşaret edilen hedefler somut bir şekilde nasıl gerçekleştirilebilir?" teması üzerine davet edilen sorumluların verdiği konferansları, çeşitli menşeli alt-guruplardan meydana gelen alışmaların çalışmaları izledi. Ne yazık ki, celse sürelerinin fazlaca kısa olması evrim metodlarının bütün meyvalarını vermelerine imkân sağladı.

Seçilen stratejinin orijinalliği, alt-gurupların özel celselerinin çalışmaları ile fabrikadaki doğal toplantıların arasındaki benzerlikten ileri geliyordu. Böylece celseler, normal çalışmaya nakledilebilir nitelikte bilgi verici ve pedagojik bir "model" teşkil ediyorlardı. Kişiler düşündüklerini ifade edebiliyor, sorumlularla diyalog kurabiliyor, problemlerin ortaya atıldığı düzeyde teklifler getirebiliyor idiyeler bunu doğal çerçeve içinde de yapabiliyorlardı.

Bu iş için, celselerin raportörleri servisteki resmî görevlere atanmışlardı. Tümüyle operasyon katılmakla Müdüriyet, celselere başkanlık ediyor, böylece bilginin alınmasında ve dağıtılmasında, bütünün birliğini sağlamadaki rolünü tamamiyle oynamak niyetinde olduğunu kanıtıyordu. Psikolog-animatörün, ortamın havasını, pedagojik teknikleri, ve malzemenin kabulü düzeylerinde kasıtlı olarak sınırlanmış bir rolü vardı.

Yetiştirme ortamından normal çalışma ortamına geçişte, (bu iş için harekete geçirilmiş doğal guruplarda bile) meydana gelen büyük güçlüklerle rağmen (*), uzun vadeli bir itme (impulsion) verilebilmiştir, ve o zamandan beri denilebilir ki, iç enformasyon teknikleriyle en "sofistike" pedagojik teknikler arasında bir birleşme için gerekli koşullar bir araya gelmiştir. Bundan sonraki bölümde günlük çalışmayla kaynaştırılmış olan bu yetiştirme sorunlarından birkaçını göreceğiz.

(*) Amerikalılar bu boşluğa "pazartesi sabahı yataktan kalkma" yahut "back home application problem" adını verirler.

b) İnsan ilişkilerinin mükemmelleştirilmesi konusunun organı olan "Teşebbüslerin, ve mesleklerinin ilerlemesi hizmetinde olan Kişilerin Çıkarlarının Gelişmesi için Eylem Komitesi" (Comite d'Action pour le Developpment de l'Interet au Progres de leurs Entreprises et professions, kısaca CADIPPE), 1952-1953'den beri dikey guruplarla komisyon ve meclis halinde çalışma metodunu kullanmaktadır. Yarısi memur işçi ve teknisyenlerden, diğeri yarısi hocalık ajanı, kadro ve teşebbüs şeflerinden meydana gelen bu sminerler 24 ilâ 36 celseciyi bir araya getirirler. Bu, aynı zamanda çalışan her alt-gurubun bağıında da teşkil edilen, hiyerarşinin yukarıdan aşağıya sıralandığı bir "melting pot" (eritme kazanı)dır. Celseyi yönetenlerce katılanlardan beklenen akıl yürütme şöyledir: "kendimle anlaşıyorum, çalışıyorum ve filan teşebbüsün patronuyla (veya işçi, veya kadrosuyla) birlikte ilerliyorum. Niçin patronumla (veya işçilerimle) de aynı şeyi yapamıyayım?". Buradan, kendi teşebbüsünün durumu, bazı "santripet" (merkezleme yakınlaşma) kuvvetleri yaratan ortak çıkarlar ve kabul edilecek veya azaltılacak yapısal engeller hususunda daha net bir bilinçlenmeye varılır. Buradan da, celselere katılmakla zaman içinde kaydırılan, fakat hepsinin CADIPPE anlayışı içine girerek her kategorinin üyelerinin şefle işbirliği yapması sayesinde her teşebbüs içinde daha uzun vadeli bir mesleki eylem sağlanır. Yukarıda zikredilen yeniden kaynaştırma sorunu burada da ortaya çıkar. Herkes bir duvarı geçtiğinde ve heyecan içinde dört elle işe sarılmağa hazır olduğuna inanmıştır. Fakat bu duvar mevcut tek duvar mıdır? Söz konusu olan yalnızca yetiştirme metodları değildir. İki ilâ on günlük bir süreyle statü değiştirmek, çok zaman isteyen ve diğeri pek çok koşulun mevcudiyetini varsayan bir evrimin ancak başlangıcı ya da ateşleyicisi olabilir. Bu yanı psikososyolojik metodların incelenmesinde bulacağız.

2. PSİKOSOSYOLOJİK METODLAR

Bunların çoğunlukla araştırma düzeyinde geçerli oldukları, fakat müdahale düzeyinde henüz fazlaca bellisiz buldukları düşünölmektedir. Evrim metodları, insanların değiştirilmesini başlatan tek metod olduğundan, kullanılmakta olan diğeri metodlara bir yenilik getirdikleri ölçüde, teşebbüslerde bunların yardımına gitgide daha çok başvurulmaktadır. Tarihsel görünüşlerine şöyle bir göz attıktan sonra her yöntemi analiz edeceğiz: teşhis gurubu, toplantıların yönetimi, rol oyunu, görüşme, stürüktürü bozulmuş hal incelemesi, sminer. Nihayet, bütünüün bir muhakemesini vereceğiz.

a) Tarihçe

M. Anzieu'ye göre sosyal psikolojinin üç konusu vardır:

- birey üzerindeki sosyal etkilerin incelenmesi (bazan bu, basitçe psikolojiye bağlıdır),
- tahditli gurupların incelenmesi, daha doğru bir değışle psikososyoloji
- sosyal problemlerin psikolojik yanının incelenmesi,

K. Lewin, N. Maier, ve E. Mayo'nun teşvikleriyle 1930'dan sonra A.B.D.'de doğan metod, başlangıçtan beri özellikle şu pratisyen psikoterapötlerin (tedavi edicilerin) araştırmalarından etkilenmiştir:

- sağlıklı kişilerin mükemmelleştirilmesinde rol oyunu haline gelecek olan psikodramın ve sosyometrinin mucidi olan Moreno,
- direktifli olmayan görüşme metodunun yayıcısı, C. Rogers. Tahditli gurupların işleminin incelemesine gurubun Dinamiği adını veren K. Lewin'dir. Ev kadınlarının satın alma alışkanlıkları üzerinde yaptığı ünlü bir deney ve bireyin sosyal baskı,

gurubunun normlarından uzaklaşma korkusu nedenleriyle, bir gurubun ruh halini değiştirmenin tecrit edilmiş olarak ele alınan bir bireyinkini değiştirmekten daha kolay olduğunu göstermiştir. Küçük gurubun, büyüğünün mikrokozmu olması yüzünden (yani daha küçük bir ölçekte) yapıldığından birincide "in vitro" (laboratuarda) elde edilen tutumlar daha sonra ikinciye "in vivo" (hayatta) olarak nakledilebilir nitelikte olacaklardır.

Freud ve onun izinde gidenler, daha o zamanlar insan davranışlarının-gurup halinde olduğu kadar bireysel olarak da -aşağı yukarı şu iki seviyede yer aldığı olgusunu çıkarılmışlardır:

- 1) yüzey seviyesi, yani mantıklı, bilinçli yahut rasyonelleştirilmiş prosedürler, ya da görevler seviyesi. J. Ardoin (*), ya göre burada gurubun işlemesi sorunları, strateji ve metod sorunlarına indirgenir,
- 2) derin seviye, yani seyirlerin, mantık dışı olanın, bilinç altının, irrasyonelin; sempati ve antipatilerin, aşırı arzuların, kötü niyetlerin, az ya da çok açığa vurulmuş mağduriyetlerin, bağımlılıkların, sansürlerin, psikolojik telâfilerin, kendi öz davranışlarını diğerleri üzerine atmanın, stereotiplerin seviyesi. Psikologlara göre, bu duygusal seviyede olup bitenler, herkesin karşılaştığı yüzeysel fenomenlerden, epifenomenlerden (bir diğeri üzerine eklenen fakat onu hiçbir şekilde etkilemeyen bir fenomen) daha önemlidir, çünkü M. Pagés'nin de söylediği gibi "duygusal etkenler, gerçekten tutumu yöneten etkenlerdir". Yeter ki, gurubun bir psikolog animatörü kendi öz içsel işlemesinin objektifleşmiş görüntüsünü guruba bir "ayna gibi" yansıtarak, bu seviyede olup bitenleri gün ışığına çıkarmaya imkân verebilsin. Ve engeller, gerçeklerinin bilin-cine varılmakla bir kez zayıflatıldıktan sonra, yüzey çalışması, gerekli bütün etkililikte yapılabilecektir. İşte, M. Palmade'in gurubun "âyârlanması" diye adlandırdığı budur.

1955'ten itibaren, Fransız araştırmacıları ve pratikçileri bu metodların denemelerini A.B.D.'nde yaşamak fırsatını buldular ve sonra da bunları Fransa'da uygulamaya başladılar. Teşebbüsler içindeki guruplaşmalar ve yetiştirme kabineleri, araştırma ve psikososyolojik müdahaleler arasından şunları ele alacağız:

- Bayan Ancelin-Schutzenberger'in teşvikiyle, Moreno'dan esinlenerek Fransız Sosyometri Gurubu, gurup dinamiği ve psikodram;
- G. Palmade ve Pagés'nin teşvikiyle Psikososyolojik Müdahale ve Araştırma Birliği (l'Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologique, yani kısaca ARIP);
- J. Ardoin'un Ulusal Uygulamalı İnsan Bilimlerini Geliştirme Birliği (Association Nationale pour le Development de Sciences Humaines Appliquees, yani kısaca AND-SHA);
- Profesör Anzien'nin teşvikiyle Fransız Yetiştirme ve Psikolojide Aktif Araştırma İncelemeleri Örgütü (Le Cercle d'Etudes Françaises pour la Formation et la Recherche Aktive en Psychologie, kısaca CEFFRAP);
- Bay ve bayan Bockstaele'in Sosyoanaliz Merkezi (Le Centre de Socioanalyse);

Şimdi gözden geçireceğimiz teşebbüsler arası celseler halinde çeşitli yöntemleri pratike edenler bunlardır.

(*) Teşhis gurubu, yetiştirme aleti. Çalışmalar ve belgeler İ.A.E. Bordeaux (1961)

b) Teşhis Gurubu

Bu evrim tekniklerinin tipik yöntemidir. Küçük tarihçesine göre 1946 yazında yapılan ve aktif metodlara alışmanın hayli ileri götürüldüğü, fakat çoğunlukla olduğu gibi herkesin kesinlikle kendini işin faili saymadan medenileştirilmiş bir çıkarı ifade ettiği bir seminer sırasında, Bethel'de doğmuştur. Bununla beraber, her gurubun yanında not almakta olan, ve dikkatlerini tartışmaların içeriği üzerine toplamak yerine gurupların içsel çalışma şekillerine teksif etmek gibi isabetli bir karara varan belirli sayıda gözlemciler bulunmaktaydı: kullanılan prosedürler, "leadership" (önderlik) için yapılan uğraşı (*), art-düşünceler, klanların meydana gelmesi... Gözlemcilerin kendi görüşlerini açıkladıkları akşam toplantısı, ilk "training-group" yahut kısaca T gurubu (**) olmuştur.

