

Enderun Dergisi

Cilt:4 Sayı:1

Gönderiliş Tarihi: 12/02/2020
Kabul Tarihi: 23/03/2020
ORCID: 0000-0001-6597-0161

Askeri Teşkillerde Silah Arkadaşlığının Tesisi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma Murat ŞENGÖZ¹

ÖZ

Askeri teşkillerin başarısı bir bütün olarak modern çağın taleplerini karşılayan harp silah ve araçları, etkin bir komuta kontrol, işlevsel bir kurumsal yapı, disiplinli, silah arkadaşlığı olgusu yerleşmiş bir yönetim iklimi, iyi yetiştirilmiş itaat duygusu gelişmiş askerlerin varlığına bağlıdır. Ne kadar gelişmiş harp, silah, araç ve gereçlerine sahip olunursa olunsun, o sistemleri kullanacak fedakâr, serdengeçti, iyi yetişmiş, temiz yürekli askerler olmazsa muvaffakiyet sağlanamaz. En modern harp, silah ve araçlarına sahip, en iyi eğitimi almış askerlerden müteşekkil bir ordu dahi eğer silah arkadaşlığı ruhu tesis edilmemiş, yürekler ortak bir idealde birleşmemiş, askerleri birbirlerinin dizlerinde can vermeye hazır değilse muvaffak olamaz. Silah arkadaşlığı kavramı, bir ordunun manevi atmosferinin bir yansımasıdır, bir orduyu gerçek bir ordu yapan ve orduya ihtiyaç duyduğu kuvveti veren harmonik bir enstrümandır. Silah arkadaşlığı paylaşılan bir idealler kümesidir, kardeşlik hukukudur, bir ulusun sahip olduğu namus ve şeref, bağrından çıkardığı askerlerinin yüreğinde olgunlaşmış, pişmiş, ete ve kemiğe bürünmüş, vücut bulmuş halidir. Subaylar mensubu oldukları orduların şeref ve namusunun teminatı ve dayandığı asıl güçtür. Subaylar ordularının beynini ve kalbini besleyen toplardamarlarıdır, omurgasıdır. Bu çalışmada askeri yönetim psikolojisi ve askeri yönetim iklimi, aksiyolojik bir paradigma ve normatif kıstaslarla ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Psikolojisi, Yönetim İklimi, Örgütsel Davranış, Normatif Perspektif, Aksiyoloji,

A Conceptual Study on the Establishment of the Friendship Arms in Military Organizations

ABSTRACT

The success of military organizations depends on the presence of warfare weapons and tools that meet the demands of the modern era as a whole, an effective command control, a functional institutional structure, a disciplined, arms-matched administrative climate, and well-trained obedience. No matter how advanced warfare, weapons, tools and equipment are possessed, there will be no success unless there are devoted, well-trained, clean-hearted soldiers to use those systems. Even an army of soldiers with the most modern warfare, weapons and vehicles, and the best-trained soldiers cannot succeed if the spirit of friendship is not established, hearts are not united in a common ideal, and their soldiers are not ready to die at each other's knees. The concept of friendship is a reflection of the spiritual atmosphere of an army, a harmonic instrument that makes an army united. Friendship in the army is a shared set of ideals, brotherhood law, honor of a nation which is embodied in the heart of its soldiers. Officers are the guarantee of honor of their armies whom they belong to, and the source of main strength of their armies. Officers are the veins of the armies that feed the brain and heart, the backbone. In this study, military management psychology and military management climate are revealed with an axiological paradigm and normative criteria.

Keywords: Management Psychology, Organizational Behavior, Normative Perspective, Axiology,

¹ Savunma Bakanlığı, Ankara, Türkiye muratsengoz74@gmail.com

1. Giriş

Toplumsal kültür, güvenlik algılaması ve devlet mekanizmasının kendine has işleyişi bakımından her bir ülke kendine has ve farklı yönetsel ve örgütsel bir yapıya sahiptir ve özeldir (Macionis ve ark., 2011). Bu nedenle her ordu emir ve komuta ilişkisi, astlık ve üstlük algılaması nedeniyle oluşan güç mesafesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve devri, komuta kademesinden beklenen liderlik özellikleri, uzmanlaşma düzeyi ve yönetim alanının belirlenmesi gibi unsurlar aracılığıyla kendine has özellikler taşır.

Bu yönüyle yönetim iklimi (Schein, 2004), toplumsal kültürün bir alt kümesi olarak, başta ordunun kuvvet yapısını karakterize eden; amaç, uzmanlaşma gereksinimi ve işbölümü, formelleşme derecesi, yöneticinin kontrol alanı, organizasyondaki kademe sayısı, organizasyondaki merkezileşme ve adem-i merkezileşme seviyesi, işlerin komplekslik derecesi, departmanlaşma, fonksiyonel yani emir komuta ve danışman yani kurmay yönetim kademelerinin varlığı ve nispeti, özel göreve yönelik karma birlik ve müşterek karargâh yapıları ile komuta kontrol kanalları üzerindeki etkisi nispetinde kuvvet yapılarını dahi etkiler.

Askeri birlikleri başarılı kılan şey ne tek başına iyi yetişmiş asker, ne kullanılan harp teknolojisi, ne de mükemmel bir sistemdir. Askeri teşkillerin yönetimindeki başarının asıl sırrını “yönetim kültürü” ya da “yönetim iklimi” nde aramak gerekir. Çünkü tam bir savaşa azim ve iradesine sahip, canını vermeyi göze almayan askerlerden oluşmayan bir askeri teşkil günün sonunda muhakkak başarısız olmaya mahkûmdur.

Sadece kahramanlık öyküleri ve mitlerle askerler yetiştirilemez, askerlik bir yaşam biçimidir. Gerçek askerler daha çocuk yaşlardan itibaren askeri mekteplere kabul edilirler. Askeri mekteplerde bir taraftan askerlik için ihtiyaç duyacakları zihinlerini açan ve genişleten formal eğitim alırken, diğer taraftan da askeri nosyon ve formasyonun gerektirdiği sadakat, cesaret ve dayanıklılıklarını artıran sıkı bir eğitime tabi tutulurlar. Askerliğin özü disiplin ve sıkı bir eğitimidir. Bir askerde olmazsa olmaz üç temel özellik vardır. Bunlar: canlılık, cesaret ve sadakattir. Bunun için askerler yazları askeri kamplarda açık havada uyutulur, geceler boyu uykusuz bırakılır, kilometrelerce yol yürütülür, açlığa ve susuzluğa alıştırılır ve ölümden daha az korkar hale getirilirler.

2. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, askeri yönetim ikliminin temel dinamiklerini, Gazi Paşa'nın perspektifi ve değer felsefesi normları içerisinde ortaya koymaktır. Bu çalışmada, askeri yönetim iklimi ile alakalı hususlar, tarihsel, evrensel ve normatif ilke ve prensiplerle, yönetim psikolojisi bileşenleri üzerinden holistik ve aksiyolojik bir bakış açısı ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma, bir nitel araştırmadır. Bu çalışmada askeri yönetim ikliminin dinamikleri kritik edilmiştir. Yapılan araştırmada kullanılan tüm doküman ve yayınlar, literatür tarama tekniği ile elde edilen ikincil veri kaynaklardır.

3. Kültürel Özellikler

Toplumsal kültürün etkileri, organizasyonlar arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin de kaynağıdır. Toplumsal kültür örgüt yapılarını belirleyen ve yönetim felsefelerini biçimlendiren elbette tek öge değildir ancak, örgüt yapılarını ve yönetsel davranışları etkileyen çok önemli bir parametredir (Zhang, 2009). Bununla beraber toplumsal kültürün örgüt ve yönetim denklemine etki ve/veya katkısının ortaya konulabilmesi, özellikle içinde bulunduğumuz endüstri sonrası toplumda (yenidünya düzeninde) pek kolay değildir. Çünkü dünya ordularının kayda değer bir oranı küreselleşmenin ve izomorfizmin (kurumsallaşma) etkisi altındadır (Şengöz, 2019a).

Pratikte genelde toplumlar, özelde örgütler değer, beklenti, tutum ve olayları algılayış tarzı yani kültür bakımından farklılık gösterir. Bireyler kültürü sosyalleşme süreciyle kazanırlar. Organizasyonlar, içinde yer aldıkları toplumsal kültürün bir parçasıdır (Flamholtz ve Randle, 2011).

Dolayısıyla kültürel farklılıkların örgüt yapılarına etkisinin anlaşılabilmesi için öncelikle kültür kavramı hakkında bir giriş bilgisi verildikten sonra örgüt yapıları ve yönetim açısından kültürün

ne ifade ettiğinin ortaya konulması gerekir. Denilebilir ki, insan kültürü meydana getirir, fakat kültür de insanı ve insana ait olanları etkiler (Sargut, 2001).

Toplumsal kültür organizasyonları etkiler ve organizasyonlar arasındaki benzerliklerin kaynağını teşkil eder. Kültür; insanların bir arada ortaya çıkardığı fikir ve sanatların, inanç ve geleneklerin, düşünce kalıplarının yani nosyon ve formasyonlarının topyekûn bir bütünü olarak tanımlanabilir ve insana ait tüm yapıları etkiler ve belirler (Flamholtz ve Randle, 2011).

Toplumsal kültür ile ordunun kuvvet yapısı arasında karşılıklı iki yönlü bir ilişki mevcuttur. Çünkü toplumsal kültür ile ordunun yönetim iklimi ve devlet aygıtı içindeki hassas ve ayrıcalıklı konumu diyalektik bir ilişki ağı ile birbirlerini besleyerek, hem ordunun kuvvet yapısını hem de yönetim iklimini ve yönetsel değerleri belirlemektedir. Bu nedenle toplumsal boyuttaki gelişmelere paralel olarak ordunun kuvvet yapısı ve örgüt iklimi, bireyler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, yetki, sorumluluk ve katkısının yeniden ortaya konmasına doğal olarak neden olmaktadır.

