

# Atatürk ve İnsan Değeri



## 1. Atatürk İnsan Yenilikçidir

*Yeni, daima yeni şeylerden ve insanlara uygarlık yolunda ilerlemelerinden söz ederim. Bu bize gelecek için hız ve kuvvet verecektir. Hepsiniz öğüdün budur. Afetinan, M.K. Atatürk'ten Yazdırlarım, s.9)*

Uygarlık yolu yüzyıllardır toplumların, liderlerin ve kurumların yeniliğe ne kadar açık olduklarıdır. Bu bizi gelecek için hız ve kuvvet verecektir. Hepsiniz öğüdün budur. Afetinan, M.K. Atatürk'ten Yazdırlarım, s.9)

## 2. İnsana en büyük değer verendir

*Gerekli sebeplerde herde ediyorsunuz! Bana, yeni bir kuruluş oluşturacağınız yolda cesur modellerden söz ediyorsunuz; halbuki bana adanmış söz etmişsiniz! Filân yerde Ali Bey var, deyin; onu, gözüme canlandırm! Eğer Bu Ali Bey istenen adama binayı da, parayı da, etrafına toplanacak kitleyi de yaratır. Topa toprağa değil, insana değer verir! 1933 (Atatürk'ten B.H. s. 59) [Yeni Kuruluş için bina, para, ortam olanaklarından söz edilmesine üzerine söylenmiştir.]*

Genç cumhuriyet gelişiminin temelini insanı koymuştur. Ümmetten bireye dönüşmenin coşkusu, rahatsızlığı, özgürlüğünü yanı sıra sanıncı, cumhuriyetin karakterini oluşturmuştur. Kurumların işlevsiz, sanayinin çabı, modern eğitimin olmadığı Türkiye Cumhuriyeti, insana ve gençliğine "çaldığı binye" ölmalarının yolunu göstermiş, devamında da harici alanın çabıya toplumun inşaatına başlamıştır. Atatürk yönetimin geleceğinde, insan, her zaman kurumların, kurulların önünde yer almıştır. Bugün de anlayışlı, üzere entelektüel varlık, günümüzde işletmelerin elinde tutulması gereken en önemli varlık olarak kabul edilmiştir. En büyük yüklenicilerinde, en zor koşullarda bile entelektüel varlığın sağlanması Türkiye Cumhuriyeti örneğinde olduğu gibi ilerlemenin yapıtaşı olacaktır.

## 3. Beraberce Varılmaya İnanandır

*İstanbul halkının bu geceki toplantısına katılmama istatistik için çok tehlikelidir. Her zaman, her yerde olduğu gibi, bu gece de burada halka karşı karşıya geldikçe anda büyük, yüce bir kuvvetin etkisinde kaldığını hissettim. Bu kuvvet nedir? Türk harflerinin, Türk sosyal topluluğunu oluşturan yüksek insanların yirek kaynaklarından yükselen duygularını, istatistiklerin, hesaplamaların niyetinin bir naklinde, bir hedefte, bir amaçta birleşmesidir. Bu kuvvetin bölünmesi toplumsal olabilmesi, onun çok temiz, çok soylu olmasıyla mümkündür. Bu, benim ve tüm dünyanın gördüğü kuvvet kesinlikle en yüksek niteliklerde belirgin. Bir ulus bu nitelikte bir kuvvet ve canlılık gösterdiğinde o ulusun insanlık tarihinde yepyeni bir aşama ermekta olduğunun kuşku duyulmamalıdır. 8 Ağustos 1928*

Kurucumuzun üzerinde önemli durduğu gibi, ortak bir misyon etrafında birleşen bir topluluğun yepyeni bir aşama gerçekleştirebileceğinden kuşku duyulmamalıdır. Bu bağlamda grupça ortaya konacak hedefler ve bunlara gidilme yolu spesifik bir şekilde grup içinde ve dışında duyurulmalı ve her kademedeki bütün çalışanlar tüm varlıklarıyla, maymun öneminde yönetim kadroları tarafından iktidara, kattaiklarıyla, kayıpların hedeflere ulaşılmasında paylarını hissedebilmeli, hedefe ulaşırken yarattıklarının içğünde artan bir coşkuyla çalışabilmeli.