Bu yöntemin Fransızca adı "gurubu teşhisine yetiştirme gurubudur" (Groupe de Formation au dragnostique du Groupe), ve sonuç olarak bugün, pek çok uzmanın nezdinde kendini kabul ettirmiştir. Normal olarak birbirlerini önceden tanımayan, ve genellikle gönüllü olan 8 ilâ 15 kişilik heterojen (bir cinsten olmıyan) guruplar halinde yapılır. Katılanlar bir masa etrafında oturmaktadırlar ve ellerinde ne konu, ne program ve ne de gündem vardır. Bu strüktürasyon eksikliği onlara, gerçek ortamlarının algılama elemanlarını daha kolaylıkla yerinde yeniden kurmak imkânını verir. Yalnızca zaman cetveliyle (seans başına ortalama iki saat) ve salonda kalmak ve sözle irtibat kurmak zorunluluğu ile bağlanmışlardır. Değiş-tokuşların yoğunluğunu arttırmak için çokluk, senli-benli konuşmağa ve birbirlerini küçük adlarıyla çağırılmaya davet olunurlar (bu da belirli bir anominanın bulunmasını sağlar), ve diğer yandan kişilerden, seanslar arasında bunun dışında kalanlarla ilişki kurmamaları, buna mukabil, boş zamanlarda ya da yemek sırasında gurubun çalışma şekli hakkında söylenebilmiş olan herşeyi tekrar guruba vermeleri talep edilir.

Katılanların ortasında, masanın imtiyazlı bir yerinde oturmaksızın, (***) merasimin koruyucusu ve az önce söz ettiğimiz âyârlama ve ayna görevlerinin eksperisi olan psikososyolog bulunur. Bu görevin yararlılığı ve beyhudedeliği üyeler tarafından çok çeşitli kolektif davranışlar arasından ancak yavaş yavaş keşfedilir. Beklerken hakkının yendiği kanısına kapılmalar, işlenen konuların temeli üzerinde monitörün bir şey söylememesinin doğurduğu endişe, ona karşı bir evlâdın "babası karşısındaki" duruma benzer bir bağımlılık duyma, sonra bu bağımlılığa karşı çıkma, giderek saldırgan olma. Bununla beraber, azar azar, katılanlar aktif bir tarzda üzerindeki gözlem anlayışlarının incelendiği ve guruplarının "burada ve şimdi" yaşadığı durumlar arasından, tahditli gurupların, ve oradan da sosyal hayatın yaşantısının temel kurallarını keşfederler. Bireysel hedeflerinin koordinasyonu, önderlerin rolünün tayini ve kabulü, karar verme usulleri içinde ilerlerler.

O andan itibaren bir seans dizisinin gerekli olduğu idrak edilir: 22 ila 24 saatlik bir süre bunun minimumudur. Amerika'lılar Bethel'de bu süreyi fazlasıyla geçmişlerdir. Yukarıda söylenenlere göre teşhis gurubunun aşağıdaki etkileri olabilir:

Objektifliğin ve psikolojik anlayışın incelenmesi. Bu, günlük tutuma duygusal verilerin yeniden kaynaştırılması sayesinde yüzeysel ve derinliğine iki seviyenin, mantık dışının ve insan ilişkilerindeki seyirin keşfi ile olur. Konusuz, yöneticisiz gurup ilk önce yaşamak, yani kendini yalnızca seyirler seviyesinde ifade etmek zorundadır. Normal

(*) Psikososyologlara göre bir "lider", statüsü ne olursa olsun, sözü dinlenen, yani tahditli bir guruba istediğini kabul ettiren kimsedir.

(**) Seçilen adın tersine burada bir antrenman metodu söz konusu değildir.

(***) Statülerin eşit olduklarını belirtmek üzere çalışma masası oval yahut yuvarlaktır.

hayatın yapılaşmış tartışmaları arasında saklı iken burada açıklığa kavuşur. Yalnız bilinçlenmeden değil, fakat dinlemek, diğerlerine doğru açılmak sanatının çıkrıklığından söz edebilmişti; işte bu yüzdendir ki açıkça objektiflikten yoksun kadrolar, statülerinin kendilerini koruduğundan, ve astlarının, bu davranışlarını onlardan özenle saklamalarından dolayı bunun hiç bir suretle farkına varamamışlardır. Burada ise çıplak, koruyucu yapılardan yoksun bir şekilde bulunuyorlar, onlara "sen" diye hitap ediliyor. sorguya çekiliyorlar. İlafları kesiliyor ve ilk defa olarak kendilerini gene kendilerinin diğerleri tarafından görül-düğü şekilde, Floyd Mann tarafından anlatıldığı gibi "Feed-back" yahut mukabiline şamil etmek yoluyla görmek fırsatını buluyorlar.

Davranışların evrimi. Bu bilinçlenmelerden itibaren bir çıkrıklık mümkün olur, çünkü herkeste gurubun normlarına yaklaşmak ve "birlikte yaşanabilir" hale gelmek için bir gayret göstermek arzusu belirir. Yapay olarak yaratılan fakat müsamaha ve kontrol edilen dengesizlik yerine olumlu tutumlar sonucunu verecek değişme ve uyuma seyirleri doğacaktır.

Gurubun teşkil edilmesi ve "rodaj" (*). Bir teşhis gurupları dizisi halinde birbirini tanımayan kimseler, kendi öz guruplarının işlemesi üzerinde merkezleşme ve yapay bir yaşlanma fenomeni sayesinde yalnız birbirlerini tanımayı değil, etkili bir şekilde beraber çalışmayı da başarırlar. Buradan da yeni bir doğal gurup teşkil etmenin, ve onu ortak çalışmaya hazırlamanın yararlılığı ortaya çıkar.

Zaten psikososyologlar arasında fazlaca riski göze almaksızın endüstriye uyan metodlara yönelmiş olanlar olduğu gibi (**), daha terapötik (tedaviye ait) bir hedefe sahip olanlar da bulunmaktadır (Shep-pard gibi). Carrieres Endüstrilerinde doğal guruplar üzerinde çalışan Van Bockstaele'in Sosyoanaliz Merkezi bunlardandır. Bu koşullarda zaten teşhis gurubu adı terkedilmiş ve daha bilimsel olan "deneysel gurup" yahut "tavassut gurubu" gibi adlar konulmuştur.

c) Toplantıların Yönetimi

İkinci bölümde gördüğümüz gibi bu problem, gösterme yoluyla olan metodlarla işlenebilir. Fakat insanların yönetimi, ne kadar zekice yapılırsa yapılsın, bu kullanma tarzına güçlükle boyun eğer. İşin biçimsel yanı kadroları son derece öfkelenendirme özelliğine sahiptir. Bu yüzden psikososyolojik metodların bu alanda getirdikleri daha da temel teşkil edici nitelikte olmaktadır. Toplantı, teşebbüs hayatından kopmuş, kendi başına bir dünya olsaydı gene de önceden kurulmuş bir şemayı izleyerek yönetilebilirdi. Fakat özellikle söz konusu nokta, bunun, örneğin bir işlem noktasını tayin etmeğe (bir satış, bir imalât gibi), sonra da uygun kararlar almak için örgütlenmeğe yönelmiş olan çalışma toplantılarıdır. Toplantı, teşebbüs hayatının (önemli) bir anıdır, bu nedenledir ki, toplantıyı yönetmeyi öğrenmek, ya da bu toplantıya etkili bir şekilde katılmak, işin muhaberat yanı içinde sınaî hayatın kendini öğrenmekten ayırd edilemez.

Psikologların toplantının ilerliyebilmesi için yapacakları üç temel görev vardır:

Üretim

1. *üretim ya da ilerleme görevi.* Katılanlar, toplanmak ve problemle ilgili bilgiyi çözüm elemanları haline getirmek zorundadırlar.

(*) Yeni bir mekanizmanın, görevine alıştırmak için dikkatle kullanılması.

(**) Özel ve ulusal birçok Fransız şirketleri yönetici ekiplerini (doğal) bir teşhis gurubunda eğitime tabi tutmuş ve bunun meyvelerini almıştır.

2. *kolaylaştırma yahut kısa vadeli görüşme görevi.* (Dolaylı görev). Genellikle animatörün üzerine aldığı bir görev gerekli yardımcılarını sağlamak (karatahta gibi) ve ahenkli bir şekilde hazır bulunanlara söz vermekten ibarettir.
3. *âyârlama yahut açıklama görevi.* Teşhis gurubunun monitörünününe irca olur: gurubun kendine öz hayatını uzun vadeli olarak sürdürmek için bağrında olup bitenlerin bilincine vardırarak, her türlü ilerlemeyi durduran olumsuz gerilimleri azaltmak ve birlikte olan sorumluluk duygusunu (co-responsabilité) geliştirmek.

Teşhis gurubunun, kolaylaştırma görevinin, katılanların çıraklığı kendiliklerinden yapabilmelerini sağlamak için psikolog tarafından isteyerek terkedilmiş, "gurup üzerinde merkezleşmiş" özel bir toplantı olduğunu gördük. Teşebbüslerde yapılan toplantılar asla bu tipten değil, fakat şu şekildedir:

- ya "konu üzerinde merkezleşmiş"tir. Animatör, 1. inci görevi dışarıda bırakmak suretiyle 2 inci ve 3 üncü görevleri yapar, yahut iki animatör 2 inci ve 3 üncü görevleri paylaşırlar:
- yahut, özellikle 2 inci görevi, bazan da 3 üncü görevi yüklenen animatörün fırsat çıkıkça üretime de katılmaktan geri kalmadığı kooperatif tip ençok rastlanan tip budur).

Gerçekten, çalışma toplantılarının çoğu kooperatif tipindedir. Fakat, bir pedagojik hedef kaydetmek, mühendisleri ve kadroları gelecekte daha etkili toplantılar yapmağa hazırlamak istendiği andan itibaren görevlerin farklılaşması işe dahil edilir ve bazan gurupların doğal animatöründen farklı olan, (çokluk şef) fonksiyonel animatörlere baş vurulur.

Toplantılar için yetişme üzerine psikologlar tarafından organize edilen celseler 2 ilâ 4 günlük egzersizi içerirler. Birincisi gündemsiz ve öndersiz olup, gurup üzerinde merkezleşmiştir. Mantıkî elemanlar böylece bertaraf edilerek derhal seyirler seviyesine yerleştirilir, normal çalışmada görülmeyen davranış problemlerinin yüzeye çıkmasına izin verilebilir, ve böylelikle herkes celseye katılan diğerleriyle derinlemesine tanışır. Sonra animatör, toplantılarda ortaya çıkan psikolojik fenomenlerin anlaşılması bakımından zorunlu olan birkaç teorik elemanı "kürsüden" açıklamak için âyârlayıcı mahiyetteki rolünü terkeder.