Kendisini dünyaya kapatmış, gelişmelerden bihaber, başkasının yumruğunu görmediğinden kendi yumruğunu balyoz sanan bir ordunun başarılı olabilmesi mümkün değildir (Şengöz, 2019b). Bu nedenle, gelişmiş orduların incelenerek mukayeseler yapılması ve eksik olunan noktalarda örnek alınması, yeni şeyler öğrenilmesi ve öğrenilen yeni şeylerin mevcut yapıya adapte edilerek hayata geçirilmesi gerekir.

Tüm yönetim kademelerinde işin doğru yapılması kadar, doğru işin yapılması da önem arz eder. Bu nedenle belli bir istenen son durumu ve anlamlı bir amacı gerçekleştirmeye dayanan, dayanakları sağlam bir planlama sürecine sahip stratejik akla sahip olmak gerekir.

Çağın gereklerine ayak uyduramayan, harp silah araç ve gereçleri ile birlikte uygun bir komuta yapısı tesis edemeyen, tertiplenemeyen, kuvvetlerini uygun bir şekilde dağıtamayan ve gücü toparlayamayan, plan geliştiremeyen, yani zaman bir taraftan sürekli ilerlerken, zamanla paralel olarak yeterli ve gerekli gelişim gösteremeyen askeri teşkiller kâğıttan kaplanlardan daha fazlası değildir. Bu tür askeri yapılar, sahip oldukları yetersiz ve az gelişmiş örgüt kültürleri itibarıyla mensuplarının mensubu oldukları askeri teşkilere yeterli ve gerekli katma değer sağlamaları mümkün olmaz. Uygun olmayan yönetim iklimi ve az gelişmiş örgütsel kültür ekip çalışması ve sinerjik yönetimin tesisinin önündeki en belirgin engeldir.

Bu tür yapıların ister askeri isterse sivil olsun profesyonel ve dışarıdan yardım almadan gerekli dönüşümü başarabilmelerini beklemek gerçekçi değildir. Çünkü bu tür örgüt yapılarının başarı kıstası bir süre sonra amirlerin mevkilerini korumaları ve örgüt içi statükonun muhafaza edilmesi olur.

Mevcut yönetim iklimi ve anlayışının, ordunun mevcut organizasyon yapısı ve komuta kontrol sistemi ile çevresel tehditleri sezinlemede ne kadar başarılı olduğunun değerlendirilmesi ayrıca önemlidir. Bu kapsamda orduda; personel sayısının üretilen iş sayısı ile oranı, personelin kalifiye durumu, personel yetersizliklerine yaklaşım, idari prosedürlerin işlerin çeviklikle halline imkân verip vermediği veya prosedürlerin hantallığı veya pratikliği, önemli ve önemsiz işlere yapılan personel tahsisi ve kaynak tahsisatı, önemli ve önemsiz işler için geliştirilen ve mevcut olan standart uygulama usullerinin varlığı, imaj ve şekilsel içerik ile esas arasındaki dengenin muhafazası, ortak inanç ve paylaşılan bir vizyon ve istenen son durum hakkındaki kabuller, hedeflerin ve amaçların subjektifliği ve objektifliği konusundaki personel algıları hakkında korkusuzca ve gerçekçi tespitler ortaya konulmalıdır. Eğer bu mümkün olamaz ise, orduda işin gereğini yerine getirme duygusu yerini kısa süreli mahcubiyetlere terk eder. Orduda iletişim ve samimiyet azalır, örgütsel yapı ve işleyişle ilgili sıkıntılar çoğalır.

Ordu asla ve kat'a ulusal güvenlik konularına bir iç politik ve siyaset malzemesi olarak angaje olmamalıdır. Eğer bu konuda dikkatini dışarıdan ziyade içeriye yöneltirse, küreselleşmenin getirdiği fırsat ve tehditleri tam olarak okuyamaz, yapılması gereken teknolojik gelişmeler ve adaptasyonları gerçekleştiremez, beliren sorunlarla başa çıkmada proaktif bir tutum sergilemekten uzak kalır ve yetersiz düşer. Bu noktada yapılan eleştirileri hamasi söylemlerle bertaraf etmekten ziyade, keskin bir öz eleştiri ile yapılması gerekenlere odaklanmak icap eder. Zira güçlü bir ordu, ülkenin bekası, ülkenin milli emellerini çatışmaya girmeden elde edebilmesi için büyük bir dayanak, halkının haklı gururu ve onu bir arada tutan en değerli toplumsal ögesidir.

Toplumlar geliştikçe yönetim modelleri de geleneksel otoriteden, yasal rasyonel otorite içeren yönetim modellerine doğru aşama kaydetmektedir (Luthans ve Jonathan, 2015). Özellikle değişimin günümüzde küreselleşmenin bütün dar kalıpları yıkmasının da etkisiyle, dar alanlı bir faaliyetten ziyade bir süreç olarak değer kazanması ile beraber artık yönetim faaliyetleri yani liderlik tarzları ve otorite kullanım şekilleri de değişmektedir.

Hiçbir zafer tek kişilik bir gösteri değildir. Ortak zafere ulaşabilmek için paylaşılan bir vizyona ve ortak ideallere sahip olmak gerekir. Başarı tam bir ekip çalışması ve koordine edilmiş gayretlere ihtiyaç gösterir. Faaliyetler bilgi merkezlidir. Komutanlar mahiyetlerince izlenen ve bir emri ile can verilen kişidir. Ancak komutanları ayrıcalıklı yapan şey sadece sahip oldukları yasal otoriteleri değildir. Komutanları bu kadar özel yapan şey onların gerçekten özel olmaları ve mahiyetleri tarafından bu şekilde kabul edilmeleridir. Bu ise komutanların yüksek bir ahlaka sahip olmaları ile birlikte, yaptıkları işi iyi bilmeleri ve mahiyetlerine güven vermeleri ile mümkün olabilir.

Subaylar, yasaların kendilerine verdiği yasal ve zorlayıcı otoritelerinin yanında, karizmatik ve uzmanlık yönetim güçlerini de kullanırlar. Subay, sürekli öğrenen, başkalarının tecrübelerinden de istifade eden, kendine güvenen, gerektiğinde fedakârlıkta bulunmasını bilen kişidir.

Bir yönetim teşkilinin yönetim ikliminin doğasını anlayabilmek için öncelikle organizasyon yapısı ve işleyişine bakmak da fayda vardır (Boddy, 2011). Eğer bir organizasyon aşırı merkezi bir yapıya sahipse ve her türlü kararlar üst kademelerde alınmıyorsa, kısa vadeli planlamalar ve kriz yönetimi dolayısıyla stratejik planlama yapılamıyorsa, oldukça basit konularda bile çağın sunduğu bir takım kolaylıklardan istifade edilemiyor ve yenilik yapılamıyorsa, başarısızlıklar için sürekli olarak beceriksiz astlar suçlanıyorsa, yüksek makam sahipleri değişim ve reformlar için riskten kaçınıyor ve değişimin önünde direnç ve engel oluşturuyorlarsa, çalışanlar isteksiz ve gönülsüz, yaptıkları işin sonucuna ve faydasına inanmıyorlarsa, yapı içinde çalışan personel zorunluluktan dolayı bir araya gelmek mecburiyeti hissediyor ve parçalanmış bir çoğulculuk var ise, liderlere güvenilmiyorsa, ödül ve mükâfat sistemine güvenilmiyorsa, o organizasyonda etkin bir yönetim ikliminden bahsetmek mümkün olamaz.

Orduların değişen tehdit algılamaları ve beliren güvenlik ihtiyaçlarına uygun olarak teşkilat, kadro ve malzeme eksiklikleri konusunda kendi inisiyatifleriyle düzenlemeler yapabilme kapasitesine sahip olması özünde bir yönetim kültürü sorunudur.

Kültür gerçek hayatta değerler ile vücut bulur. Hofstede (2001) bu kapsamda 1989 yılında, IBM Bilgisayar Şirketinin 40 ayrı ülkede çalışan personeline yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmasında toplumsal kültürü belirleyen insana özgü kültürel özellikler olarak temelde dört kategori tespit edilmiştir. Bunlar bireyin toplum içinde bireysel veya grup hedeflerini dikkate alarak davranması, eril veya dişi kişilik özellikleri göstermesi, belirsizlik karşısındaki tutumu ve amirleriyle arasındaki güç mesafesi olarak belirlenmiştir.

Bu özellikleri kısaca açmak gerekirse kişinin bireysel özellikler göstermesinden, kişinin menfaatlerini ve beklentilerini içinde yer aldığı grubun menfaatleri ve beklentilerinin önünde tutması anlaşılır.

Toplumdaki bireylerin eril veya dişi özellik göstermesi ise bireylerin; güç ve başarı ile uyum ve dayanışma arasında tercih yapmak durumunda kaldıklarında neyi tercih ettikleri ile alakalıdır. Eril özellik gösteren bireyler uyum ve dayanışma yerine, güç ve başarıyı tercih eder ve hayatlarında güç ve başarıya vurgu yaparlar.

Güç mesafesi ise bir toplumda, makam, unvan ve statülere yapılan vurgu ve her seviyede lider personel ile görece astların iletişim kurma, kendini ifade etme ve öneride bulunma konusunda algıladıkları güç ve cesaretle ilgilidir.