## 4. İnsanların Kalplerini ve Güvenini Kazandırır

*Şimdi, bizim yönlendireceğimiz ve yöneteceğimiz insanların emelleri, ruhlarında sadık özellikleri nelerdir? Biz komuta edeceğimiz insanların nasıl emellerini kendilerinin ortaya çıkarmaya somutlaştırarak onların kalplerini, onların güvenini kazanacağız? Ve onlara moral güç kazandırmak için esin kaynağı olacak araçları belirleyeceğiz? Ve insanlardaki, ancak hayal edilen amaç ve idealin bir araya geldiği gözle görünmez özelliklere, gücünün araçları mı hitap edeceğiz? Herhalde askerimizin ruhunu kazanmak bizim için bir görev olduğu gibi, öncelikle onlarda bir ruh, bir amel, bir kişilik yaratmak da Allah'tan ve Peygamberden sonra bize düşüyor. Sofya, 1914*

İlk döneminde savışlar, sonrasında ise insanları toplu refah arayışını serinlecek, verimli sağlayacak, beraber, ortak ve iş bölünmesi çalışmaya karar vermiş toplumu oluşturulmalarından bu yana "insan yönetimi" olmuştur. Tarihin başından günümüze kadar, yöneticilerin en büyük destekçisi manevi güçler olmuştur. Makine kadar sistemi ve düzeni çalıştıran yanı sıra, bir topluluğu aynı amaç etrafında inanca birleştirmesi de, en az ilki kadar büyük önem taşımaktadır. Şişecam'ı da kuruluşa, kurucusu ve barındırdığı maneviyat, onu pazının kurallarını belirleyen büyük oyuncuları başına getirmiştir.

## 5. En Kıymetli Hazinesi Bilgi Olandır

*16 Mayıs 1919'da Bandırma Vapuruna Samsun'a hareket etmek üzereken düşman askerleri vapura çıkıp arama yapmak istiyorlar. Bir er, Mustafa Kemal'e "Komutanım, düşman askerleri silah ve cephaneye arıyorlar" diyor. Mustafa Kemal'in:"Budala herifer bizim silah-cepahaneye değil, kafa götürdüğümüzü biliyorlar mı?" İstanbul, 16 Mayıs 1919*

Daha rekabete ortamında ve değişen ekonomik şartlarda hiçbir finansal veya maddi varlık, şirketlerin hayatta kalmasını garanti altına alamamaktadır. Toprak genişliği, testte büyüklüğü gibi kavramlara dayanarak rekabet önemi götüreceklerdir. Bilgi bugünün ticari rekabetinin merkezinde, geçmişe nazaran önemi daha da artmıştır şekilde bulunmaktadır. Entelektüel sermaye, kurumun karşılık rekabet gücünü artıran bir bilgi ve deneyime sahip olma ve bu alanda profesyonel bilgi ve yetenekler ile kurum içi iş ilişkileri kurma ve teknolojiyi biriktirme sahip olma olarak ifade edilmektedir. Entelektüel sermaye'den kaynağını alan kurum Cumhuriyet, aynı sermayeden kaynağını alan Şişecam, kendini var eden ve geliştiren felsefeyi devam ettirmeye borçludur.

## 6. Hedef Odaklı Şekilde Kararlılıkla Çalışandır

*Benim ordularımı gönderdiğim ve yönettiğim hedefler, esasen orduların her erinin, bütün subayların ve komutanlarının görüşlerinin, vicdanlarının, azimlerinin, ülkülerinin yansımış olduğu hedefler idi.*

Üst yönetime konulan hedefler çalışanlara benimsenmelidir, her kademedeki yapılacak operasyonlar bu hedeflerle uyumlu şekilde yürütülmelidir. Alınan kararlar, başarıya olacakları konusunda tam emin olunmadıkça aşkaya alınmamalı, ertelenmemelidir. Konudaçak hedeflerde çalışanların katkısına da alınacak hedefleri "hapşınan ortak hedefler" ve "sorumluluğu" olduğu bilincinin verilmesidir. Yapılan iş için hangi hedefe ulaşmada etkili olacak çalışanların tarafından benimsenmeli, hedefe gidene kadar katkılarını görünür kılmalıdır.