Sonra, tıpkı T.W.l'de (*) olduğu gibi herkes bir konu seçer ve sıra ile, celse arkadaşlarının "katılan" rolü oynadıkları birer toplantı yapar. Burada statü kavramı üstün bir hale gelir. Çokluk, müzakerelere katılmayacak olan gözlemciler tayin edilir. Daha süzölmüş bir teknikte dört gözlemci bulunur:

- sonunda, konuşma zamanlarının mükemmelen objektif bir şekildeki elemanını getirecek olan bir kronometreci;
- üretim görevinin bir gözlemcisi: plan, problemin inceleme metodolojisi, akıl işlemler, temel;
- kolaylaştırma görevinin bir gözlemcisi: yönetim teknikleri, malzeme bakımından araçlar, biçim;
- âyârlama görevinin bir gözlemcisi: gurup içindeki psikolojik fenomenler.

Celseye katılanların sıra ile yönetici, katılan ve türlü gözlemci rollerini almaları zaten kendi başına, fenomenleri algılamada dikkate değer bir süzme okuludur.

(*) Bak. Bölüm 2-Kısım 2.

Her deneme toplantısından sonra psikologun yönteminde yapılan eleştiri bu algılamaların karşılaştırılmasına imkân verir. Örneğin, direktif olmayandan direktif olana doğru giderek sıra ile yönetenlere ve katılanlara sorular sorar:

- İzlemleriniz nelerdir?
- Problem işlenmiş midir?
- Gurubu nasıl anime ettiniz? Herkes istediğini anlatabilmiş midir?

Sonra gözlemciler raporlarını hazırlarlar, ve animatör tıpkı komisyon ve meclis halinde çalışma metodunda olduğu gibi bunların sentezini yapar. Genellikle bu "çekmece" biçiminde, yani önceden kurulmuş olmiyan ve yaşanmış durumlara edinilen önemli didaktik unsurların ortaya çıkmasına fırsat verir. Bunlar, örneğin şunlara şamil olabilirler:

- biçime göre soruların tekniği (direkt, genel belâgat üzerine sorular, dönüşlü sorular) ve temeli izleyerek sorulan sorular (olgular üzerine anket soruları ve görüşlerin sondajı üzerine sorular).
- herkesin diğerinin düşüncesini iyice anladığını sağlamaya, ve o andan itibaren aynı temeller üzerinde ilerleyebilmeye imkân veren "Maier duygularını" yeniden formüle etme ya da ifade etme tekniği,
- progresif maddî yardımcılar ve özellikle, yazılı olan herşeyle birlikte gelen itiraz etme tehlikesini pratikleştirerek bir yöneticiye, kendi öz fikirlerini yahut katılanlarkileri kaydetmesine ya da silmesine göre, az ya da çok direktif alma imkânını veren tablo.

Böylesi celseler, kötü yönetilen toplantılardaki zaman kaybının bilincine varan ve bu yüzden kendi fabrikalarının toplantı salonlarından öteye geçen tutum evrimlerine hazır bulunan kadro mensuplarınca daha iyi karşılanırlar.

Bu kimseler için T.W.I. kartonları bundan böyle insan biliminin zenginleşmiş ve yenileştirilmiş dokusu içinde nirengi noktalarından başka birşey değildirler.

d) Rol oyunu

Bireysel anlaşmazlıkların dramatik oyunla ve yaşantıda tahsile, aileye ve topluma ilişkin disiplinler tarafından söndürülmüş olan kendinden olurluluğun (Spontaneite) özgürlüğe kavuşturulması yoluyla çözümünün tedavi tekniği demek olan psikodramı, Avusturya aslından Amerikalı psikiyatr Moreno'ya borçluyuz. Tedavi açısından yetiştirme açısına geçerek Moreno, sonraları, bir yandan sağlam olan fakat olanaklarını gerçekleştirmede belirsiz ve frenlenmiş bulunan kişinin bu özgürlüğe, anlaşmazlık durumundaki hasta kadar ihtiyaç duyduğunu; diğer yandan kendinden olurluluğu öğrenmenin, özellikle bugünkü teknik dünyanın problemlerine uygun olan ve giderek hayatının kendi verebileceği çıraklıktan (kaynaştırılmış teknik) de üstün bulunan uyabilme yeteneğinin gelişmesinde bir metod teşkil ettiğini gösterdi. (*). Yöntem bugün rol oyunu (role-playing) adı altında tanınmaktadır. Maier, "mimodram" diye adlandırdığı oyunun etkililiğinden emindir. "Bir konferans, bazı şefleri diğerlerinin eğitim görmeğe ihtiyaçları olduğu hususunda ikna edebilir. Ama onlara, kendilerinin de buna ihtiyaçları olduğunu ancak mimodramlar gösterecektir".

(*) Moreno. Sosyometrinin Temeli (Fondement de la Socimetrie (P.U.F.) (1954), özellikle 306-315 inci sayfalar.

Örneğin, belirli bir yaştaki mühendisleri kullanmayı reddeden bir teknik müdür, personel müdürüne hesap vermelidir. Oyunu yürüten kişi, temayı tanımlar ve gönüllü aktörlere çağırır. Bu kişilerin gerçek rollerinin bu role yakın olması zorunlu değildir, çünkü her biri gerçek hayatta imkân bulabildiklerinden çok daha fazla sayıda rolü temsil etmek arzusundadırlar. Bazan aktörlerden her birine, üzerinde geliştirebilecekleri bir kanıtlamanın bulunduğu bir talimat da verilir. Küçük çapta bir dekor da yerine konulmuş olabilir. Sonra herkesin, gösterilen şahsiyetin çerçevesi içinde kalmağa, fakat aynı zamanda kişiliğine ve duruma göre hareket ediyormuşcasına davranmağa çalışmasıyla karşılaşma başlar. Rollerin değiştirilmesi sık sık pratike edilen bir olgudur. Sonunda, aktörler hissettikleri duygu ve heyecanları ifade ederler ve gözlemciler, durum hakkında zorunlu olarak daha objektif olan algılanmalarını, bunlarla karşılaştırırlar. Bir noktayı kesin bir şekilde belirtmek için teyp dinlenebilir. Niyetle, "durum içinde yapılan" sözlü ifade arasındaki boşluğun bilincine varmak suretiyle tutumlarda bir tekâmül elde etmek isteniyorsa bazen oyuna birçok defalar yeniden başlanmalıdır.

Büyük guruplar için (20 ilâ 30 kişi) Maier, birlikte yapılan sonuç analizleri ve iki, ya da daha çok aktörlü birçok uygulama metodları zikretmektedir.

Rol oyununun özellikle, bedene ait bazı davranışlarda bulunmayı ve sosyal bir teması gerektiren kumanda etmenin ve insan ilişkilerinin çıkarlarına uygun düştüğü görülmektedir: topluluk içinde konuşmak, bir ziyaretçi kabul etmek, direktifleri nakletmek. Satış mesleğine özgül hazırlıklarda ve hallerin incelenmesinde de tamamlayıcı olarak bol bol kullanılır. Fakat işin kişiyi sarma derecesi teşhis gurubunda elde edilenden düşüktür, çünkü rol, kişilikleri bir bakıma muhafaza eder, onları kişisel problemlerinden ve mükemmelleşmelerinden daha uzak bir mesafede tutar.

e) Bireysel görüşme (mülâkat)

"Müşteri" üzerinde merkezleşmiş tedavinin yazarı C. Rogers, serzenişleri sineye çekerek biriktiren kişiye, örneğin şefi önünde boşalma, ve böylece durumları berraklığa kavuşturma imkânı veren görüşme tekniklerini, direktif olmayanı (non-direktif) getirmekle yenileştirmiştir. Kendi hesabına Porter, görüşme halinde muhatabın davranışlarının ince bir analizini geliştirmiştir: karar verme, yargılama, destekleme, anket, yorumlama, ve anlama davranışları. Aynıy ve yeniden formüle etmeği hatırlatan bu son davranış, bağımlılığı azaltır, anlaşmazlıkların çözümünü kolaylaştırır, ve giderek başka türlü geçmesi mümkün olmayan şeyleri öğretmek imkânını dahi verebilir. L. Armand, hocası ve arkadaşı G. Berger hakkında şunları yazıyor: "Hiç kimse kontak kurmayı, sempatiyi ve anlayışı bulmayı ondan daha iyi bilmezdi. Kendini etrafındakilerle dolduruyordu; bir bilgiyi dizginlemeye çalışmıyor, tersine onu kendine hasretmek, değiştirmek istiyordu. Onu kabul ediyor, üzerinde felsefe yapıyor, geri gönderiyor, v. verenlerden her biri kendini derhal bu çoğaltıcı kuvvetle zenginleşmiş bir halde buluyorlardı".

Psikologlar, personel servisi kadroları (işe alma, teşvik, terfi, istifa...), ve genel olarak kadrolar (istişare, takdir, karar alma...) için mülâkata yetiştirme celseleri organize ederler. Didaktik yönden getirdiklerinden başka böyle bir celse, genellikle, iki şahsiyetli rol oyunu yöntemiyle yönetilen ve muhtemelen rollerin yer değiştirdiği birçok egzersizleri içerir. Herkes böylelikle gösterilen duruma uygun davranışlara alışabilir. Kişi, insan sorunları üzerine görüşmedeki olgulara ilişkin görüşlerin, ve dizginlenmediği takdirde her kez sonuçları yanıltmaya götüren, mülâkatçının kişisel denkleminin rolünün bilincine varabilir. Diğer yöntemlerde olduğu gibi, direktif olmayanın sağladığı yarar, izlediği hedefe göre müdahalesinin derecesinin böylece daha iyi tartabilen şefin araçlarının gamını genişletmek sonucuna erişir.

f) "Yapısı bozulmuş" hal incelemesi

2 ve 4 ncü bölümlerde haller metodundan söz ettiğimizi hatırlayalım. Psikososyolojik metodların getirdikleri, eleştiri analizinin gerçek problemlerin karmaşıklığının tümüne tercüman olamayan Business School'un o güzel haller strüktürünü (yapısını) bozmakla sonuçlanmıştır: olguların başlangıçta belirlenmesi asla kesin değildir ve yerini öznelliğe bırakır. Bir insancıl problem, onu çözmek zorunda olan kişiye bağımlı olarak özgül bir çözüme çağırıda bulunur. Hal, kendi öz durumları ve uğraşlarının aksettirilmesi de dahil olmak üzere katılanların ortaya koyduklarıyla oluşur. Bu, kendi dışında bulunan bir konu üzerinde merkezleşmiş, ve yarı-direktif bir tarzda, yalnızca katılanlar tarafından bir çözümün araştırılmasını kolaylaştırmaya gayret etmekle kalmayan (ki zaten bu çözümü kendisi de bilmemektedir), üstelik çoğunlukla sayıca üstün olan mantık dışı fenomenlerin algılanmasını kolaylaştıran bir animatörün anime ettiği türden bir teşhis gurubudur.