Belirsizlikten kaçınma bireylerin değişen durumlar karşısındaki tutumları, inisiyatif üstlenme konusundaki istek durumları, sadece işin doğru değil de aynı zamanda doğru işin doğru yapılması konusundaki anlayışları, iş geliştirme, iş zenginleştirme ve sürekli gelişme konusundaki arzuları ve kurumsal aidiyetleriyle alakalıdır (Toffler, 1974).

Hofstede çalışmasında çalışanların genel olarak kendilerini nasıl gördükleri (eşit ve güçlü); örgütlerin merkeziyetçi veya daha az merkeziyetçi oldukları (algılanan özerklik, ast-üst ilişkileri);

üzerine önemli kıstaslar ortaya koymaktadır. Tabii burada örgütlerinin yapısı (çapı, bağımsızlığı veya büyük bir örgütün parçası olup olmadığı), bireylerin biçimsel ve uzmanlaşmış olma durumları, toplumdaki geleneksel sosyal tabakalaşma (katılımcı ve demokratik özellikler) örgüt ve yönetim tarzlarını etkilemektedir.

Dolayısıyla ordunun kuvvet yapısının belirlenmesinde, komuta ve kontrol ilişkilerinin düzenlenmesinde, liderlik tarzlarının benimsenmesinde sosyo-teknik bir sistem olması nedeniyle mensupların ait oldukları kültür, algı, inanç ve değerler sisteminin büyük bir etkisi olmalıdır.

Ülkeler coğrafya olarak birçok kültüre ev sahipliği yapabilirler. Böyle durumlarda hiç de homojen olmayan bir kültürel mozaik dikkate alınmalıdır. Bu nedenle komutanların sevk ve idarelerinde daha fazla toplumsal dinamiği göz önünde bulundurmaları gerekir.

Toplumsal kültür, genel olarak bir toplumda veya örgütte bir örgütsel biçimlendirme aracı, bir örgütsel sosyalleşme süreci, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarı, örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisi, örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesi olarak insanların davranış modellerini, toplumsal kuralları, törenleri, değerleri ve inançlarını etkiler.

Toplumsal kültürün genlerinde merkezi yapılanma eğiliminin ağır basıp basmaması, algılanan hiyerarşi seviyesi, ara kadro mevcudu, bağımlılık düzeyi, işte ilerleme arzusunun seviyesi, çalışanlar arası rekabet düzeyi, risk alma hevesi, çalışanların öz güven seviyesi, örgütsel bağlılık nedeni, yetki devrinde kontrollü bir inisiyatif olup olmaması ve statü sembollerine verilen önem seviyesi belirleyicidir.

4. Atatürk'ün Subaylara Hitabı

Mustafa Kemal Paşa, Kurtuluş Savaşı esnasında batı cephesinde yürütülen hazırlıkları denetlemek ve direktiflerini vermek amacıyla Meclis Başkanı sıfatıyla ve bir kısım milletvekilleriyle birlikte 27 Temmuz 1920 tarihinde Afyonkarahisar'a hareket eder. Atatürk bu denetleme gezisi esnasında 31 Temmuz 1920 tarihinde, Afyonkarahisar'da konuşlu Kolordu Komutanlığında subaylara hitap eder (Hatemi, 1999). Atatürk'ün Afyon'da konuşlu Kolordu Komutanlığında vazifeli muvazzaf subaylara hitabı hem İstiklal Harbinin yani Türk Kurtuluş Mücadelesinin ana fikrinin bir özeti, hem de Türk Ordusunun bir röntgenidir. Bu eşsiz hitap, özü ve coşkusu, yarattığı şevk ve heyecan itibarıyla sadece Türk Ordusunun şerefli subayları için değil, yüreği vatan ve millet sevgisi ile atan her bir dünya insanı için dahi bir prensipler manzumesi niteliğindedir.

Mustafa Kemal Paşa bu manifestosunda subayların sahip olması gereken temel değerlere vurgu yapar. Mustafa Kemal'e göre subaylar her daim yiğitlik, onur ve cesaretleri ile ülkeyi koruma ve kollama ve memleket insanına önderlik etme vazifesi ile mesuldürler. Bu tarihi misyon subaylar üzerinde reddedilemez bir miras ve vazgeçilemez bir emanettir (Şengöz, 2019c).

Mustafa Kemal Paşa'ya göre subaylar bir ülkenin izzet-i nefsinin vücut bulmuş halidir. Bir ülkenin subaylarının itibarı aynı zamanda ülkelerinin itibarıdır, çünkü ordu millettir, millet ordu. Ordu millet ilişkisi ontolojik olarak simbiyotiktir, biri diğeri olmadan anlamsızdır.

Subaylar ebet müddet, bila kayd ü şart içinden çıktıkları milletin, vicdanı, izzet-i nefsi ve çocuk yaşta ettikleri askerlik yemini ile sancak, vatan ve cumhuriyetin namus, şeref ve itibarının yeminli muhafızlarıdır. Silahlı Kuvvetler bir milletin namusudur. Bu sebeple kendi ordusuna kumpas kuran, tuzağa çeken, kirli siyasi emellerine vasıta etmeye çalışan, onuruyla oynayan, izzet-i nefsiye çamur atanlar her türlü namus ve şereften yoksun kalmış, aciz ve aşağılık kimselerdir. Nitekim Mareşal Mustafa Kemal Atatürk'ün veciz ifadesiyle, "bir millete taarruz eden düşman önce taarruz ettiği ülkenin subaylarını aşağılamak ister."

Bir milleti yıkmamanın en kestirme yöntemi önce subaylarının itibar ve şereflerini yok etmek, silah arkadaşlığı mefhumunu ortadan kaldırmak ve halk nezdinde güvenilirliklerini sıfırlamaktır. Bir ülkenin ordusunu içeriden parçalamak, o ülkeyi ele geçirmenin en kestirme ve maliyetsiz yoludur. Silah arkadaşlığı mefhumu ortadan kalkan bir askeri teşkilde kişiler muhakeme yeteneğini kaydeder, mekanikleşir, vicdanları körelir, davranışlarının sonucu kestirilemez ve kendilerine güvenilemez. Silah

arkadaşlığı bir kardeşlik hukukudur. Kişi atasından, kardeşinden vazgeçebilir mi? Asla ve kat'a. Gerekirse uğruna canını verir, namusunu namus beller, izzetini kendi izzeti nefsi.

Doğruluktan ayrılmış, başkalarını küçümseyen, yüreği katılmış, kaba saba, kendinden başkasını umursamayan kişiden subay olmaz. Subay adam yüreği ve şecaati ile içinden çıktığı milletin bir numunesidir. Subaylar bir milletin var olma mücadelesinde azim ve iradesinin vücut bulmuş halidir.

Organizasyon şemalarındaki askeri teşküller kutu ve kutucuklar ile esasen sahip olunan imkân ve kabiliyetler, yani yetenek ve hassasiyetleriyle birlikte savaş sistemlerinin kapasiteleri tarif edilir. Muharebelerde başarı veya başarısızlık mutlaklıdır. Ya kazanırsın, vazifeyi tahakkuk ettirirsin, ya da kaybeder mahkûm olursun, düşmanın kendi maksadını sana tahakkuk ettirir.

Muharebeler ve savaşlar futbol oyununa benzemez, hakeme itiraz edilemez, maçın tekrarı da talep edilemez. Muharebe sahası asla hiçbir yalanı affetmez. Hangi gelişmiş savaş sistemlerine sahip olunursa olunsun, yine de en gelişmiş silah sistemi insandır, muharebeler insanla kazanılır. Muharebe sahasında ikame edilemeyecek tek şey askerlerin komutanlarının kişiliğinde vücut bulmuş savaşa azim ve iradeleridir.

Zabitan heyeti milletin vicdanı, ordusunun itibarının yeminli muhafızdır, milletlerinin izzet-i nefsinin akyuvarlarıdır. Subay, bağrından çıktığı milletin başının tacı, gözbebeği yiğit ve kahraman bir evladıdır. Subay, tutarlı ve prensip sahibi, dürüst ve ahlaklı, ülkesinin geleceği adına bitip tükenmez bir enerjinin sahibi, umut kaynağıdır.

Gelişmemiş ülkelerde esas olan egemen oligarkların bekalarının idamesidir. Bu nedenle ancak haysiyetini ve benliğini kaybetmiş, halkı köleleşmiş ve mankurtlaşmış ülkelerde milli ordu kavramının karşılığı olmaz. Böyle ülkelerde ordu denilen şey, olsa olsa güç sahiplerinin sözde devrimlerinin paralı muhafızları, zombilemiş sadık kapı kulları ve fedaileridir. Onlardan da bir millete fayda gelmez. Oysaki gelişmiş ülkelerin liderleri milletlerinin hizmetkârı ve şerefli bir neferidir, orduları da milletin şerefli bir evladı.

5. Silah Arkadaşlığının Tesisi

Sun Tzunun savaş sanatı kitabında ifade ettiği gibi, düşmanını ve kendisini bilen komutan yüz kere savaşsa da mağlup olmaz. Oysaki düşmanını tanımasa ve kendisini bilse belki bir kez kazanır ve kaybeder. Eğer kendini bilmezse her zaman kaybetmeye mahkûmdur. Bu sebeple bir askeri teşkilde en önemli konulardan birisi ve komutanların asıl sorumluluklarından belki de en kritik olanı kendi güçleri hakkında yaptıkları samimi değerlendirmelerdir.