Bölümlerce konulan çeşitli kurumsal hedeflerin tümü, bizleri "Ortak hedefimize" ulaşmayı daha da yaklaştırır bir basamak olmalıdır. Kısa, orta vadeli hedefler birleşerek şirket vizyonuna ulaşmayı sağlar.

## 7. Cesurdur

*Genel durumu yönetme sorumluluğunu üstüne alanlar, en önemli hedefe ve en yakın tehlikeye olabildiğince yakın bulunmalıdır.*

*Fakat şunu bilmeniz isterim ki, biz emeryalisterin pençesinde düşen bir kuş gibi yavaş yavaş, sefil bir ölüme mahkûm olmaksızın, babalarımızın oğlu sıfatıyla vuruşa ölmeyi tercih ediyorum.*

*Savaşta yağın mermi yağmuruna, o yağmurdan ırkmenyenleri, ırkenlerden daha az sılatır.*

Yenilikçiliği üretmek, rekabeteçliliği geliştirmek onlara liderlik edecek kadroların cesur olması en büyük zorunluluktur. Kuruluşu başarıya ulaştırarak, başarısızlığı göze almayı, bilim�eyinin üzerine gidecek, rahatlıktan rahatsız olan liderler, kritik kararlar verilen kararın kendisinden başka bir şey düşünmemelidir. En büyük tehlikenin en yakın tehlike olduğundan, olumsuz da bir cesur karar verilmesiyle yetinilmelidir.

## 8. Kendine Güvenendir

*Bir fert için olduğu gibi, bir millet için de kudret ve kabiliyetini fiili eserleriyle gösterip, ispat etmedikçe, itibar ve ehemmiyet beklemek beyhudedir. Zafer "zafer benimidir" diyebilenler, muvaffakiyet "muvaffak olacağım" diye başlayan ve "muvaffak oldum" diyebilenlerdir.*

*Her şeyden önce maneviyat, kalp ve vicdan gücü yüksek tutulmalıdır.*

*Ben hayatımı hiçbir anında kararsızlıkta, tanımam.*

*İnsan hedefimize doğru yürürken isabetsiz olduğumuz ve en sonunda başarı ile hedefe ulaştığımızı düşünmek o kadar kuvvetlidir ki, sunun veya bunların yınması bizi asla müteessir etmez, belki uyandırmak eder, daha çok dikatli oluruz.*

Şişecam'ın 21. yy. küresel rekabete taşıyacak kadrolar, arklarında duracak güçlü kurumsal kültür ve geleceğin üstüne, muasir medeniyet seviyesindeki eğitim ve vizyonlarından gelen kendine güveni katmalıdır. Şişecam'ın "Cumhuriyet'in Simi Markası" olmasından ileri gelen manevi gücü, çalışanlarına gereken manevi desteği ve güveni verecektir. Bu destek ve güven herhangi bir başarısızlık korkusunu kolaylıkla yenecektir. Ülkenin en köklü ve en güçlü sanayi kuruluşunda dışa bağımlılık olamayacağı gibi parasizlik de söz konusu değildir. Yeni vizyelin başında da hedeflerine ulaşmak için, Şişecam'ın ihtiyacı olan, kendi değerlerini günün gerekleriyle oluşturup cesur olmalıdır.