Birinci tipten hallerde bu kimsenin başlıca yardımı destekliktir: gerçek hayatın bir problemi üzerine bir bilgi, bir belgeleme alınıyordu. İkincisinde, yani metodunkinde: kişi, kendi düşünce tarzını diğerinin düşünce tarzlarıyla karşılaştırır, deneyini tekrar düşünür, kişiliklerin davranışlardaki yansımalarının rolünün bilincine varır, psikolojinin içine daha derinlemesine girer, ve bireyselliğin etkileri üzerinde endişeye düşer. Çokluk, katılanlar klasik metodolojiye isyan ederler: verilerin yeniden kurulması, eleştirici analizi, çözümlerin, araçların icadı. Sonuçlara atlarlar ve geçenlerde, disiplinle ilgili bir hal hususunda personel şeflerinin yaptığı gibi, şu beyanda bulunurlar: "Bunu böyle yaparsınız, olur biter". Bu kısa iç tepkinin bir sakıncası vardır: O da, Pirandello'nun gerçeğinde olduğu gibi, böyle olduğu söylenen her şey herkes için aynı olamaz, ve dolayısıyla hiç de öyle görüldüğü gibi aşikar değildir!

Birinci ve ikinci tipten hallerin seçimi ve hazırlığı büyük güçlükler arzlemiyorsa da, psikososyolojik bir hal elde etmek için bunun sonradan "yapısını bozmak" (destruktürer) gerekir: belirli bir bilgiyi maskelemek, ipuçlarını karıştırmak, şahsiyetler ve onların itibarı durumları ile, bunları analiz edecek olanların arasında geçişmeler yaratmak. İncelemeyi daha canlı bir hale getirmek için, J. Ardoino 1957 den beri, halin "Roneotipe edilmiş insan ilişkileri üzerine kısa ve sessiz bir film koymayı tahayyül etmiş ve ANDSHA teşebbüslerdeki insan ilişkileri üzerine yedi sekiz film yapmıştır. Bunların, filmin ikinci ve üçüncü gösterilişleriyle saatler süren incelenmesi çok zengindir, çünkü daha objektif tutumları öğrenirken gerçek hayatın diğer hallerini çözmeğe hazırlanmış olurlar. Harvard'da, yılda 600 hal işleyen öğrenciyle bu kadroların arasındaki fark, öğrencinin önüne hesapta olmayan bir 601 inci hal çıktığında ne yapacağını bilmemesindedir.

Bir hal incelemesi sırasında, katılanlar haldeki şahsiyetlerden birinin görünüşünü ele alarak canlı bir şekilde tartışmaya girdikleri ve: "ben, filân kişinin yerinde olsaydım" dedikleri zaman animatör çokluk, rol oyunu yönetimini kullanmaya itilir. Böylece inceleme daha canlı bir hale gelmiş; ve durumlar "içlerinden" aydınlanmışlar ve objektifleşmişlerdir. Profesyonel animatörün hiç bir zaman canı sıkılmaz, çünkü bir mükemmelleşme seansı söz konusu olduğundan, ve bu durumda problemi çözmek için herkesin kendi deneyine dayanması gerektiğinden dolayı; hiçbir gurup bu hal karşısında aynı tarzda tepki göstermez. Oysa kumanda etmek için antrenman yapmak, kişiler karşısında değil, durumlar karşısında hareket etmeğe alışmaktır. O halde (yapısı bozulmuş) hal incelemesi orada da kesin evrimlere varabilir.

g) Psikososyoloji semineri

Niçin bu yöntemler teşebbüslerarası psikososyolojik mükemmelleşme organlarının seminer adı verilen bir bütünün bağrında guruplanmışlardır?

Çünkü birey, kendi doğal kültüründen ayrılırsa, Carrad'ın "laik emeklilik" diye adlandırdığı gibi, bir kültürel tecrit durumuna gelirse, değişime daha açık olacaktır. Coğrafi uzaklaşma ve bunun, alışagelinmiş mesleki ve ailevi kaygılarla doğurduğu kopma, çeşitli eğitimlerden ve ortamlardan gelen kişilerin karışması, gece saat 23'e kadar sürebilen yoğun çalışma guruplarının olgunlaşmasının, yani mükemmelleşmesinin etkenleridirler.

Fakat teşhis guruplarının limitlerini de hesaba katmak gerekir. Her ne kadar bu yöntem, çokluk, davranışların işe karıştığı yerlerde başlıca yöntem olarak kullanılıyorsa da evrimleri bitim noktalarına dek sürdüremezler (belki de zaman yokluğu yüzünden). Diğer bir deyişle, pedagojiden yararlanmak isteniyorsa antrenman tekniklerini , şartlanmaları ortadan kaldırdıktan sonra (deconditionnement) işe dahil etmek gerekir. Endişeyi filizlendirdikten sonra diğerlerine karşı olan reaksiyonun olumlu davranışlarını geliştirmelidir: "yeniden yapıllaştırmak" (restructuration).

Çünkü zaman sorunu bütün diğer sorunları etkiliyecektir. Öyle bir kritik an vardır ki, bunun altında evrim başlayamaz, ve kendi şirketi dışındaki bir kadronun stajını "kabul edilebilir" bir sürenin altına indirmek gerekir: halen birçok hallerde bir hafta. Buradan da örneklerin yoğunluğu, gurubun yapay yaşlanmasını sağlıyan bütün metodların kullanılması, âyârlama, yorum, direktif olmayan...

Bu durumda, ARIP, ANDSHA ya da CEFFRAP'ın organize ettiği gibi böylesi bir seminer şunları içerir:

- katılanların psikososyolojik problemlere hassaslaşmaları için bir dizi komple teşhis gurubu seansları (11 ilâ 12 kez iki saatlik);
- içinde herkesin kendi deneylerinden çıkardığı dersleri yerleştirebileceği rasyonel bir çerçevenin hazırlanmasını kolaylaştırmağa yönelmiş teorik konferanslar;
- genellikle teşhis guruplarından farklı ve mesleki açıdan daha homojen olan guruplarca yapılan egzersizler veya uygulamalar. Burada rol oyunu, hal incelemesi, tartışma toplantısı, ve basit muhaberat egzersizleri yapılır. Gene burada, seminerin mesleki temalara getirdiklerinin nakledilmesi sorunları ele alınabilir, bu da, animatörler için mükemmel bir anlık "feed-back" teşkil eder;
- nihayet, eğlendirici ve kültürel aktiviteler, yahut modern mükemmelleştirme yöntemlerinin gösterileri, ki bu, çokluk, programlarda gecenin geç saatlerine bırakılmıştır.

Şunu da ekleyelim ki, kabûl, konfor, barındırma, yiyecekler, genel bilgi gibi maddî hazırlık ve yaşantı koşulları büyük önem taşır, çünkü seminer "finalize edilmiş" bir yapıdır ve katılanlar bunu başından itibaren böyle algılayacaklardır. Eğer gerçekten bir şeyler "ekmek" (*) isteniyorsa, aktivitelerin koordinasyonunda belirli bir mükemmelleşmeğe erişmek gerekir.

h) Psikososyolojik metodlar üzerine bütünün muhakemesi

Basitleştirme düşüncesiyle bunları başlıca dört gurupta topluyoruz:

- 1 — Bu metodlar henüz bilimsel birer alet haline gelmemişlerdir: hedefleri "daha sonra bunları dizginleyebilmeyi garantilemeksizin bazı mekanizmaları objektifleştirmek"tir. Bu takdirde bunlar henüz tam anlamıyla âyârlanmadan fazlaca büyük işler başarmak

(*) Seminer sözcüğü Fransızca'da "samer" yani ekmek fiilinden gelir.

isteyen hedefler saptamak ve relâmcı türden işler şekline dönüşmek tehlikesini doğururlar. Bu eleştiriye, Amerika'da P. Sorokin, ve Fransa'da Profesör R. Arbousse-Bastide ve G. de Montmollin'de rastlanır. R. Pages işi, aşılama benzetişimini kullanmaya kadar götürmüştür: hastalık yapan etkenlerin işe karıştırılması tehlikeli olabilir. Psikososyologlar kanıtlamayı çevirmek ve Claude Bernard'a dayanmakla işin içinde sınırlanmışlardır: eğer tıp "teorikleştirmek"le yetinmiş olsaydı., geleceğin alanını terketmiş bulunacak ve bizim bu gün bildiğimiz ilerlemeleri yapmamış olacaktı. Başlatılan hareketin dizginlenmesine gelince, bu hususta psikososyologlar çevrelerinde bazı garantiler toplamışlardır: yetiştiriciler tarafından desteklenen klinikte yetiştirme (*), seminere katılanların seçimi, başvuru olan bir psikososyolog tarafından yapılan kontrol. Zaten, psikososyolojik teknikler geniş ölçüde bir bilimsel desteğin mükemmelleşmesinden yararlanmış olanların ilkidir, ve taslağı çizilmiş olan teorik çerçevenin sağlamlaştırılması halen bütün araştırmacıların amacıdır; fakat onlara bu kez bunun tersi olan kanıtlanma karşı durmaktadır:

2 — Bu metodlar hastaların psikolojik tedavisi üzerine fazlaca eğilmiş araştırmacıların eseridir, ve sınıfl ortamında bütün öğretilere uygulanabilir nitelikte değildirler (bak. özellikle G. de Montmollin). Burada Lewin'in, Fransa'da Pages tarafından savunulan "action research" (**) ilkesini geliştirmeyeceğiz. Diyebiliriz ki psikososyologlar, örneğin bir Moreno'nun tedavi anlayışından uzaklaşmışlardır. Kenarda kalmış hallerin ışığı altında her sağlıklı kişiyi "hastalığının farkında olmayan bir akıl hastası" gibi mükemmelleştirebilmişlerdir. Sınıfl ortamdaki eylemin ne olacağını gelecek gösterecektir. Bizim görüşümüze göre henüz pek az yaygın olan bu metodlar, kendi öz gelişmelerine karşı kayıtsız kalan, ya da fazlaca olumsuz bir motivasyona sahip olan kadroları mükemmelleştirmeye imkân vermek için zorunlu avadanlıklardır. Bunların limitleri, buraya dek özetlenen iki eleştiriden çok, bize daha önemli görünen şu aşağıdakiler üzerine dayanmaktadır.

3 — Bu metodlar evrim tekniklerinin genel engelinden rahatsız olurlar: önceden kullanılmış olan görüntüyü tekrar elde etmek için yapılan aritmetik diziden dolayı, ancak çok yavaş olarak yayılabilirler. Bütün eksperler, bir teşhis gurubu monitörünün yetiştirilmesinin uzun sürdüğünde hemfikirdirler, çünkü bu, şunlarla bağdaşmalıdır:

- mühendislerin bilmediği teorik incelemeler (en azından, psikoloji enstitüsü: iki yıl);
- psikoloji öğrenimi yapanlarda bulunmayan, sınıfl ortam hakkındaki derinlemesine bir bilgi;
- laboratuvarında yapılan uzunca bir deney.

O halde, bunları çoğaltmak söz konusu olamaz. Büyük kuruluşlar bazı kadroları kısım kısım mükemmelleştirmekle yetinmelidirler, bu da her türlü tam ve düzgün plâni dışarıda bırakırlar. Fazlaca hazırlanmış metodların ortak yanlışları budur, ve bu yüzden ki, bunları yayan organlar rollerini, yolu aydınlatan far görevi ile sınırlamalı ve asıl motor rolünü diğer tekniklere bırakmalıdır.

4 — Sonuç olarak kararlı bir seçimle şöyle karşı durulabilir: psikososyolojik teknikler daha süzülmuş bir neo-paternalizm'in (yeni babaerkillik) patronsal silâhları, fakat aynı zamanda konformizmin ve merkeze yönelmiş kuvvetlerin salt ilerlemelerine,

(*) Gerçek anlamda: yani hastaların başucunda yapılan yetiştirme. Burada sağlıklı kişileri psikososyolojik konsültasyonla yetiştirme söz konusudur.