Silah arkadaşlığının tesisi bir komutanlık vazifesidir. Bunun için komutanlarda, zekâ ve beceri kadar; sabır, uyumluluk ve sadakat gibi yüksek vasıfların da bulunması beklenir. Çünkü silahlı kuvvetler gibi hiyerarşik ve hassas ayarlanmış bir kurumsal yapı içinde vazifenin güvenli ve uyumlu bir şekilde yerine getirebilmesi her şeyden daha önemlidir. Bu sebeple yukarıdan aşağıya ordusuna ve ülkesine bağlı, yüksek bir sadakat ve inanca sahip kişilerin birlikteliğine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu inanca sahip kişilerin bir araya getirdiği yüksek ruh, silah arkadaşlığıdır (Şengöz, 2020).

Herhangi bir yetişkinin hayatında, kendisine değer verildiğini inandığı, takımın bir parçası olarak hissettiği, keyifli bir işin sahibi olması kadar değerli çok az şey vardır. Kişi eğer bir şeyi başarabileceğine inanıyor, başardığında bir edeceğini düşünüyor ve nihayetinde gösterdiği tüm çabanın elde edeceği sonuca değeceğine dair bir inanç besliyorsa yaptığı işte anlamlı bir performans gösterebilir. Bunun için komutanlar mahiyetlerinin kendilerini ailenin bir parçası olarak hissetmesini sağlar. Bunun adı silah arkadaşlığının tesisi. Çünkü hiçbir erdemli kişi, başkalarının hüsrânı ve emeği üzerine kariyer planlamaz.

Örgüt kültürü; askeri teşkildeki üst ve her kademedeki amir ve komutanlar ile düşük rütbeli ve rütbesiz askerleri, tüm harp, silah, araç, gereçlerini ve savaş sistemlerini içerir. Askerler ne kadar iyi yetiştirilirse yetiştirilsinler, kendilerine değer verilmediğini, motive edilmediklerini, hak ettikleri takdir ve ödülleri alamadıklarını düşündükleri bir komuta kademesi ile uyum gösteremez ve gerekli zamanda lüzumlu performansı seğileyemezler.

Komuta kademesinin vizyon ve misyon sahibi olması kadar mevcut vizyon ve misyonların paylaşılması ve mensuplar tarafından benimsenmesi de gerekir. Her organizasyonda olduğu gibi askeri teşkilatlerde de sistem kadar, bu sistemin kuralları ve paradigmatik düzlem çok önemlidir. İş görme kurallarının, fedakârlık derecesinin, başarı kriterlerinin, silah arkadaşı normlarının açık ve adil olarak belirlenmediği bir askeri teşkilatden mucizevî bir başarı beklenemez.

Bir ordunun başarılı olması her bir askerin göstereceği fedakârlık kadar, her bir askerin diğer silah arkadaşı tarafından gösterilecek fedakârlığın sınırları hakkında sahip olduğu bilgi de büyük önem taşımaktadır. Bu noktada askerlerin fedakârlıkları, sadakatleri ve adanmışlıkları kadar, adil ve transparan (şeffaf) bir örgüt ikliminin varlığı da kritik bir husustur. Silah arkadaşlığı mensuplarının yüreklerindeki enerjinin toplamıdır.

Askerlerin eğitim seviyeleri ve performansları ile sahip olunan harp silah, araç ve gereçlerinin seviyesi ne kadar yüksek olursa olsun, muharebede en etkili silah bizzat insanın kendisidir ve askerlerin silah arkadaşlığı ve örgüt iklimi hakkındaki zanları kaçınılmaz olarak muharebe başarısının temel belirleyicisi olacaktır.

Osmanlı Ordusu ve daha tarihte başarılı olmuş başka birçok ordunun komuta sistemi ve sevk ve idare esasları analiz edildiğinde, gelişmiş modern harp silah ve araçları kadar, son derece mükemmel bir örgüt iklimi, tam olarak paylaşılan bir vizyon, ortak değer ve hedefler ve yüksek bir ideale sahip oldukları da kolayca görülür.

Bu anlamda geçmişte başarılı ve harikulade zaferler elde eden orduların paylaşılan vizyon, ortak kader birliği, cesaret ve silah arkadaşlığı, orduya ve ülkeye sadakat noktasında zikredilen olguların gerçekte ne kadarına sahip olduklarından ziyade, ordu mensuplarının ne kadarına sahip oldukları noktasında taşıdıkları inanç ve düşüncenin asıl belirleyici olduğunun ve konunun bu şekilde ele alınmasının daha uygun olacağı mütalaa edilmektedir.

Ordular elbette bir taraftan örgütsel yapısını ve tertiplenmesini, değişen tehdit algılamaları ve harekât ihtiyaçlarına uygun olarak değişen koşullara uygun olarak adapte etmeli, diğer taraftan nispi güç analizi ve kuvvet çarpanı anlayışı içinde gerekli harp silah, araç ve gereçlerini tedarik ve temin etmelidir. Ancak en gelişmiş silah iyi yetiştirilmiş ve ülkesine bağlı askerdir. Kaldı ki bir harp dahi nihayetinde ancak savaşa azim ve iradesinin tüketilmesiyle kaybedilebilir. Bu sebeple, silahlı kuvvetler mensuplarının kuruma azami katkılarına mümkün kılacak bir yönetim iklimini tesis ve muhafaza etmek için kesintisiz bir çaba göstermelidir. Kaldı ki, mensuplarını özne olarak gören bir yönetim anlayışı zaten kurumun çağın gereklerine uygun olarak transformasyonu ve adaptasyonunu da kendiliğinden mümkün kılacaktır.

Silah arkadaşlığı kavramı askerliğin en temel bir değeridir. Orduda silah arkadaşlığı babacan ve otoriter bir komutanların kanatları altında gerçekleşir. Askerlik yapan herkes bilir ki, bölük komutanı birliğin babası, bölük astsubayı ise anasıdır. Bir toplumunda ataya saygı ve büyüklere hürmet millet olmanın şuurundandır. Ordudaki takım ruhu silah arkadaşlığı ile başlar. Ben duygusu orduda yerini biz duygusuna bırakır.

Silah arkadaşlığı, yapılan işe mensupların ikna edilmesi ve inandırılması, mensuplar arasında diyalog ve iletişimin teşvik edilmesi her organizasyon gibi askeri teşkilleri de büyük bir aile yapar ve her türlü zorluk karşısında yenilmez kılar.

Askerlikte mektebi asli kıtadır. Fiilen askerlik hizmetine başlayınca kadar her seviyede alınan eğitim bir yönüyle daha ziyade genel niteliklidir. Askerler silah arkadaşlığı ruhu, birlikte iş görme, sabır, dayanıklılık, orduya bağlılık gibi pek lüzumlu özellikleri kıtada edinirler. Askerlik illaki, kıtalarda öğrenilir. Tecrübeli askerler ve komutanlar mahiyet ve astlarına nezaret ederek, askerliğin gerektirdiği tüm bilgi ve becerileri, deneyimleri kendilerine aktarırlar.

Bu noktada görev değişiklikleri ve rotasyon her seviyede bilgi birikimi, tecrübe ve maharetin artırılmasına olumlu katkı sağlar. Her seviyede asker kişi bir üst göreve hazırlanmak durumundadır. Bir Japon atasözünde ifade edildiği gibi, Müzik değiştiğinde dans da değişir veya bir Çin atasözünde dile getirildiği gibi, “rüzgâr esince akıllılar duvar örür, daha akıllılar ise yel değirmenleri yapar”. Muharebe şartlarının neler getireceği asla bilinemez. Bu sebeple başarı veya başarısızlık bir kişinin değil, bütün takımın eseridir. Bunun için tüm ekibin katma değerine ve çabasına ihtiyaç duyulmalıdır. Takım yenilirse, takım ruhu da ölür.

Komutanlar mahiyet ve astlarını kendilerine inandırabildikleri, kendilerine serbestçe ve tüm kapasiteleriyle çalışma imkânı sunabildikleri, becerilerini ortak amaç için kullanabilmelerine fırsat verdikleri, moral, insana saygı ve güven ortamı oluşturabildikleri ölçüde başarılıdırlar. Bu nedenle silah arkadaşlığının bir gereği olarak sosyal faaliyetler bir dayanışma kültürü içinde gerçekleştirilmelidir.

Başarılı personelin kışla içinde ve toplu içtimada ödüllendirilmesi, birlikte yapılan piknik vb. faaliyetler, personelin mutlu ve üzüntülü anlarının birlikte paylaşılması, askeri tören ve taidatların yüklenmiş belli bir anlam içinde icra edilmesi, özel günlerin birlikte kutlanması, her türlü resmi olmayan sosyal faaliyetlerde statü farklılığını kırmak ve kurum içi iletişimi geliştirmek yöntem olarak benimsenebilir.

Ordu mensuplarının bilinçaltına kazınmış abartılı güç mesafesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan norm ve anlayışlar, kazanarak temizlenmeli ve silah arkadaşlığı kavramı üzerine karşılıklı güven ve sadakati mümkün kılan, emanetlerine sahip çıkan pozitif kurumsal yönetim anlayışı pekiştirilmelidir. Çünkü abartılı güç mesafesi, laçkalık ve lakaytlık kadar tehlikeli ve sahtedir.