## 9. Öncü Olandır

*Efendiler, tarih çürütmez bir kesinlikle gösteriyor ki, büyük girişimlerde tek bir Önderin bulunması, başarının zorunlu koşullarıdır. Bir çokluk yönetimi başarıya giden yolu asla bulamaz.*

*Türk neferi kasmaz, kasmak nedir bilmez. Eğer, Türk neferinin kasışını görmüşseniz, derhal kabul etmelidir ki, onun başında bulunan en büyük komutanı kasmıştır.*

Kurucu ilkelimizde insan kadar önemli olan bir diğer husus da liderlikler. Kuruluşu gündem günümüzde kadar Atatürk'ün manevi liderliğinde olan Şişecam, küresel rekabete çığına da kurucusunun manevi liderliğinde girecektir. Kurucumuzun manevi liderliği dışında, mevcut yöneticiler ise, Şişecam'ın ve Şişecam Kültürü'nün çalışanlara karşı temsilcisi olacak, en zor koşullarda bile ilk adamı atarak ekipleme cesaret verecektir. Yöneticilerinin gösterdikleri liderlik ve cesaret çalışanların adiyetini arttıracak, kurum kültürünün ayrılmaz parçaları olarak, gelecek yıllara sağlam bir şekilde taşıyacaktır.

## 10. Adam yetiştiren adamdır

*Harakisin kendine göre bir zevki var. Kimi bahçe ile uğraşarak, güzel çiçekler yetiştirmek ister. Bazı insanlar da adam yetiştirmekten hoşlanır. Bahçesinde çiçek yetiştiren adam çiçekten bir şey bekler mi? Adam yetiştiren adam da, çiçek yetiştirenin duygularına hareket edebilmelidir. Ancak bu biçimde düşünün ve çalışan adamlar ki; memleketlerine ve milletlerine ve bunların geleceğine faydalı olabilirler.*

*Her işi sağlam karakter ve erdemli kişilikle mükemmel yetiştiren adamlara tevdi etmek pek kıymetli ve tatlı bir temenni olmakla beraber, muhtimiz işin değil, hatta dünyanın en ileri milletleri için bile her toplum, her yöre, her meslek sahibi tarafından saygı ile karılanacak bu kadar çok adam bulmak mümkün değildir.*

Yaratacak iş, sinerjisi oluşturulan ekipleri yönetecek, yeniliğe öncülük edecek liderler ne kadar önemlilerse, yeniliği bir "hareketten", bir "güçten" dönüştürerek genç kadroların kapasitesi en az onlar kadar önemlidir. Genç lider adaylarının seçilmesinde vizyonları, şirket değerlerini özümsemelerinin ötesinde, mevcut değerlere katacaklarına bakılmalıdır. Kendi bünyesinden yenilikçi anlayış ile yönlümlü genç kadrolar yenilikçiliği bir kurumsal gelenek olarak yaşatarak yenilikçiliği beraber, modern işletmenin ve çağın gereklerini, Şişecam'ın güçlü kurumsal kültürüyle birleştirecek geleceğe sağlam adımlarla ilerletmesini sağlayacaklardır.

Bünyeye yeni katılacakları dışında, mevcut kadroların yönetime etkin şekilde katılımını sağlamak, desteklenmek, başarılarıyla aynı şekilde, olsa başarısızlıkların ödüllendirilmemesi, cezalandırılması gereken ayrılmaz olmalıdır. Ekiple ilgili ve arasında beyin fırtınaları teşvik edilmiş, perspektiflerini geliştirecek çalışmalar yapılmalıdır.

## 11. İktidara Edendir

*Milletin yükselme neden ve şartları için yapılacak şeylerde, atılacak adımlarda kesinlikle tereddüt etmemeyi. Milleti o yükselme noktasına götürmek için dikilecek engellere hep birlikte mani olacağız, bunun için beyinlerimiz, iftiharımıza bilye bilye gerekirse bileklerimizle pazılarımıza, boğazlarımıza müraacat edeceğiz, fakat neticede mutlaka ve mutlaka o payeye varacağız.*

Bir fikir yamıncağı kabul ettirmek de, görüşlerini kabulleniği kadar önemlidir. Ortak hedefe ya da belli bir konunun önemini çalışanlarca da kavraması için liderlerin verdikleri önemi hissettirmeleri büyük önem taşır. Yönetici için önemlisi hissi uyandıran hiçbir faaliyet için herhangi bir çalışanı heyecanlandırmaya beklenemez. Yöneticiler çalışmalarıyla, ödedikleri ve tutumlarıyla her konunun önemini çalışanlara aktarmalıdır.