(**) Deneysel müdahaleyle yapılan araştırma.

yani işçileri tümüyle etki altına almaya doğru sürekli olarak gidecek değil midirler? Kadrolara uygulanan bu tekniklerin seslerini temelde az duyurdukları söylenebilir. Bununla beraber bizim kanımıza göre, ancak düzeltme sorunlarından doğacak anlaşmazlıkları yatıştırmak için kullanılabilirler: anlaşmazlık, muhaberat bozuklukları, bölümlenme, yetersiz organizasyonlar, temelden ortak olan çıkarların önüne çıkan yüzeysel engeller. Bu hususta daha fazla genelleme yapmak, üzerinde diğer bütün yetiştiriciler gibi psikososyologun da iktidarsız kaldığı, ve kumanda ettiği adamlara, onları nereye ve niçin götürdüğünü söylemek yetkisinde olan tek kimsenin, patronun önünde silik kalmak zorunda bulunduğu hususlarda yani, yapısal antagonizmin ve çatışmaların mevcut olduğunu kabul etmemek demek olacaktır.

3. YARATICILIK

Daha önce gördüğümüz bir süreçte göre, psikososyolojik metodların kullanılması bizi, yeniden yetiştirmeyi insan zihninin temel mekanizmalarına doğru yükseltmeğe götürür. Burada en karakteristik örneği alalım: Amerikalı ve Avrupalı araştırmacıların özellikle 1957 den beri (sputnik tarihi) "yaratıcılık" diye adlandırdıkları beşerî icat örneğine. Yeni olarak önüne sürülen ne kadar metod, bu yaratıcılık kavramını benimsemiştir? Sinetik, kreatif, prospektif, genel semantik... metodları gibi.

Kadroların yetiştirilmesi şüphesiz herkesin problemlerin yeni yanlarını kavrama, L. Armand'ın önerdiği yolda hareket, yeni problemlere cevap verecek yeni çözümler icad etme yeteneğini geliştirmelidir. Önemli bir yüzdede diplomalı mühendisler ve gençlere sahip bir firma, bu hususta gerekli potansiyeli taşır. Ama bu potansiyel hedefe uygun olarak işe yönettirmiş midir? İşletmede hüküm süren iklim buna elverişli midir? Kullanılan metodlar yeni metodlara engel olacak derecede donup kalmış değil midirler?

Yaratıcılık probleminin bir yetiştirme temel sorunu, sonra da bir yaş sorunu, bir bilimsel ve teknik enformasyon sorunu olduğunu zaman zaman düşündükten sonra, sosyologlar en sonunda hâkim bir nisbette psikolojik bir sorun olduğunu farketmişlerdir. Kadrolar zihinsel mekanizmalarını kıvraklaştırmaya, yaratıcı davranış karşısında kendi dirençlerini (gülünç olma "ne derler" korkusu, kendi kendilerine karşı mantıklı olma kaygısı) hesaba katmaya alışmak zorunluğundadırlar.

Üstelik, en yeni incelemeler, gurup halinde çalışan insanların yaratıcılığının aynı zamanda hem icat miktarı, hem de kalitesi bakımından (keşiflerin enderliği) ayrı ayrı çalışan aynı kişilerin yaratıcılığından üstün olduğunu apaçık ispatlamıştır. 1963 de CEFFRAP'ın ve 1965 de ANDSHA'nın psiko-sosyoloji seminerlerinde, bu seminere katılanlar, özellikle C.N.R.S.C. den Claude Faucheux ekibi tarafından ortaya konulmuş olan basit egzersizler sayesinde, bu olguyu bizzat farkedebilmişlerdir.

Ticarî yenilik getirme, (markalar, ürünler...) brainstorming metodu şimdiden zikredilmeye değer bir önem kazanmıştır. On ilâ yirmilik bir gurup meydana getirmek üzere tasarlanmış olan bu metod temelde direktifsizliği, biçimde tam bir direktiflilikle kombine eder: sorular şeklinde ortaya konan konu, müdahalelerin zamânla sınırlanması, orijinal herhangi bir ifadeyi körleştirmeye götürebilecek her türlü eleştirici davranışın kesinlikle yasaklanması. Oturumlar esnasında düşüncelerin niteliğinden çok niceliğine bakılır. Tabii bunların, sükülünetle, seminere katılanlardan uzakta ve ciddi gözlemciler önünde yapıları aykılanması anında, elenmesi sağlanır. Sanılabilir ki, "brainstorming", (beyinlerin sarsılması), bir yetiştirme metodu değildir, tersine bunun antrenmanını yapanların beşerî münasebetlerinde bunun iyi bir etkisi vardır: daha iyi katılma, ortaklaşa ferahlama, tekâmül ihtiyacı...

Bunun gibi, endüstri konusunda da, amacı mâliyet fiyatlarını düşürmek olan değer analizi teknikleri, buldukları üretim ya da satış sürecinin hangi evresinde yer alırlarsa alsınlar, daha az mâliyetle temel hizmetleri görme araçlarını icad etmek için ürünün uzmanlarının yaratıcılığından yararlanılır. Bizim uygulayabildiğimiz metotta bir uzman, başkalarını teşvik eden ve yenilik yaratmaya yararlı olan "çelişki" hizmetine devamlı olarak atanmaktaydı.

Endüstri alanının dışında, 1938'den beri Connecticut, Lakeville'de Genel Semantik Enstitüsü direktörü olan A. Korzybski'nin Aristocu olmayan metodunun orijinalliği zikredilebilir. Bir çok ülkede ve özellikle Paris'de verilmekte olan derslerin hedefi, diğer hedefler arasında, söze dayanmayan olayların bilincine varma sayesinde ve bize Yunanlılardan miras kalmış düşünme sistemimizin temeli de tehlikeye düşürülerek, insanları gitgide artan yaratıcı bir kudrete yükseltmektir. Uygulanan metod, özellikle aktif bir ilerleme metodudur.

1970-1980 yılları arasında eminiz ki, aktüelleştirilmiş bilgi konusunda kadroları yetiştirme ihtiyacı geniş ölçüde karşılanacak, ama insan davranışına değgin bütün alanlarda olduğu gibi yaratıcı buluş alanında da talep daha kuvvetle kendini duyuracaktır. Bize burada, gözden geçirilen ve henüz yeni olan metodların ihtiyacı karşılamak için yeterince olgunlaşacağını ve böylece A. Huxley tarafından hayal edilmiş olan "karınca yuvası"na yakın bir dünyadan bizi koruyacağını dilemek kalıyor.

4.MANYETOSKOP'UN KULLANILMASI YOLUYLA BU METODLARIN TEKEMMÜL ETTİRİLMESİ.

Kapalı devreli televizyondan konferans konusunda, 1. Bölüm'de, ve yönetimin teşviki egzersizleriyle yandaş olarak bir deneye işaret etmek için de 4. Bölüm'de söz açmıştık. Televizyonun psikososyolojik metotlarda da ortaya çıktığını görmek beklenmelidir, ve zaten bu da, bazı toplantı ve sohbet yönetimi animatörlerinin, hal incelenmesi ve rol oyunu animatörlerinin mutlak uygulamalarıdır.

Katılanlar kameraya alıştıktan ve aşağı yukarı, sanki orada değilmiş gibi hareket ettikleri andan itibaren, ilk yavaşlatıcı ya da durdurucu şok bir kez geçtikten sonra televizyon, tasvir edilen bu yöntemlere daha fazla ne getirebilir? Şunları:

- ilkin özellikle sözün sanki davranışları gizleme hünerini kazanmak için söylendiği "sözlü" dünyamızda bu davranışların ifadesi için temel olan jestlerin analizi boyutunu,
- sonra da, herkesin bir tür "ademimerkeziyet", bir mesafe kazanması .Bunda insan kendini, bir kez, başkaları nasıl görüyorsa öyle görür. Bu teknikte artık ayarlama fonksiyonuna ihtiyaç yoktur: TV ekranı iyi görmek isteyen herkes için aynaların en iyisidir.
- nihayet, tanımı gereği, gurup içinde ya da iki şahsiyet arasında geçmiş olanın analizine sağlanan daha uzun bir zaman. Gerçekten de gurup kendi işleyişinin filmi en azından bir kere olsun, zaman zaman görüntüyü durdurarak seyretmelidir. Bu, her zaman, klâsik sözlü eleştiriden çok daha uzun süren bir eleştiri sağlar. Tüm aktif metotlarda sürenin temel rolünü ise daha önce görmüştük.

Canlandırma (animation) için en az iki kişiye ihtiyaç vardır: psikolog ile kameraman. Kameraman psikologdan geri kalmaz, çünkü aygıtını müzakerenin hareketli anlarına ve ve noktalarına yönelmek zorundadır. Genellikle, kendini guruba takdim eder ve gurupça kabul edilmesini sağlar. Uzun süreli bir seminerde, buna katılanlar, bu role sıra ile alışma egzersizleri yaparlar. Durdurma tekniği çok güçtür. Tartışmayı durdurarak bir olay canlı olarak ele geçirilir, ama tutarlı olarak yeniden başlaması güçleştirilmiş olur. Eğer televizyon

gösterisi sekanslara (rol oyunu, toplantılar) ayrılmışsa, bu sekanslardan her birinin seyri için sonuna kadar beklenir. Bir seminer direktörü bütün bandları bir gün önceden seyretmek, ve böylece ertesi sabah en iyi bir genel sentez yapmak olanağına sahiptir. Müzakerelerin görüşülmesi araştırmacılar için büyük avantajlar da sağlar.

Bu teknik çok yeni olduğu için-adet olmamakla birlikte-yetiştiricilere bazı kişisel tavsiyelerde bulunabiliriz:

- a) Önce bu teknik, filme alınan durumlarla kolaylıkla kombine edilebilir. Film, küçük ekranda oynar, sonra da tartışma kaydedilir. İkinci bir film, bazı rejisörlerin yaptığı gibi, seyredilen durumu başka bir açıdan verebilir. Eğer katılanlar rol alıyorsa durum üçüncü bir biçimde canlanır.
- b) Bizim bildiğimiz kadarıyla, teşhis gurubu halinde manyetoskoptan yararlanılmış değildir. Bu, zengin bir araştırma alanı teşkil etmektedir. Bununla birlikte masa çevresindeki tartışmaların gösterilmesi, fazlasıyla statik olacaktır. Bundan ötürüdür ki, gerçeğe daha yakın olabilmek için, belli bir jest hareketliliği sağlamak, katılana ayağa kalkmak ve kıvıldamak olanağı verilmelidir. Patron tarafından kabul edilen delegeler çokluk ayakta dururlar, ve bir ast bir masa etrafında olmaktan çok bir köşeye çekilerek azarlanır.
- c) Guruptan ayrı bir yerde, küçük bürolara çekilmiş gözlemciler dışında, katılanları bir ekran üzerinde seyreden görünmez gözlemciler de işe dahil edilebilirler. Böylece, doğrudan doğruya görenlerin algılarını, Jac Luhan'ın anlattığı gibi zamanımızın "duyuşsal masaj" (massage sensoriel)'ına maruz kalanlarınkini yararlı bir şekilde karşılaştırmak mümkün olabilmektedir.
- d) Nihayet, en çok programlaştırılmış öğretimin aktif metodlarla birlikte kullanılacağını düşünüyoruz. Animatörlerin egzersizleri yaptırmak için verecekleri bütün talimat programlanabilir ve ekranda gösterilebilir. Böylece, 2 ya da 3 animatörün kontrolü altında, katılanlardan birinin kamerayı yönetmesi ve kendi kendini ayarlamasıyla, 5 ilâ 10 alt-gurup aktif metodları uygulayabilir. Bu suretle, evrim metodlarını yaymada karşılaşılan temel engellerden biri bertaraf edilmiş olur. Aktif metodlar için öylesine kombine edilmiş bir yöntem, soru metodları için tele-tretman ne ise o olacaktır. Katılanın, kendi öz yetişmesinin aleti haline geldiği zaman, bunun limitinde, işi animatörsüz de yürütebilmesi gerekir.