Yüksek güç mesafesine sahip teşkillerde, mensuplarının görüşlerini açıkça dile getiremedikleri ve çekingen kaldıkları bir vakiydir. Böyle organizasyonlarda mensuplar mümkün olduğunca amirleri ile çatışmadan kaçınan, amirlerinden aldıkları emri eleştirmeden itaat etmek üzere sosyalleştirilmişlerdir. Yüksek güç mesafesinin olduğu ordularda her zaman komutan haklıdır, komutanlar her işin en iyisini bilir inancı hâkimdir. Bu algının yerleşmesinde, mensuplarının güvenilirlik ve işlerini kaybetme, utanç duyma veya terfi edememe gibi olası sonuçlardan endişe duymaları önemli bir sebeptir. Bu sebeple mensuplar eksik ve hata gördükleri noktalarda dahi sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Muvazzaf personelin çekingenliğinin bertaraf edilmesi muhakkak kuruma pozitif katkı sağlar. Komutanlar mahiyetine sorunların çözümlenmesi bakımından görüş ve fikirlerini açıklama fırsatı vermelidir. Komutan astlarını tanımaya çalışmalı, silah arkadaşlığını pekiştirecek ve sadakat duygusunu artıracak bir yönetim iklimini tesis etmelidir. Atatürk'ün ifadesiyle aklın emrine uymak kolaydır. Bunun için komutanlar sadece, “ben önemli kişiyim, ben her şeyi bilirim, beni izleyin” dememeli, astlarının yüreklerine hitap etmeli ve onları görülen vazife konusunda kesin bir biçimde ikna etmelidir.

Güç mesafesinin fazla olduğu organizasyonlarda, personel amirlerinden alabilecekleri olumsuz geri bildirim korkusu nedeni ile organizasyonel sessizliğe maruz kalarak kendiliğinden iş görme, inisiyatif kullanma konusunda tereddütler yaşamakta ve çekingenlikler göstermektedirler. Personelin her seviyede olumsuz geri besleme almaktan kaçınmadığı ve olumsuz bir girdi veya öneri aldıklarında, bu mesajı kişileştirmeden dikkate almaları, geri besleme yapan personele değil, sorunu bertaraf etmeye yönelmelerinin önünü açacak tedbirler alınması ancak sağlıklı bir yönetim ikliminin geliştirilmesi ile mümkün olabilir.

Ordu hiyerarşisi içinde görev yapan personelin, üstlerinden basit ve önemsiz konularda aldıkları olumsuz geri beslemeler neticesinde dahi canla ve başla hatalarını düzeltmeye çalıştıkları bir vakiydir. Bu kapsamda üst kademe liderler için de, astlarından ve mahiyetlerinden gelen öneri ve talepleri doğru ve meşru bir şekilde, kendi güç ve otoritelerine karşı bir tehdit olarak değil katkı şeklinde algılayabilecekleri bir yönetsel iklimin oluşması için çaba sarf edilmelidir. Muntazam çalışan bir askeri teşkilde görevi ehline vermek en önemli konulardan birisidir. Özellikle orta ve üst kademe görev yapan personelin terfi ve görevlendirmelerinde, asker kişilerin kendilerine verilen görevi yerine getirmedeki titizliği ve taşıdıkları sorumluluk bilinci kadar birlikte çalışabilirlik ve uyum performansları da önemli bir kriter olmalıdır.

Adil bir değerlendirme ve başarının ödüllendirilmesi, gösterilen olumlu çabanın karşılıksız bırakılmaması personeli kendiliğinden iş yapma ve inisiyatif kullanma konusunda teşvik edecektir. Komuta kademesinin eleştiri ve geri bildirim için açık olmalarının ve böylece mahiyetlerinin sisteme yapabilecekleri azami katkıya imkân vermelerinin şartı, komuta kademesinin, sevk ve idareleri hakkında özgüven sahibi olmaları ve her bir personelin katkısına derin bir saygı duymalarıdır. Bu durumun tam tersi ise astlar ve mahiyet hakkında beslenen mahiyetlerinin sadece işlerini koruma güdüsüyle hareket ettikleri bu nedenle ilave sorumluluk alma konusunda isteksiz davrandıkları ve kurumsal aidiyetlerinin düşük seviyede olduğuna dair beslenen mesnetsiz, genellemeci basmakalıp

düşünce ve önyargılardır. Bu tür bir yaklaşım ise etkin bir yönetim anlayışının önünde engel, her seviyede doğrudan mücadele edilmesi ve ortadan kaldırılması gereken bir virüs anlayıştır.

Ordunun, örgütsel yapı ve uygulamalarının; sıkı bir kontrol mekanizması ile birlikte önemli ve önemsiz, acil veya acil olmayan iş ayrımı yapılmak suretiyle her konuda mümkün olduğunca en optimum seviyede karar alınmasını mümkün kılan, aşağı kademelerden yukarı kademelere doğru geribildirim mekanizmalarının kapasite eksikliklerini ve yetersizliklerini gideren, fonksiyon sahası ve görev ayrımı nispetinde her alanda optimum yatay ve dikey hiyerarşik yapılanma ve öz disiplini tesis eden bir anlayışı hâkim kılma konusunda ısrarlı olması bir gerekliliktir. Ancak böyle bir yönetim modeli, etkin, verimli ve personelin sadakat ve aidiyet duygularını pekiştiren, olumlu yönetsel inançların hâkim olduğu bir yönetim ikliminin tesisini mümkün kılabilir.

Askeri Teşkillerin yönetim ikliminin öne çıkan özellikleri arasında, yoğun denetim korkusuyla inisiyatif kullanma konusunda isteksizlik, vazifenin önemli veya önemsiz her durumda ve koşulsuz bireyin önünde tutulması nedeniyle iletişimin zayıflaması ve insan ilişkilerinin değersizleşmesi ve silah arkadaşlığı kavramının dejenere olması, başarının yerini komutanın gözüne girmek şeklinde sınırlandırılan daraltılmış ve faydasız bir rekabetçilik, her halükarda sert bir otoriter yönetim tarzı sayılabilir.

Anılan yönetim iklimi içerisinde, mensuplar memnuniyetsizliklerini hem ifade edebilmeye cesareti gösterememekte hem de kendilerini değersiz hissetmektedirler. Bu nedenle sorunlar ince ince ama mütemadiyen kurumun altını oymaktadır. Ne yazık ki mensuplar sorumluluk almamayı tercih etmektedir. Mensupları için "duymadım", "görmedim", "bilmiyorum" en kestirme yanıttır.

Mobbing asla bir yönetim tarzı değildir. Liderliğin sırrı kişileri işin sahibi yapmak, içlerinden gelerek çalışabilmeleri ve zorlamaksızın fedakârlık gösterebilmeleri uygun yönetim ikliminin oluşturulmasıdır. Mobbingi bir yönetim biçimi olarak benimseyenler kendilerinden başka kimseye faydası olmayan, menfaatperest ve çıkarıcı kimselerdir. Onlar sadece ve sadece kendi çıkarları ve kişisel hedefleri için çalışırlar. Tüm başarıları kendilerinden, başarısızlıkları diğerlerinden bilirler. Mobbingi bir yönetim tarzı olarak belirleyenler narsist veya öz güveni gelişmemiş, yeteneksiz ve beceriksiz kimselerdir.

Bu nedenle komuta kademesinin en tepeden itibaren, mensuplarını cesaretlendirici bir tutum geliştirmeleri, gerçeklerin cesaretle seslendirilebilmesi, mensuplarının kuruma azami katkı sağlamalarının önünü açmak için uygun örgüt iklimini yaratmaları hayati öneme sahiptir. Böylece mensuplar, çabalarının komuta kademesi tarafından takdir gördüğü, görev ve sorumluluk sahaları ile alakalı birinci dereceden sorumluluk ve yetki sahibi oldukları yönünde anlamlı kazanımlara sahip olabilirler.

Her rütbe ve kademede görev yapan tüm subaylar silah arkadaşlarıyla sıcak ve samimi ilişkiler kurabilmelidir, Özünde amir görevinde bulunan her sınıf ve rütbeye haiz subay, mahiyeti ile arasında sıcak, samimi ve gerçekçi ilişkiler geliştirmelidir. Subaylar hayatlarının her anında esprilerinde dahi vatan, millet, ulusal ve uluslararası devlet sorunlarına ve toplumsal hususlara duyarlı ve köklü çözümlere yönelik hassasiyet göstermeli ve kendi çaplarında, kendi görev sahalarıyla ilgili olarak bakış açıları üretmeyi teamül haline getirmelidir. Subay adam sorunlar karşısında sadece şikâyet etmez, her daim sorunları düzeltme niyet ve gayreti sergiler. Subay, sahip olduğu mesleki bilgi ve becerilerini, sosyal ve siyasi bilgi birikimini, ruhsal ve mesleki yeteneklerini kısacası kendisini sürekli geliştirme çabası içindedir, sahip olduğu bilgi ve tecrübeyi arkadaşları ve astlarıyla paylaşmaktan haz duyar, ezberleri bozar, entelektüel yaklaşımlar sergiler, çevresindekileri ve maiyetini en zor şartlar altında dahi asgari üzme, azami motive etme alışkanlığı içindedir. Subay adam, astlarının görüş ve fikirlerine her fırsatta önem verdiğini, kolektif düşüncenin optimal kararı almada en iyi araç olduğunu gösterir, mahiyetini işin sahibi yapar, kendilerini ev sahibi hissettirir. Subay adam, İç Hizmet Kanunu ve Yönetmeliğinin her üst amire tahmil ettiği, ancak günümüzde göz ardı edilen fedakârlık ve özveri gerektiren birçok görev, nitelik ve sorumluluklara bağlı olarak meslek yaşamını sürdürmeyi ilke edinir. Mesele son tahlilde, ciddiyet, samimiyet, sadakat ve samimiyetle bezenmiş bir yönetim iklimini hâkim kılabilirdir.