İktidara edilmek için çalışanların konuşmalarında soğukkanlı olmaları, saldırgan tavırlar sergilememektedir. Utulanmalıdır ki gerçek konuşmacıları iktidara edebiliğinden başka bir şey değildir.

## 12. İnişiyatif Kullanandır

*Lüzumuna kani olduğumuz bir işi derhal yapmalıyız.*

*Talihten saymıyoruz. Talihtin esas tabiki mümkün olan meselelerde düşününce tasamaktan sonra işe başlamaktır. Komandan olan bir kimsenin, büyük bir azimle fırsatları eden kaçırması gerekir. Aynı zamanda, akla uygun olan şeyleri takip etmesi gerekir. Değişikliklerin sabit ve belirli durumları yoktur. Şu kadar ki, bu değişiklikler çıkmakta ve harekette bulunan kimseler için de bir kolaylık verir. Yapma olanığı olan işleri yapmazsak tarih bize kazar.*

Günümüzün yönetim anlayışında kararların doğruluğu kadar hızı da önemlidir. İş bürokraside boğulan karar mekanizmalarıyla küresel rekabete yer edilemez nitelikte çok zayıftır. Ancak kararlar verilebilecek şekilde ve şekilde olan yöneticiler ancak gerçek organizasyon yapısından çıkar. Liderlerin ve ekip yöneticilerinin öngörülememiş durumlarda sorumluluğu alıp inisiyatif kullanması fark yaratacak ekibi, ve ekiple beraber liderinin güven duygusunu arttıracaktır. Üst yönetim tarafından inisiyatif kullanımı, sonuçları beklenmeden teşvik edilmelidir. Önemli olan çalışanların kararın alınması gerektiği anda, sorumluluğunu altına girecek cesareti ve adiyetidir. Sonucu başarısız bile olsa, uzun vadede artık alınan doğru karardan yarar sağlayacaktır.

## 13. Mükemmeliyetçidir

*Hareketler bütün ayrıntılarına kadar tamamen düşünülmüş, tespit olunmuş, hazırlanmış, idare edilmiş ve sonuçlandırılmıştır.*

*Birbirimizi kelimeler ve şekiller üzerinde kıyırız. Bunlar sizin için ayrıntılar, fakat bizler için ise bu ayrıntılar, esası ifade ediyor.*

*Bir savaşın kazanılması için ne denli küçük şeylerin bile dikkate alınması gerektiğini anlatılmak için, bunları bilginize sunulmaya değer görürüm.*

Mükemmeliyetçilik, Şişecam'ın inovasyon atılımının en önemli ayaklarından biri olacaktır. Süreçte mükemmeliyetçilik, kadro mükemmeliyetçiliği, "Şişecam inovasyonu"nun merkezinde yer alacaktır. Değerya hüküm olanlar bütünün de hükümlü olacaktır. Tüm operasyonel faaliyetlerin amacı olan "değer yaratma" ancak detayda yakalanır. İş sürecinin her kademesi desteği ve titizlikle incelenmeli, gerekli dersler çıkarılmalıdır. Sürecin en küçük ayrıntılarına bakılacak olan mükemmeliyetçi bakış tüm operasyonu mükemmeliyetçi kazanımlarıyla yönlendirir.

## 16. Sorumluluk Almaya Hazır ve Aldıktan sonra da Cesurdur

*Sorumluluğu üzerine almak cesaret ve hıvesi her işte en çok lazım olan bir hayattır. Büyük insanlar, sorumluluğun başlarında olduğunu biltikleri zaman, en cesur ve cüretkâr olurlar, fakat eğer sorumluluk kendilerinde olursa, bu cesaret ve cüretta azalır ve çekingen oldukları görülür. Halbuki sorumluluğu bilerek, hesaplayarak üzerine alan insanlar, küçük ve büyük, aldıkları işlerde başarı gösterirler.*