BÖLÜM 6.

İŞLE KAYNAŞTIRILMIŞ YETİŞTİRME METODLARI

Metodlara göre personelin (kadronun) kendi bireysel yetişmesini gitgide kendi üzerine aldığıını gördükten sonra, şimdi bu kendi kendine yetişmenin tam olduğu, yani teşebbüsün kendi kendini yetiştirme olanağını tam olarak sağladığı bir yapıya ve iklime ulaştığı bir son durum yok mudur? P. Drucker'in dediği gibi: "Hakiki bir desantralizasyon (ademimerkeziyet), ek bir özel yetiştirme çabasını gerektirmeksizin bile görevli şeflerden önemli bir kısmını geliştirir, yetiştirir, tecrübeden geçirir. Bu, kendisini yararsız hâle koymak için çalışan yetiştiricinin hayalidir.

Ast ilerki görevine hazırlanır.

Şef onu yetiştirir, ona örnek olur, tecrübesini ona iletir.

Ama hâlâ yetiştirme metodları yok mudur? Yetiştirmenin kolektif yanını ortadan kaldırmakla hâlâ bir pedagoji var olmaya devam etmez mi?

"Learning by doing" (iş yaparak öğrenmek)te "do"nun payı fazlaca büyültülmüş ve "learn"e kıyılmış değil midir? Bize göre, her şey teşebbüste hüküm süren zihniyetin duruma bağlıdır. Eğer teşebbüs, daha klâsik yetiştirmeyi geliştirmişse, eğer en yüksek düzeydeki şefler bizzat buna uymuşlar ve gerekli değişimleri kabul etmişlerse, eğer her şef sorumlulukları arasında başta gelenin astlarını yetiştirmek olduğu kanısına varmışsa, nihayet yetiştirme zihniyetine nüfuz etmiş ve mevkiilerin hareketliliği, stajlar ve başka tekniklerle elde edilmiş bireysel zenginleştirmeyi yeterince geniş bir bütünlük seviyesinde değerlendirmeye yetenekliyse, o zaman bütünlüğüne metodlar ve "üstlerin yığını" yetiştirme çağı" açılabilir.

Bu bölümde, teşebbüsün bu türlü metodların kullanılmasına yarayacak nitelikte yapısına ve iklimine değgin tüm problemlere yanaşmak söz konusu olmayacaktır. Hedefler yoluyla yönetimden söz açmak gerekecektir. Bu yöntem, her teşebbüste ortak uzun vâdeli amacın tanımlanmasından hareket ederek, çeşitli hizmetleri (ihtilafli toprakların tahsisinde olduğu gibi sınırlarla tahdit yerine, bunların ortak hedef doğrultusunda esas birleşme noktalarını ortaya koymak üzere) çözümleyen ve sonra da her bir hizmet için, herbirinin

devamlı olarak hedefi doğrultusunda kalmasını ve giderek boşluklarının ve bunları doldurma yollarının bilincine varmasını (yetiştirme yanı) sağlayan ve kimi zaman başarı standartları denilen ölçme âletleri hazırlar.

Sonunda partisipasyona (yönetime katılmaya) varmak üzere gerçek desantralizasyonu(*), emir verme stillerini, kadroların mesleklerinde gelişmeleri politikasını(**) incelemek gerekiyor. İnceleme mühendislerinin gerçek kadrolaştırma ajanları olmaktan çok, sayılarıyla yeni bir yüksek uygulayıcılar kategorisini meydana getirdiği yüksek teknik yoğunlukta teşebbüslerde bazı yöntemleri zikretmek gerekir. Bunlar, 1968 Mayısından önce ve sonra daire, servis bölüm halinde mertebelenmiş ve belli zamanlarda yapılan toplantılar sayesinde, herkesin kararların hazırlanmasına katılmasını sağlamıştır... Yukarıda görülmüş olan yetiştirme metodlarının iyice kök salmış pratiğinin bu türlü ölçü üzerine yetiştirme tecrübelerini pekiştirmeye nasıl yarayabileceği tahmin edilebilir. Bunlar da teşebbüste görev alan her kişinin kişisel gelişmesi için yeni kolektif yetiştirme yöntemlerini yaratırlar.

Bu eserin çerçevesi içinde daha özellikle eğitici amaçla dört klasik çalışma tekniğini tasvirle yetinmemiz gerekiyor: sınırlı süreli staj, "coaching" ya da bir "patron" yanında çiftli çalışma, training mevkilerinde dolanma ve nihayet görevlendirilmiş mühendisler ve işlemci guruplar sistemi.

1. SINIRLI SÜRELİ STAJLAR

Burada niyetimiz öğrencilerin işletmede yaptıkları stajlardan değil, daha önceden tecrübe kazanmış kadroların kendi fabrikalarında, ya da başkalarında, başka şirketlerde ve yabancı ülkelerde yaptıkları stajdan söz açmaktır. Hedefi, genellikle, aşağıdaki kısmi amaçlardan meydana gelir:

- a) Yer değiştirme. Bu Parislinin taşrada, ya da yabancı ülkede, imâlatla çalışan kadronun bir araştırma merkezinde (ve tersine) staj görmesi hâlidir.
- b) Sınırları iyice belirlenmiş geleneksel ya da ileri bir dal üzerinde teknolojik enformasyon, bir madde ya da bir makine. Personel ya da yetiştirme servisi insanları için bu enformasyon örneğinin, bir sanayi merkezinin sosyolojik gerçeğine değgin olabilir.

Ama bu iki hedef yetmez. Yetiştirme stajı söz konusu olabilmesi için ayrıca:

- c) Bir ürünün çeşitli işlenme evrelerinde etüdü, bir yöntemin, bir insan ya da organizasyon probleminin incelenmesi gibi gerçek bir işte çalışma ya da gerçek bir işe katılma. Bu çalışma aynı zamanda üretken ve yetiştirici olmalıdır. Bu ise belli bir süreyi gerektirir. Bir haftadan az bir staj asla yer değiştirme ve enformasyonun ötesine gidemez.

Teşebbüs böylece bir yetiştirme yeri hâlini alır ve bu da raslantıya bırakılamaz, çünkü yetiştirme eğiticinin içine doğmaz. Stajın yapıldığı servisin sorumlusunun; demek oluyor ki, stajyerin geldiği servis, onun mesleği, staj için saptanmış hedefler hakkında iyice bilgi sahibi olması gerekir. Sorumlu çok zaman stajyeri, ekibinin pedagojik yete.eliyle ol-

(*) P. Drucker, Pratique de la Direction des Entreprises (Teşebbüslerin önetimi pratiği), Edition d'organisation, Paris, 1959. O. Gelinier, La Direction participative pour objectifs (Hedeflerde yönetime katılma yoluyla yönetim) Hommes et Techniques, 1968.

(**) J. Tronson, Le Developpement de carriere de cadres (Kadroların mesleklerinin gelişmesi), Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1967.

duğu gibi, servisin işlerindeki bilgisiyle de tanınmış ve staj öğütçüsü diyebileceğimiz bir üyesine teslim eder. O da stajyeri karşılar, ona, insanları ve ürünleri, servisin ya da fabrikanın organizmasını ve genel ekonomisi üzerine ayrıntılı bir açıklama ile yerleştirme olanağını sağlar. Kısımlardan önce ona bütünü gösterir. Yetiştirme zihniyetinin içice kökleşmiş olduğu bir serviste bu ayrı bir çabayı gerektirmez: vizüel yardımcıları vardır ve öğütçü bu görevi sıkıcı bir şey olarak değil, hizmetlerinin tamamlayıcı bir kısmı olarak görür.

Bunun ardından, stajyer, servisin öteki insanlarıyla temas hâlinde işe koyulduğunda, onun işe intibak güçlüklerini, reaksiyonlarını, aldığı sonuçları boyuna izleme çabasını gösteren gene öğütçüdür. "Feed - back" (geri besleme) sürekli olmalıdır. Zaten bu yararlıdır, çünkü stajyer dışardan bakan kişilerin "yeni gözle bakışına" sahiptir. Bu ise rutinin zamanla maskeleydiği anlamlı olguları belirtme olanağını sağlar. İşle kaynaşmış tüm yetiştirme metodlarında karşılıklı yetiştirmenin bu ikili etkisini bulacağız.

Çokluk, staj bir bölümün her servisinde birbiri ardından sırayla kalma şeklini alır. Örn öin, teşebbüste bir yıl kalacak genç mühendisler için. O zaman, ilgilinin birşeyler kapabilmesi için hızla hareket eden bir kaleydoskop tarzı yerine, daha sınırlı sayıda servislerde uzunca kalma (*) yolu seçilmelidir. Stajyerin pasifliğe sürüklenme tehlikesini karşılamak üzere olanların hikâyesi, anılar, tasarılar, teknik anketler gibi, onu bir sentez yapma ve gördükleri üzerindeki düşüncesini açık seçik ortaya koyma çabası göstermeye zorlayan yazılı görevler de verilir. Ama bunun için, ilgili, fazla didaktik bir şekilde kendisine tasvir edilmiş olanların ayrıntısını görmeye imkân verecek zamana sahip olmalıdır. Bunun ziyaret yolundan farkı buradadır. Stajın yetiştirme metodları arasında en aktiflerinden biri olduğunu asla unutmamak gerekir.

2. "COACHING" YA DA BİR PATRON YANINDA ÇİFTLİ ÇALIŞMA

Personelden herbiri, mesleklerini yaptıkları sırada aydınlatıcı kişilikleri ve astatlarını yetiştirici vasıfları sayesinde o günkü hâline gelmesini sağlamış bir kaç "patronun" etkisini taşır.

Büyük bir teşebbüs hangi direktörlerle çalışmaktan hoşlanacaklarını öğrenmek üzere belli bir anda bir anket yapılırsa, suyun yüzüne çıkan 4 ya da 5 isim bulunur. Böyle bir patronun yanında, sınırlı bir zaman için de olsa, asistan mevkiinde bulunmak kadrodan bir personel için, demek oluyor ki, büyük bir şanstır. Bu, bir şef ile "kabinesinin" yakın kurmayları olan ve onun işini hazırlayan ve belli bir noktaya kadar düşüncesini çoğaltan insanlar arasında mevcut, imtiyazlı ilintiden sistematik yetiştirme amacıyla yararlanılmasıdır.