6. Gazi Paşa'nın Perspektifinden Komutanlık Meziyetleri Üzerine Aksiyolojik Bir Değerlendirme

Mustafa Kemal'in ifadesiyle, "Bir ordunun kıymeti, subay ve komuta heyetinin kıymeti ile ölçülür." Çünkü komutan bilgisi, cesareti ve sadakati ile mensubu olduğu ordunun varlığının teminatı, savaşa azim ve iradesinin çelikleşmiş ifadesidir. Atatürk'ün ifadesiyle (Hatemi, 1999), "Subaylar ordularının ve milletlerinin şeref ve itibarlarının yeminli muhafızlarıdır." Subaylar şeref ve itibarları ile yaşarlar, ülkelerinin izzet-i nefisleridir. İzzet-i nefis müdafaa edilmez, muhafaza edilir. Bir ordunun teminatı ve halkın orduya sadakati, ülkesinin subaylarına atfettiği şeref ve itibarla kaimdir. Ordunun şeref ve itibarından toplumun ve devletin hiçbir kesiminin itibar ve kazanımları lehine feragat edilemez.

Mareşal Mustafa Kemal Atatürk'ün Zabıt ve Kumandan ile Hasb-ı Hal adlı eserindeki veciz ifadesiyle (Hatemi, 1999), "Zaferin sırrı, orduların sevk ve idaresinde bilim ve teknik kurallarını yol gösterici olarak almaktır. Bir ordunun kıymeti zabitan ve kumanda heyetinin kıymeti ile ölçülür." Komutan olmak her zaman alternatif hareket tarzlarına sahip olmayı icap ettirir. Bilimsel düşünce teyit edilemeyen faraziyelere dayalı, başarısı kendinden menkul hal tarzlarını reddeder, başarıyı tesadüflere bırakmaz (Popper, 2012). Çünkü bilimsel düşünce ümitsizliği reddeder. Alternatiflere sahip olmak, her zaman için bir çözüm ve yapacak bir şeyler olduğunu ortaya koyar (Cemal, 2008). Komutan aksaklık ve eksikliği, tehdit ve riskleri görür, tedbir alır ve çözüme dair seçenekleri ortaya koyar. Komutan teknik ve taktik becerisiyle, karşılaştığı sorunlara akıl ve mantık süzgeciyle yaklaşır, kararlarında bilgi, içgüdü ve yaşantılarından öğrendiklerini harmanladıklarında ideale yaklaşır.

Komutanlık, sorumlu otorite tarafından verilen bir yetki belgesidir, hak ve sorumlulukları içerir. Komutanlar, güç ve sorumluluklarını karşılığı rütbe taşıyıcı ve makam işgal ederler. Komutan askeri hiyerarşi içerisinde yasal ve meşru bir güç kullanır. Mahiyeti üzerinde ödül ve ceza yetkisi, mahiyetini belirlenmiş kurallar dâhilinde belli bir işi gördürmeye zorlama yetkisine sahiptir (Şengöz, 2020). Bununla beraber komutan, sadece silsileden kaynaklanan otoriteyi kullanan kimse değildir. Komutan, yüklendiği komuta işini, alışkanlıkla değil taşıdığı rütbe ve bulunduğu makamın gereklerini en ince ayrıntısına kadar içeren bilgi ve beceriye dayanarak icra eder. Bu bilgiler komuta prensipleri, mevcut talimat ve talimnemelelere vukufiyeti, otoritenin güvenle akışını sağlayacak yeterli bir anlayış ve alışkanlığa gereksinim duyar.

Komutanın sevk ve idare faaliyetinin üç özelliği ve üç nitelik unsuru vardır (Şengöz, 2019b). Bunlar bir komutanda doğuştan bulunması gereken hasletlerdir. Bu hasletler eğer kişide özü/numunesi varsa eğitimle geliştirilebilirler. Üç özellik; görmek, yapabilmek ve istemektir. Komutan bu faaliyetleri üç niteliği ile yerine getirir. Bunlar; zekâ, karakter ve özgüvendir. Zekâ izlenmesi gereken yola, aydınlığa ulaşmada bir araç, karakter komutanı menzile ulaştıran sağlam sinirlerin dengeli bir morali, özgüven ise komutanı ve mahiyetini şaşmadan başarı ve amaca erdiren bir güçtür. Komutan sahip olduğu feragat, yüksek karakter ve zekâsı ile bir değer insanıdır. Egodan feragat, komutanı kibir, gurur ve ihtiras duygusundan, beğenilme, öne çıkma, kendini gösterme, yükselme peşinde koşma gibi heves ve davranışlardan korur. Komutan birliğine hâkim olmak için her şeyden önce bizzat faydasız kişisel heveslerinden kurtulmak zorundadır. Komutan bulunduğu her mevki meslekte son görev yeri olarak bilir ve bu şuurla vazife görür. Komutan otoritesini arzularını tatmin, övgü almak, konfor içinde yaşamak için değil kutsal bir emanet olan üniformasının hakkını vermek için kullanır. Komutan için feragat sahibi olmak bir kılavuz ve sarsılmaz bir imana sahip olmak kadar değerlidir. Komutan zekâ ve karakterinin yanında samimiyeti oranında güçlüdür. Komutanın özgüveninin dayanağı sahip olduğu ahlak ve sarsılmaz inancıdır.

Mustafa Kemal Atatürk Zabıt ve Kumandan ile Hasb-ı Hal adlı eserinde, 'Aklın emrine uymak kolaydır' der. Komutanlık sanatının özü doğru emir vermektir. Komutanlar verdikleri emirlerle birliklerini hedefe yöneltirler. Komutan önce anlamaya çalışır, sonra anlaşılmaya (Şengöz, 2019c). Karşısındakinin kendisini nasıl anlayabileceğini bilmek, meslekte olgunluğun bir ifadesidir. Anlamaya çalışmak saygı, anlaşılmaya çalışmak isteği ise cesaret gerektirir. Doğru anlamak ve anlaşılmak, sinerji, katalizator etkisi yaratır. Paylaşılan bir vizyon ve ortak idealler sahip olmak, insanların potansiyellerini gerçekleştirmelerini ve toplam katkılarının maksimize edilmesini mümkün kılar. Sinerji kişileri işin sahibi yapar ve her bir bireyin aritmetik olarak katkılarının toplamından daha büyük bir değeri ifade eder. Sinerjiyle temas zihinleri ve yürekleri yeni olanaklara açar, ilişkileri kolaylaştırır. Sinerji oluşturabilmek için iletişim kanallarının açık olması, empati ve farklılıklara değer

vermek gerekir. Farklılıkları değer vererek açığa çıkarmak sinerji oluşturmanın esasıdır. Farklı zihinsel, duygusal ve psikolojik kapasiteleri uyarak, her bireyin birlikte çalışabilmesini mümkün kılmak ve farklı özelliklerinden istifade edebilmek sinerjinin olmazsa olmazıdır. Komutan yarattığı sinerji ile uzlaşmayı, farkında olmayı, uyumu ve senkronizasyonu sağlar, birliğinde tam bir silah arkadaşlığı tesis eder. Komutan bilgili, zamanının gereklerini okuyan, değişime ve kendini geliştirmeye açık, adaptasyon kabiliyeti yüksek, hoşgörü sahibi, başarısızlıkların sorumluluğunu üstlenmekten çekinmeyen, başarıları paylaşabilecek kadar özgüven sahibidir. Komutan cesareti ve özgüveni ile mahiyetlerinin dayanma gücü ve cesaretlerini artırır. Çalışmadan ve gayret göstermeden eleştirmek, başarısızlıklarda başkalarını suçlamak, bilmeden ve empati kurmadan buyurmak ve körü körüne her şeyi bildiğini iddia etmek, şahsi hedefleri için silah arkadaşlarını incitmekten çekinmemek subaylık mesleğinin değerleriyle örtüşmez. Böylesinden ne subay, ne de komutan olmaz. Komutanlık özünde erdemli olma meselesidir.

Atatürk'ün Zabıt ve Kumandan ile hasbıhal adlı kitabında ifade edildiği şekliyle (Hatemi, 1999): Bir ordunun kalitesini ortaya koyan unsurlardan en önemlisi komutanın mahiyeti nezdinde tesirinin gücüdür. Komutanlar birliklerinin kılavuzlarıdır. Komutanlar, mahiyetlerine saygı gösterdikçe, mahiyetlerinin itaat ve saygısı da o derecede artar. Kişiler kendilerine göre manen yüksek seviyede algıladıkları amirlerine itaate zorlanmazlar. Atatürk'ün Zabıt ve Kumandan ile hasbıhal adlı kitabında bir manevradaki izlenimlerini Nuri Conker'e şöyle aktarır. 'Subaylar liyakatli, ordunun gelişmesi için vicdanen çalışan, ahlak sahibi, namuslu, barış zamanında üzerlerine ilgiyi çekmekten kaçınacak karakterde, mert ve cesur olmanın yanı sıra teknik ve bilimsel bilgilerde sağlam olmalıdırlar.'

Savaş kazanmak için savaşmak gerekir. Harp demek düşmanı yenmek demektir. Düşman ancak taarruzla defedilebilir ve yenilebilir (Şengöz, 2019d). Harbin kazanılmasında taarruzi bir ruh ve atılganlık ile icra edilen sevk ve idare ancak zaferin kilidini açabilir. Ordunun temel vazifesi vatani düşmandan korumak, düşmana karşı memleketi ayağa kaldırmak ve bir kartal gibi atılarak düşmana çullanmaktır. Komutan, sevk ve idare ettiği askerlerin gönüllerinde yer eder, güvenlerini kazanır, varlığıyla morallerini güçlendirir.

Muharebelerde başarı erinden mareşaline tüm askerlerin inisiyatif alarak, kendiliklerinden tedbir alması ve iş görmesini gerektirir. Bunun için tüm askerlerin savaş hakkında bir tahayyülü olmalıdır. Komutan, askerlerinin kendiliğinden iş görmelerini teşvik edecek, prensipler, eğitim yöntemleri benimser ve her türlü talimde mahiyetini cesaretlendirerek, kendiliğinden iş görme yeteneğinin artırılmasına gayret eder. Kendiliğinden iş görme kabiliyeti, manevi güç ve taarruz fikrine sahip olmak askerlik mesleğinin vazgeçilmezleridir.