*Sorumluluk yükü her şeyden, ölümden de ağırdır.*

*Bir meselenin tartışmasına katılan kimsede düşündüğü, kanaatini açık söylemeli, yaptıklarını da kendi namına yapmalı, yaptığını sorumluluğunu da kendi üzerine almalıdır.*

Küçük büyük tüm risklerin tanımlanmasından sonra, inanın sorumluluğun altına girilen işlerde başarısızlık şansı nadirdir. Yapılacak görev için çalışma başladığı andan itibaren sorumluluğu dağıtım ekip üyeleri arasında fikir alışverişini yapılarak paylaşılmalı, herkesin sorumluluğu açıkça belirtilmelidir. Yapılan paylaşım sonucunda herkes sorumluluğu ile ilgili sağlıklarını verebilecek, verdiklerini kararsız sorumluluğuna alacak bilgileri almalıdır. Liderin de aldığı kararın ekibine danışması, onların fikirlerini alması ve kararın gerçekleştirilmesinde sorumlu çalışmalarda diyanışmayı ve ekip içi güveni tesis edecektir.

## 17. Strateji Bilincine Sahiptir

*Savaş için düşmanı ordugâhımızda beklemek olmaz, onu uzaktan karşılamak en iyisidir. İleri gitmek, beklemekten iyidir.*

*Baskın, zafer için birinci anahtardır.*

*Kesin sonuç, saldırı ile alınır.*

*Her taarruz karşı, daima karşı taarruz düşümeğe lazımdır. Karşı taarruz ihtimalini düşünmeden ve ona karşı emniyete şayan tedbir bulmadan hareket edenlerin akıbeti, yenilmeğe, bozguna uğramak ve yıkılmaktır.*

*Sınırlı vasıtalarla büyük işler görmenin denememiş biricik usulü, kuvvetlerimizi dağıtmamak, mevcut vasıtaların hepsini, gayelerimizin en önemli olanları üzerinde toplamaktır.*

*Mühim olan, memleketi temelinden yıkan, milleti esir ettiren iş cephenin düşmesidir. Bu hakikati bizden iyi bilen düşmanlar, bu cephemizi yılmak için asırlarca çalışmışlar ve çalışmaktadırlar. Bugüne kadar muvaffak da olmuşlardır. Gerçekten kalayı içinde olmak, dışından zorlanmaktan çok kalodur.*

Bilgi Çağı'nın imkânlarıyla daha büyük bir hızla gelişen teknoloji ve sanayi devlerinin sürekli inovasyonları, her pazardaki küresel rekabete, hızla değişen dinamik bir şekle getirmiştir. Rekabete maliyet avantajı elde edenler her alanda görülmektedir. Yeni teknolojilerle saldırgan rekabete kurullarıyla işleyen rakiplere karşı güvencesiz pazarlarda faaliyet göstermek günümüzde bir seçenek olmaktan çıkmıştır. Yöneticiler ancak veya uzun vadeli karşılaşılan tehdit ve saldırılara, en iyi cevap yine saldırı ile alınır. Kurumsal veya öncülerini yönlendirerek tasiki ederek zafer kazanılmayacağı aşkardır. Yapılan hatanın farkına vararak, gerekli derslerin çıkarılması birlikte, az zararla çekilebilmek en az bir projeye hayata geçirmek kadar önemli bir tecrübe ve başarıdır.

Operasyonun her aşamasında lider ve ekibinin bilgisi resme hüküm olması gereklidir. Yapılan en küçük işin bile genel stratejiye olacak etkisi verilen sorumluluğu aktarılması, ekip birliğini ve liderlerinin genel strateji istisnadı ekibiyle diğer ve önemli vurgulanmalıdır.