Bu, başlangıçta iki şahsiyetin uzmanlaşmasını, yoğun bir karşılıklı ruhsal alış - verişi, yarı duygusal bir ilişkiyi gerektirir. Bu da, patronun bu işi ve kendisi için bundan doğacak sorumlulukları kayıtsız şartsız kabullenmesiyle kendini gösterir. Gerçekten de şefin zamanı daima çok değerlidir ve "coaching" onun için asistanıyla geçirilecek bir çok saat demektir. Bunlar her zaman öteki işler için kaybedilmiş saatler değildir, çünkü astın, çok zaman şefinin yaşayışını görmekten, onu telefon ederken, ziyaretçileri kabul ederken, kararlar alırken, işini örgütlerken izlemekten öğreneceği pek çok şey vardır. Bazı hallerde, patronun bürosu içinde küçük bir yazı masası olan asistan örneği, bazı günlerin bazı saatlerinde patronunu görebilen asistandan sonsuz derecede daha çok şey öğrenecektir.

(*) Bununla 3 ilâ 6 haftalık kalmayı kastediyoruz. Billancourt Yüksek Sınal İnceleme Merkezi genç mühendisler ya da müstakbel üretim kadroları için böylesi teşebbüslerde aktif stajları dikkate değer bir şekilde örgütlemektedir.

Esas olarak patronun kişiliğine bağlı olan bu tür yetiştirmeyi kurallara bağlamak güçtür. Patronun kişiliği itina ile yürütülmüş tecrübe dönemlerinden geçerek yetkisini gitgide artar derecede devrederek genç yardımcıyı kendi öz metodlarından ziyade amaçlara ve bir düşünce biçimine doğru daha çok belirler. Eğer "coacher" varsaydığımız gibi vasıfta bir adamsa, astından birşeyler öğrenmeyi de kabul edecektir, çünkü astın da bir tecrübesi vardır, ve tabanla da sırf teknikle teması daha yenidir. Böylelikle çok zaman kendi kendine yetişmiş bir şefe genç bir mühendisi ya da bir üniversite mensubunu yardımcı tâyin ederek, veya bunun tersini yaparak büyük meslekî başarılar sağlanmıştır. Karşılıklı yetiştirme, stajda olduğundan daha az kesindir, ama patronun açık olması ve başarısı sayesinde ele almağa imkân bulduğu bütün meselelerde kendini "ben yerimi yaptım" gibi hazin bir sonuca varmamış bulunması şartıyla, bu, gene de zorunludur. Meslekte ilerleme halindeki bir genç, örneğin bir yıl şirket hesabına çalışan dışardan gelmiş bir danışmanın (organizasyoncu, insan ilişkileri danışmanı, sentez danışmanı) yanına da yerleştirilebilir. Bu danışmanın rolü, uzmanı, teşebbüsün çeşitli çarkları içinde kaynaştırmak, bir yandan da daha geniş bir tecrübeyle zenginleşmiş bir kaabiliyet elde etmek ve şirketteki hizmeti sona erdiğinde bunun devamına kendisini hazırlamaktır. Görevin başarısı çok zaman asistana bağlı kalacaktır. Konuda daha önceden uzmanlaşmış olması zorunlu değildir, tersine bu iş başlangıçta ona ne kadar yabancı olursa, onun öğreneceği şey o kadar çok olacak, bu suretle firma da o derece kazançlı çıkacaktır. Bu, böylece verilen ve hizmetlerin sistemli bir rotasyonunu parlatan "training" mevkiilerinde yeniden bulacağımız somut, yoğun ve işe uyumlanmış bir yetişmedir.

3. HİZMETLERİN ROTASYONU (DEVİRİ) VE "TRAINING" GÖREVLERİ

Fransızlar, mühendisler ve üst kadrolar, dahil, meslekî devingenliğe henüz alışmış değillerdir. Bazı gençler mesleklerini beş yıllık dönemlerin çeşitli işletmelerde birbirini izlemesi şeklinde görmektedir, ama bir "ciurriculum vitae" (hayat boyunca meslek denebilir) hâlâ çoğunu ürkütmektedir: Amerikalıların özellikle çeşitli tecrübelerin birikimi olarak gördüklerinden biz istikrarsızlıktan başka bir şey çıkarmıyoruz. Büyük işletmelerde, bu meslekî devingenlik firma ve şubeleri çerçevesi içinde elde olunabilir. Ancak, bu başlıca sorumluların ekiplerinin tepesinden dağılıdıkça yeniden kurulması gerektiğini ve de başarı sağlamış bir kadrodaki değişikliğin, eskiden olduğundan daha az öğrenmekle birlikte, bunun (eğer bu kadro başka bir yolda ilerleyebilirse) mesleği terk etmek olmadığını kabul edebilmeleri için yeterince muhayyele sahibi olmalarını gerektirir.

Bu halde de bir yetiştirme zihniyetinin yayılması rotasyonu (*) kolaylaştıracaktır. Eğer, örneğin, beş yıllık dinamik bir organizam mevcutsa, atanacak olan kişilerin, alışkın oldukları çevrenin dışında dolaşmak üzere aşırı bir istikrarın dışına çıkmaları gerektiği kolaylıkla kabul edilir. Organizamın icralarının, hemen sağlayacak verimliliğe bağlı olmaktan çok, yetiştirme imkânlarına bağlı olarak seçilmiş "training" mevkiilerini daha kolaylıkla kapsayabilir. Örneğin, ilgilinin şunları bulacağı mevkiiler:

- özerklik, kendi başına karar alma özgürlüğü,
- yenilik yapma, yaratma zorunlulukları,
- yakın kadrolara karşı anlayış (özellikle bir coacher'e),
- idarî ağır baskıdan uzak olma ve zaman,

(*) Ve buna karşılık bir rotasyon politikası, personelin yetiştirme celselerine gönderilmelerini kolaylaştırır.

- sık sık insancıl temaslar,
- teşebbüsü toptan (genel, ya da topyekûn) bir görüş.

Bu bahiste, "management"e hazırlık bize göre şunlara doğru bir geçişi içermelidir:

- a) global görüşe yükselebilmek, otorite mekanizmasının daha ince ikna ve yardım mekanizmasına doğru bir evrim ile daha esnek hale koymak için zorunlu olarak üst makamlardaki kişilerin hizmet mevkilerine geçirilmesi. Örneğin, bütçe uygulaması; mühendislerin bir uygulama servisinde iki yıllık sürelerle çalıştırılması, bunların mâli tekniklere alıştırılması için çok zengin bir fırsat olmuştur. Kadroları yetiştirme servisleri de fevkalade training" mevkileri meydana getirmektedir.
- b) somut uğraşlar ve insanlarla temasta, metodlarını sınamak için görevler silsilesinin operasyonel mevkilerinde bulunan fonksiyonel uzmanlar. Böylelikle ki, bir hizmete ideal hazırlık, önemli bir şirket planında büyüğünün mikrokosmu olan, ama yıl sonu gerçekleştirme anı için bilançosu ve işletme hesabı bulunan bir şubede başkanlık, ya da animatörlük yoluyla yükünü yoğunlaştırmaktır.

Bu almasıklığın (mütenavib hizmet) sınırlılığının farkındayız. Bu almasıklık fazlaca tedirginliklere sebep olmaksızın endüstride genelleştirilemez. Diyelim ki, kadrolardan yönetici yeteneğinde olan % 10 için bu geçerlidir. Ama bunun için de bu almasıklığı sistemleştirmek gerekir. Her beş yılda bir, bir genel gözden geçirme şu soruyu koymalıdır: bu hizmette ne yapıyor, ilerlemeye devam ediyor mu, ya da ona bir başka hizmet mi vermek gerekiyor? Aksi halde iş piyasası kanunları, hiç değilse Paris'te, teşebbüsü en iyi kadrolarından yoksun bırakmaya götürür. Bunun gibi, salt yetiştirici mevkilerin varlığı (bir genel işler bürosu, ya da bir prospektif - geleceği önceden bilme - servisi), devamlı endişeleri "yapıların hafifletilmesi" olarak kalanları tedirgin edebilir. Fakat bu sonucusu, uzun süreyi, teşebbüsün kadroları arasındaki en iyi elemanlarının yapabilecekleri süreyi unutturmamalıdır.

4. GÖREVLİ MÜHENDİSLER VE OPERASYONEL GURUPLAR

Teşebbüs hayatı, yeni bir alanda sınırlı bir süre için bir koordinasyon ve canlandırma kadrosunu görevlendirme hususunda bir çok olanaklar gösterir: gelişme hâlinde ürün, geçici yapı, yeniden yerleştirme, yeni çalışma metodu. "Project manager" (proje idarecisi) geniş mâli ve kooperasyon sorumluluğu olan, fakat hemen hemen maiyeti bulunmayan mühendis kavramı Fransız sanayiinde bugün girmektedir. Bu kavram bizim Fayol usulü piramit biçimi eski hiyerarşi kavramıyla ve kaygılıların yeni itirazlarıyla çatışır: eğer program doğru dürüst gerçekleşirse, sonra ne yaparız? Bu ise ticarî rizikonun üretim çabasında içerik olduğunu ve eski tarzda kamu yönetimi dışında hiç bir mevkiin bundan masun kalamayacağını çabuk unutmak demektir.

Bu görevlendirmede pedagojik yan gerçekten hâkimse, bunu bir tek kişiye değil, başlarında liderleriyle bir ekibe tevdi etmekte çıkar bulunabilir. Böyle bir operasyonel grup, iç ilişki problemlerinin üstesinden gelmiş olarak böylece belirlenmiş olan çaba için enerjisini sonuna kadar kullanılabilecek güçte olur. Bu da, gurubun üyelerinden her biri için mükemmel bir okul hizmeti görür. Belirli bir zaman süresinde böyle bir gurubun yerine getirebileceği hizmetlerden biri ürünlerin mâliyet fiyatını, değer analizleri (*) tekniğiyle düşürmeyi araştırmaya dayanır. Böylece ekip aynı zamanda hem klâsik tarzda üretimde

(*) Yaratıcılık konusu vesilesiyle daha önce (Bölüm 5.) sözünü ettiğimiz değer analizi.

bulunmaya, hem de az mâliyeti sağlayacak islâhat teklifi için yapmakta olduğu iş üzerinde eleştirici zihniyetini kullanmaya çağırılmış olur. Burada yüksek derecede yetiştirici değeri olan bir hizmet ikileşmesi söz konusudur. Değer analizi animatörleri, genellikle başka hizmetlere çabucak atandırları için, bu gerçek, yeni tecrübe ile doğrulanmış bulunmaktadır.

Nihayet operasyonel gurubun, daha yüksek kademeye terkedilen kararların hazırlanması için daha az sorumlulukları gerektiren, yâni salt kendi kendini yetiştirici bir görevi bulunabilir. Bu, SNECMA, B.P., Kodak ve Lafarge çimentoları gibi şirketlerde adı konulmadan önce doğmuş bir iştirak şeklidir.