Komutan; basiret ve feraseti, çalışma azmi ve iş görme biçimiyle çevresinde enerji ve istek yaratabilmelidir. Komutan mütevazı olmalıdır, başarıyı mahiyeti ile paylaşmalı ancak tüm sorumluluğu üstüne almaktan çekinmemelidir.

Muharebelerde başarılı olmak için hayatta kalmak gerekir. Ancak hayatta kalmayı becerenler zafere ulaşabilir. Muharebede başarı asla tek kişilik bir gösteri değildir, ancak takım çalışması, tesis edilmiş tam bir takım ruhu, şaşmaz bir inançla zafere giden çetin ve zorlu yollar aşılabilir. Komutanlar bu çetin muharebe ortamında takım arkadaşlarıyla birlikte kazanmayı beceren, hedefe giden yolda takım arkadaşlarının tüm benlikleriyle mücadele etmesini ve savaşmasını mümkün kılan bir yetkinlik ve güvenilirliğe sahip olmalıdırlar (Şengöz, 2019d). Bunun için barış zamanından itibaren her komutanın astlarının kalbinde ve yüreğinde, tesis edilmiş üst seviyede bir karşılıklı güven neticesinde açılmış bir duygusal banka hesabı bulunmalıdır. Çünkü güven olmaz ise inanılabilirlik da olmaz.

Komutan, sevk ve idare ettiği birliğin ihtiyaçlarını dikkate alır, onlardan azami fayda sağlamak ve mahiyetinin çabasını artırmak maksadıyla güvenilir ve kişilerin kendisini ev sahibi olarak hissettiği bir çalışma ortamı yaratır. Ev sahibi psikolojisi iş tatmini ile alakalı bir durumdur ve kişinin tecrübelerinin değerlendirilmesi sonucunda hissettiği olumlu duygu, kişisel yargıları ile işi arasındaki uyum ve kurumlarına karşı besledikleri memnuniyetin derecesi ile ölçülür. Ev sahibi psikolojisi, iş performansını ve başarısını artırır, kuruma karşı güveni ve sadakati yukarı taşır ve silah arkadaşlığını pekiştirir. Komutanlık, özünde vazife ve görevlerin icrası için, faaliyet, kişi ve zamanın planlanması ve organize edilmesi, kişilerin motive edilmesi, uygun ve yeterli bir iletişim ve muhabere ortamının tesis edilmesi, işlerin yerinde kontrol edilmesi ve denetlenmesi hadisesidir (Gavet, 2011). Komuta etme,

idare etme yani askeri teşkilatın faaliyetini belirleme ve sağlamadır. Askeri teşkilatın vazifesi, silahlı mücadele için milli güçleri sevk ve idaresidir. Sevk ve idarede bilim ve sanat korelasyon içinde, birbirine katkı sağlayan ve birbirini tamamlayan iki temel niteliktir. Sanat askerliğin ruhu, bilim ise bedenidir. İkisi de aynı madalyonun iki ayrı yüzüdür.

Komutan verdiği emirlerde yasalara, örgüt hiyerarşisine, örgüt içi yönetmeliklere saygılı olmayı bilmelidir. Her amir, biçimsel ve biçimsel olmayan, fakat örf, adet, gelenek ve dinsel bağlılıklara hürmet etmelidir. Askerlikte komutanlara verilen emir verme ve komuta etme yetkisi ve sorumluluğu, despotik bir idare için değildir. Çünkü despotik idarelerde silah arkadaşlığı gelişmez, verilen kararlar mantık süzgecinden geçmez. Despotik idarelerin hâkim olduğu yapılarda; dürüstlük, iyi niyet, paylaşılan ortak değer ve inançlar yaşayamaz. Komutanların emir ve komuta ayrıcalıkları esasen ağır bir sorumluluktur. Komutan bu sorumluluğu muhakeme safhasında hem vicdanı, hem de karargâhı ile paylaşır. Komutan kararlarını elbette her zaman mantıklı bir şekilde gerekçelendirmek zorunda değildir, kaldı ki pratikte buna imkân da olmaz. Nihayetinde verilen her türlü kararın sorumluluğu sadece komutana aittir.

Komutan durumsal farkındalığı olan, geniş bir hayal gücü ve kesinlikle pek yüksek bir empati yeteneğine sahip, durumun gereklerini bilen ve etkin davranmasını bilen kişidir. Çünkü düşman imkân ve kabiliyetlerinin tahlili, düşmanın zayıf taraflarının istismarı ve kendi kuvvetlerinin bir noktada veya hatta yoğunlaştırılması suretiyle sıklet merkezi oluşturularak kullanılmasını mümkün kılan en değerli yetenek mutlaka üstün bir empati yeteneğidir. Sun Tzu'nun ifadesiyle, "harpte başarı için sadece kendini bilmek yetmez, kesin suretle düşmanı tanımak da gerekir". Empati yeteneğinden uzak kimseler ne kendi imkân ve kabiliyetlerinin gerçekten farkındadırlar, ne güçlü ve zayıf taraflarını tahlil edebilirler, ne de düşmanlarını tanırlar. Empati yeteneğinden mahrum zavallı muhterisler meseleleri düşmanlarını aptal, mahiyetlerini ise zavallı kapı kulları varsayarak çözmeye çalışırlar. Bu sebeple tüm yaptıkları üstlerine yaltaklanmak ve kendi yarattıkları basit problemleri çözerek durumu idare etmektir.

Empati sahibi komutan, emirlerini astlarına mal etmesini ve benimsetmesini bilir, onlara inisiyatif ve yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için gerekli alanı açar. Özünde liderlik muhataplarını inandırarak kendi rızalarıyla bir hedefe angaje edebilme maharetine sahip olabilmek demektir. Liderler ancak akıl, mantık ve sağduyunun rehberliğinde muhataplarını ikna ederler. Komutan, astlarına karşı kimi zaman rehber, cesaretlendirici, sorumluluk veren, kimi zaman ise sorunları otoriter bir şekilde tek başına çözen ve buyuran kişidir. Komutanlar astları için işleri kolaylaştırır.

Komuta edebilmek için önce itaat etmeyi bilmek gerekir. Başkalarına komuta edebilmek için ilk önce kişinin kendine komuta etmeyi öğrenmesi gerekir. Bir komutan yalnız birliğinin amiri değil, mesleğini yaşam biçimi olarak benimsemiş her yönüyle çevresinde itimat hissi uyandıran örnek bir kişidir (Gavet, 2001). Varlığıyla, ordunun canlılık, güç ve enerji kaynağıdır. Subay ordusunun şeref ve namusunun yeminli muhafızı, milletin izzet-i nefsidir.

Komuta etme sanatı, subaylığın şanıdır. Subay bir meslek adamı olarak komuta etmeyi öğrenen ve öğreten kişidir, birliğinin beyni, kalbi ve iradesinin temsilcisidir. Komutanlığın karakteristik özelliği kendisine bağlanmış, emrine verilmiş personel ve unsurların gücünü, kendi gücüyle birleştirerek tayin edilmiş bir amaca göre yönlendirerek, tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk ve idare etme kabiliyet ve tekniğidir.

Komutan; vatani için gerekirse canını vermek için tereddüt etmez, İş görme tarzıyla huzurlu ve ahenkli bir çalışma ortamı oluşturur. Komutan örnek sorumluluk anlayışı ile astlarını kendiliğinden iş görmeleri için teşvik etmeyi bilir. Komutan her zaman taarruzi bir ruh ve fikre sahiptir, dürüstlük ve çalışkanlığıyla mahiyetinin gönüllerini kazanır ve güvenini sağlar.

Atışta hedefi vurabilmek için tüfeğe hâkimiyet faktörleri ile doğru bir nişan esaslarının tam ve doğru bir biçimde uygulanması gerekir, Doğru nişan atışta arpacığın net, hedefin ise puslu görülmesi ile gerçekleştirilir, tüfeğe hâkimiyet ise silaha sahip olmak demektir. Eğer hedef net arpacık puslu ise hedefi isabet ettirmek tesadüfi veya imkânsızdır. Meslek hayatında da komutan sadece işini iyi bilir ve işini yapar, beklenti içine girmez, elde edeceği menfaatlerden ziyade, sadece vazifesini düzgün yapmaya odaklanır.

Atatürk'ün Söylev ve Demeçlerinde ifade ettiği gibi, Kendisini müdafaa etmeyen savaş cinayettir. Kendisini bile bile savunmayan da ancak ahmaktır. Bir ordunun gücü subay heyetinin kapasitesi kadardır. Türk Ordusunun sahip olduğu asıl kudret dün olduğu gibi bugün ve gelecekte de, M.Kemal Atatürk'ün veciz ifadesiyle, “her şeyden önce konusuna hâkim, bilgili, iyi yetişmiş lider kadrosu (subaylar) olacaktır.” Subaylar ait oldukları milletlerin omurgası ve beyincisidir. Subayları itibarsızlaştırılan bir millet felç geçirip kötürüm kalmış bir insana benzer. Bu nedenledir ki, Güneş batmayan imparatorluk İngiltere'nin en önemli eğitim kurumu Harp Okulu ve Harp Akademisidir ki, tüm kraliyet ailesi ve hatta ülkelerini yöneten diğer pek çok ülkenin kralları, şahları ve prensleri için dahi İngiliz Kraliyet Harp Akademisinde öğrenim görmüş olmak kuşkusuz bir ayrıcalıktır.