## 18. Girişimcidir

*Efendiler, bilirsiniz ki, hayat demek mücadele demektir. Hayatta başarı mutlaka mücadelede başarıyla mümkündür. Bu da, manen ve maddeten kuvvet, kudrete dayanır bir keyfiyettir.*

*İnsan, hareket ve faaliyetinin, yani dinamizminin ifadesidir.*

*Bir fert için olduğu gibi, bir millet için de kudret ve kabiliyetini fiili eserleriyle gösterip, ispat etmedikçe, itibar ve ehemmiyet beklemek beyhudedir.*

*Yalnız tek bir şeye ihtiyacımız vardır. Çalışkan olmak Servet ve onun tabii neticesi refah ve saadet, velet ve ancak çalışkanlarla olur.*

*Çalışmak demek başına yorulmak terlemek değildir.*

Yaratılan işi eğitimi, açık vizyonlu iş gücünün enerjisi, kurulacak dinamik yapıyla canlı tutulmalıdır. Şirketin yenilikçi, rekabete karşı güçlü olması için çalışanlar çeşitli yollarla desteklenmelidir. Çalışanlar işine olan sevgisi, merakı ve sevgisi, yüksek performans anahtardır. Yüksek performans yanında şirket kültürüne artan şekilde vurgu yapılması, çalışanların adiyet duygularını arttıracaktır. Belirli departmanlarda kurulacak ekipleme, büyük önem taşır. Belirli departmanlar, desteklenerek yenilikçi dinamik ve agresif bir yapı kazandırılmaktadır. Eldeki imkânların uygun şekilde kullanılarak, yeni fırsatlar yaratılmasını bekleyen bu ekiple, üst yönetime etkin iletişim içinde olmalıdır.

## 19. Zamani Yönetendir

*Bir işi zamansız yapmak, o işten netice alamamaya neden olur. Fikrinizise muvaffak değilsiniz. Sadece zamansız olduğunuz fikrinizdir. Her şey sırasında ve zamanında yapılmalıdır.*

Alınacak kararların yerinde veya olmaması değil, zamanlamasının doğru olması esastır. Kararlar herhangi bir zaman için doğru veya yanlış olarak nitelendirilemez. Karar ne kadar yaratıcı ve verimli olursa olsun, yanlış zamanda uygulanması koması başta geçen kararı yararsız hale getirebilir, zararlı bile kılabilir. Gerçeklenen her olay kendi saati içinde gerçekleşir, karara bağlanabilir. Kararı vermenin ötesinde onu doğru zamanda ve doğru şekilde uygulamaya koyma, büyük önem taşır. Beklenen yanı sıra, artık verilmesi gereken kararlarda iş, durum kavranarak hareketi gelmelidir.

## 20. İnsanı Önceleyendir

*Sermayenin ağılığına bakarak cesaretinizi kırılmamasın. Böyle menseseler için en kuvvetli sermaye; zekâ, dikkat, iffettir. Teknik ve metodik çalışmasını bilmektir. Bu düşünceyle işe sarlinız, mutlaka başarılı olursunuz.*

*Senelerce evvel bu memleketi, bu güzel ve kıymetli milleti düştüğü felaketten çıkarabileceğim kanaatıyla Anadolu'ya geçtiğim ve maksadım icap ettirdiği teşebbüslere giriştiğim zaman, hiç de emrimde, beş para olmadığım beyan edebilirim. Fakat parasızlık benim milletle beraber, hedefe atılmaya muvaffak olduğum koca adamları kösteklemekte değil, zerre kadar azaltmaya dahil sebep teşkil edememiştir. Yürüdüğü, muvaffak olduk Yürüdüğü, muvaffak oldukça, maddi zorluklar ve engeller kendiliğinden hallolunur.*

Tüm faaliyetlerin ötesinde bir kuruluşun en önemli değeri insan olmalıdır. İnsandan sonra bir bütün olarak çalışanlardır. Mükemmeliyetçi kadroların başında onlara layık yöneticiler, çalışanların mutluluklarından sorumlulardır. Bireyler kuruluşun temel olarak onların kendilerini ifade edebilmeleri, kuruma büyük katkı sağları. Çalışanın özelliklerini, güçlü yönlerini ortaya çıkarmak kurumu zenginleştirir ve güç, kendine güveni sağlar. Bireylerin kurulacak ekipleme, verimli çalışan kadrolar yaratır.