Şu hallere göre bir sınıflama yapılır :

- a) örneğin, bir bölükle sınırlı ve ayrıca ekonomik ya da beşerî problemler üzerindeki enformasyonu genel yönetime ulaştıracak problemleri inceleyen gurupların söz konusu olması,
- b) çok zaman bizzat katılanlarca saptanmış daha geniş alanlı koordinasyon gurupları. Bu guruplar teşebbüsün tüm hizmetlerine değgin olan ve önemli masrafları gerektiren her hususta tavsiyelerde bulunabilirler. Amerikalılar bunlara "Junior Boards" demekte ve durmadan yeni düşünceler getirerek bir tür "gerontocratie"yi telâfi etmek için idare meclisiyle paralel olarak çalıştırmaktadırlar;
- c) daha özellikle, teşebbüsü uzun vâdeli oluşumunda ele almak için, sentez danışmanlarınca öngörölmüş uygulamalı prospektif gurupları.

Bunlar her zaman vasıflı, açık, bilgi sahibi, sorumlu kişilerden meydana gelir ve bunda biçimsel hiyerarşi hesaba katılmaz. Burada gençler, teşebbüsçe bazen kötü kullanılan bir kaynak meydana getiren hayal kurma vasıflarını taşırlar. Bunlar alt - guruplar ve meclis metoduyla ya da diğer aktif yetiştirme metodlarıyla, ama yalnızca belli zaman için çalışırlar. Hareketleri güçtür, çünkü tavsiyeleri boş istekler halinde kalırsa, yararsız çabalara düşmek ya da fazlasıyla ciddiye alınırsa, yersiz müdahalelerde bulunmak tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Fakat gitgide kollektif ve ahenkli bir yönetim devrinde operasyonel guruplar metodu, işle kaynaşmış, özellikle vaad eden bir yetiştirme metodu olarak kalmaktadır.

SONUÇ

Pedagojik metodlar, bir animatörün belli yetiştirme durumlarına, yani arzu edilen bilme, yapabilme (beceriklilik) ve yapmayı isteme ile o ana kadar elde edilmiş olanlar arasındaki farklara getirebileceği cevaplardır. Bir işletmede kadroları yetiştirme sorumlusu, bu durumları çözümlenmeyi bilmelidir, çünkü bu işi hepten işletme dışındaki bürolara havale edemez. Bu kuruluşlar fazlasıyla uzmanlaşmışlardır, ve bu eserde gözden geçirilmiş olan metodların tümünü kullanmaya yetenekli hiç bir kuruluş Fransa'da yoktur. Dahası, uzmanlıkları onları, metodlarını tüm uygulama halleri için önermeye sürükler, ki bu da bilime aykırıdır. Demek oluyor ki, işletme içindeki sorumlu, mevcut durumdan hareketle tercihini belirlemek ve ondan sonra gerekiyorsa bir uzmana başvurmak üzere, metodları da bilmek zorundadır.

Bir metod ya da çeşitli metodlar arasından birkaçını kullanan genel bir program belirlenince, bunu üst mevkilere "satmalı" ve özellikle yeterli bir süre için mühendislerin kadrodan ayrılması sağlanmalıdır. Bu süre eşiklerinden söz açmak fırsatını bir çok kez bulduk: "Zaman, kendisi olmaksızın yapılan şaygı göstermez". Bizzat seminer, ya da celseler sırasında animatör gene de her zaman orada bulunmalı, her zaman gurubun havası ve metodların hedeflere uygunluğu ile meşgul olmalıdır. Animatör, ilk rolü konferansçılara, ziyaretçilere, seminer ya da celselere katılanlara bırakır ve kimi zaman bunları değerlendirmekle yetinir. Bazıları zorunlu hazırlık çalışması (yönetim seminerleri, konferansçıların koordinasyonu, dışardan gelen uzmanlarla konuşmalar, belgelerin hazırlanması...) üzerinde hiçbir fikre sahip değildir. Ama birşey hep geçerlidir. Eğer celsenin başarıyla sonuçlanmasına engel olacak önemli bir aksaklık meydana gelirse, animatörden başka sorumlu yoktur.

Psiko-sosyoloji seminerleri konusunda gördük ki, kullanılan metod ender olarak tektir. Carrard egzersizlerinin çeşitliliği prensibini uygulamak için aktif metodlarla konferansları, programlı öğretimle psiko-sosyolojik metodları, belli bir hâl için kullanılan metodla öğretici açıklamaları münavebeli olarak yapmak iyi olur... Daha genel bir planda, bütünleşmiş yetiştirme metodları ancak kollektif yetişmenin, etkisinin hiyerarşinin yarımın kadrolarını yetiştirme sorununu gerçekten üzerlerine almaya imkân veren bir hava yarattığı işletmelerde başarı sağlar.

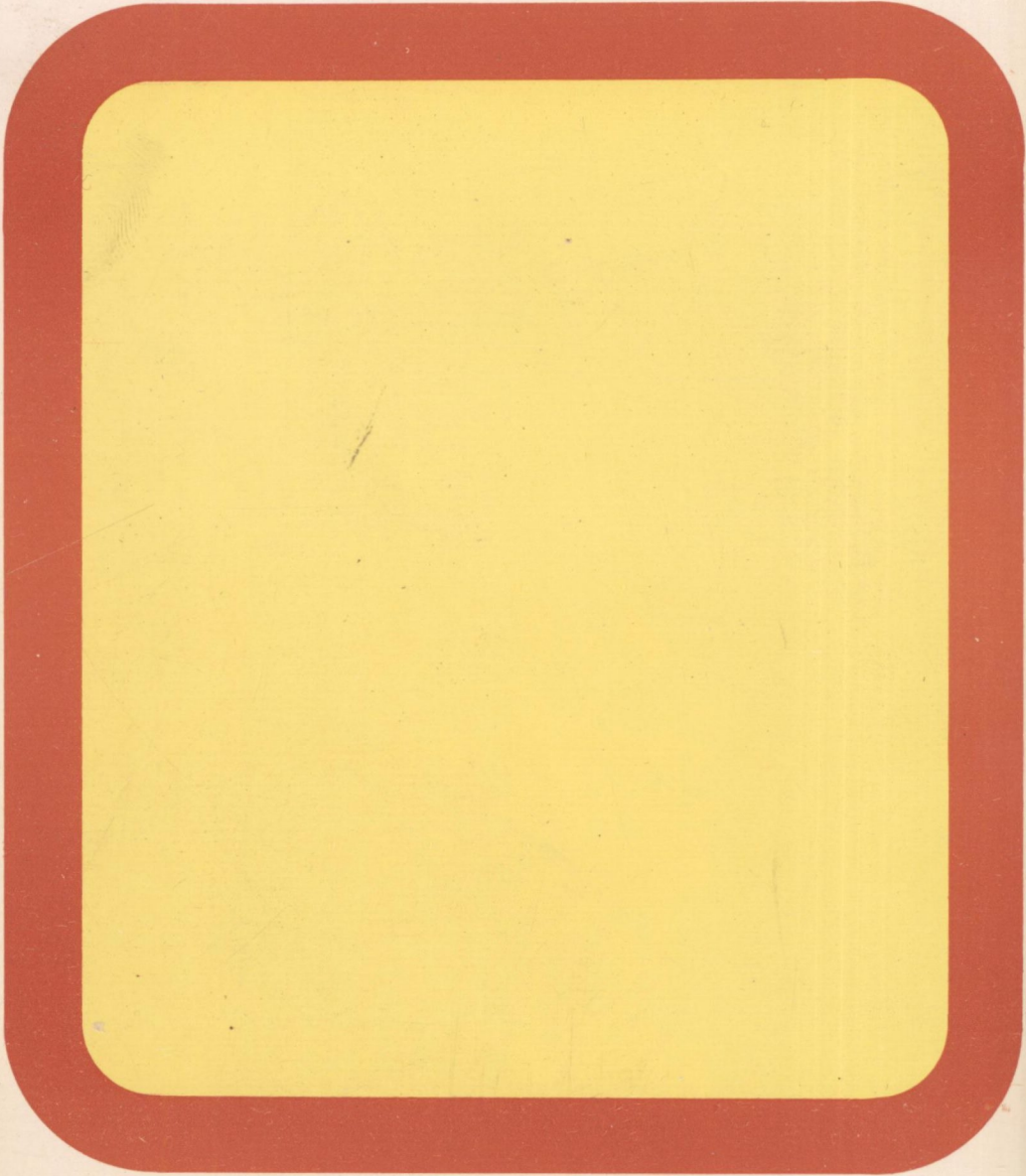
Gerçekten de yetiştirme metodları açısından teşebbüslerin "bir algılama yaşları" vardır. Büyük bir kısmı psiko-sosyolojik metodlardan yararlanmayı reddeder, çünkü bu metodlar geleneksel bir ortam içinde tedirgin edici yeni bir yönetim görüşü getirirler. "Hümanisme

et entreprise" (Hümanizmde ve teşebbüs) de yayınlanan bir anketin açığına vurduğu gibi çoğu, zaten psikologlardan kaçarlardı. Başkaları programlı öğretimi fazla Amerikan, ya da yeterince karteziyen (akli) olmayan bir şey diye reddederler. 10 yıl önce didaktik metodlar havası içinde yetiştirilmiş olan bilimsel yöneticilerce farkında olmayarak biricik metod olarak kabul edilen didaktik metodlara doğru bir eğilim müşahade edilmektedir. Bu, temel öğretim pedagojisiyle, erişkinlerin yetiştirilmesi arasında başından beri işaret ettiğimiz ilintiyi doğrular.

Bu bizi pasif bir tavır almaya götürebilir: Fransız Üniversitesinin sonradan kullanılan metodlardan esinlenmesi için kendinde meydana gelen değişikliği tamamlamasını beklemek. Ama bu, metodların tekâmül ettirici gücünü inkâr etmek olur. Bu metodlar ki, bugünkü dünyada teşebbüsün ihtiyaçlarına adepte edilmiş değiştirme aletlerinden başka birşey değildir. Modern yetiştirme metodları, modern organizasyon, problemlerin çözümü, emir verme, işletmenin tümüyle harekete geçirilmesi metodlarını da ardı sıra getirir, ki bu da ekonominin dinamik bir görüşüne uygun düşer. Dünün insanlarıyla yarının ürünlerini meydana getirmek. İşte bu ancak bu insanları "harekete geçirerek" zihinsel yapılarının hareketliliğini yaratmak yoluyla düşünülebilir.

"Eğitme, diyordu E. Herriot, bu bir tası doldurmak değil, bir ocağı alevlendirmektir". Alevlendirmek, bir ruh vermek, içi canlandırmak, zihnin temel mekanizmasını uyandırmak demektir. Bunun için seçilmiş olan metod, ya da metodlar bütünü her ne olursa olsun, bir yol kavşağı disiplini olan pedagojiye hâkim animatör, zamanımızın endüstriyel ve ekonomik problemlerinin çözümünde en önemli ve en vazgeçilmez rollerden birine sahiptir.

(Yöneticileri Yetiştirme Metodları) adlı bu eseri,
Fransız İş İdaresi uzmanlarından
G.BERGER yazmış;
Avukat, Hukuk Doktoru
SÜHEYL GÜRBAŞKAN dilimize çevirmiştir.



Kitabın kapak ve formalar baskısı, ağustos 1971 de,
İSTANBUL REKLÂM ofset tesislerinde yapılmıştır.

Fiatı 20 TL.