Atatürk'ün Söylev ve Demeçlerinde dile getirdiği gibi, Ordu hiçbir zaman siyasete alet edilmemeli ve cari siyasi entrikaların bir parçası haline getirilmemelidir. Ordu toplumun belli ve ayrıcalıklı bir kesiminin değil, tüm bir ulusun kendi bağrından çıkmış öz evladıdır. Subayı milletinin vicdanıdır, barış gönüllüsüdür, şefkatli kucağıdır. Her kim ki işkenceci bir alçaktır, o kişinin Türk Subayı olabilmesi mümkün değildir. Her kim ki bedel ödeme değil, şahsi kazanımlarını konsolide etmek için bedel ödetme niyet ve arzusundadır, o kişi ancak bir alçaktır ve subaylık mesleği ile bir bağı olamaz. Çünkü subay adam dürüsttür, fedakârdır, merhametlidir, değer insanıdır. Subay kişi bayrağın yanında silaha ettiği yeminle, gerektiğinde ülkesi ve halkının hayatı, geleceği ve esenliği için hayatını feda etmek üzere Tanrı'ya söz vermiştir. Subay üniformasını bir kez giyen kişi, elbiseyi çıkarsa da askerliği ruhunda taşır. Subaylık sadece ders kitaplarından ve teknik beceriler edinilerek öğrenilecek bir meslek değildir. Askerlik usta çırak usulüyle görerek ve hissederek öğrenilir. Subaylar askeri okullarda sadece ders görmezler, teorik eğitim yapmazlar, bilimsel laboratuvarları kullanmazlar, komutanlarını görür ve onların şahsiyetlerini kendilerine rehber alırlar. Çünkü askerlik yüce bir ruha ve sağlam ve de sarsılmaz bir karaktere sahip olmayı icap ettirir.

Subayların yetişmesi için harp okullarındaki eğitim düzeyi ne kadar iyi olursa olsun, Mareşal Mustafa Kemal Atatürk'e göre (2010), “subayın asli görevlerini subay adaylarının ruhlarına sindirecek, gerçek askerlik ilmini verebilecek gerçek eğitim kurumları kıtalardır.” Askeri okullar harp ilminin bilimsel esaslarla verileceği kurumlardır. Ancak bir komutanın askerliğin sanat tarafını öğrenebileceği gerçek eğitim yuvaları kıt'alardır. Genç komutan askeri okuldan mezun olduktan sonra, askerlik sanatın asıl ruhunu kıtadaki amirlerinden öğrenir. Atatürk'ün veciz ifadesiyle; “bir teğmenin Harbiye'den aldığı mezuniyet diploması ancak kıtaya giriş müsaadesidir.” Bir teğmenin asıl eğitimi kıtada başlar. İşte bunun için bölük komutanı yüzbaşı genç ve tecrübesiz teğmenin ilk rol modeli, ustası, mentoru, yaşam koçu olarak askerlik mesleğinin sanat ve ilmini genç teğmene öğretmekle ve onu yetiştirmekle sorumludur. Ancak bu şekilde muharebede başarı gösterecek, savaşları kazanacak ve barış zamanlarında orduları bir arada tutacak subaylar yetiştirilebilir.

Komutan birliğinin beyni, kalbi ve kuvvet çarpanıdır. Demirci olmak ve demirci kalmak için demircilik işiyle meşgul olmak gerekir. Bu sebeple subayları, karargâhlarda plan subayı olarak kullanmak, sadece evrak işleriyle meşgul etmek bir hatadır. Subayların kıt'a hizmetinden önce karargâh hizmetlerinde görevlendirilmesi yeteneklerinin köreltilmesine neden olur ve orduyu en eğitilmiş unsurlarından mahrum bırakır. Bu sebeple subaylar öncelikle komutanlık vazifelerinde görevlendirilmelidirler. Çünkü muharebeleri iyi yetişmiş komutanlar kazanır.

Sevk ve idare ontolojik yani varoluşsal olarak öğretti, konsept ve doktrinin araziye uydurulması, yani pratiğe aktarılması hadisesidir. Komutan, soğukkanlı, ağırbaşlı, istikrarlı, dayanıklı, işi karıştırmadan sonuna kadar yürüten, ölçülü, proaktif bir kavrayış ve görüşe sahiptir. Proaktif olmak komutanlığın şiarındandır. Proaktif olmak, durumdan vazife çıkarmak, karşılaşılabilecek tüm olasılıkları ve riskleri baştan hesap etmek, gayretleri kritik karar noktalarına odaklamak demektir. Proaktif olmak pozitif enerji ve sinerji kaynağıdır. Proaktif liderler varlıklarıyla fark yaratırlar, ilgi alanları geniştir, başardıkça odaklarını genişletirler. Etki alanı kişinin denetimi altındadır. Etki alanı ne kadar ilgi alanına yaklaşırsa performans ve verimlilik o nispette artar. Komuta etme sanatı yalnız itaat ettirme becerisi demek değildir. Komuta etme becerisine sahip olmayan kişi işini başarmak için kendini feda edercesine yorar, her zaman herkesin yapacağı işleri hatırlatarak, bağırıp çağırarak, ceza vererek, mahiyetini sıkarak çabalayıp durmasına rağmen muvaffak olamaz, birliğine hiçbir zaman tam anlamıyla hâkim olamaz. Komutan mahiyetini faydasız işlerle meşgul etmez, göz boyamaz. O faaliyetlerini vazifenin tahakkuk ettirilmesine ve gösterilen emek neticesinde en fazla faydanın elde edilmesi için yöneltir.

Komutan, elde edilmiş ve öğrenilmiş tecrübeleri, tarihsel formu ve canlılığıyla değerlendirir. Bu noktada bir bilim ve sanat adamı olarak komutan, zihni ve hayalinde formülize ettiği bilgi ve becerileri ile çözümler üretir, kararlar verir, sihirli dokunuşlar yapar. Komutanın zihninde ve hayalinde formüller bir bilim adamının onlarca sayfa ispattan sonra ortaya koyduğu aksiyomlar gibidir. Ancak komutanların ispatla kaybedecekleri vakit yoktur, onlar bir bilgi ve sezgi ile doğrudan işin neticesine varırlar. Nasıl bir bilim adamı her yazdığı formülü her seferinde ispata tabi tutmaz, çünkü bir vakit zaten ispatı zaten yapılmıştır. Formüllerin sürekli olarak ispat ihtiyacı meslekte acemi ve mesleğe yeni başlayanlar için bir ihtiyaçken, profesyonel meslek erbabı için değildir.

Subay kendisine tevdi edilen vazifeyi yerine getirirken sadece yasaların ve görevinin kendisine verdiği, komuta kontrole dayalı yasal yetkiyi kullanmaz. Bir komutan olarak subay, yönetme gücünü sadece yasal otoriteden kaynaklı rütbe ve makamından almaz. Subay mensubu olduğu takımın bir parçası olarak silah arkadaşlarını takımın bir parçası haline getirir, onların sevgi ve saygısını hak eder. Zira günümüzde liderlik buyurmaktan ziyade daha fazla sorumluluk üstlenmeyi ve katkı sağlamayı zorunlu kılmaktadır. Çünkü askerlik bir meslekten önce yürek işidir ve memlekete adanmış bir ruh gerektirir. Gelişmiş medeni ülkelerde parlamentoları askerler korur, Devlet Başkanlarının yaverleri askerdir. Devlet Başkanlarını askeri hava araçları ile askeri pilotlar uçurur. Bunun için şehitlerin mezarlıkları farklıdır. Gaziler ve şehit yakınları devletin gözetimi ve koruması altındadır, resmi törenlerde protokollerde oturtulurlar. Bu nedenle İstiklal Marşı Şairi milli andımızı "Kahraman Türk Ordusuna" armağan etmiştir. Bundan dolayı özel televizyon kanalları yayın hayatına başlamadan önce, devlet televizyonları askeri bayrak törenleri ile açılıp kapanırdı, evlatlarını askere gönderen analar oğullarına ölürlerse şehit, hayatta kalırlarsa gazi olsunlar diye kına yakarlardı.

Subay adam beklentisizdir, sadece işini yapar, bir iş yerindeki ucuz sıradan sigorta voltaj anahtarı gibidir. İş başa düşünceye kadar kimse varlığını hissetmez, ama voltaj yükselince tüm gözler onu arar. Komutan yüreğinde kök salmış yüksek bir ahlak ve sağlam bir karakter sahibidir. Savaşçı bir ruha sahiptir, sözünün eridir, gerektiği zaman canını ortaya koymaktan sakınmaz, hayatını ülkesi ve vatani için minnetsiz ve beklentisiz canını vermekte tereddüt etmez, fedakârlık komutanlık hasletlerindedir.

Her lider kendisine benzer bir mahiyete sahip olmak ister. Liderler hangi özellikleri ve çabaları neticesinde buldukları makamlara ulaşmışlarsa, astlarından da benzer davranışlar göstermelerini arzu eder. Eğer buldukları mevkileri sürekli olarak üstlerini ve amirlerini memnun ederek kazandıklarını düşünüyorlarsa, mahiyetlerinden de sürekli olarak kendilerini memnun etmelerini, farklı ses ve düşünceleri dillendirmemelerini, terfilerini riske atacak olması nedeniyle gereksiz gördükleri çabalardan uzak durmalarını isterler.

Diğer taraftan liderler eğer buldukları mevkilere gerçek başarılar göstererek, inisiyatif almak suretiyle doğru işleri doğru bir şekilde yaptıkları için ulaşmışlarsa, mahiyetlerinden de inisiyatif alan, kendiliğinden iş gören, eksiklik ve yanlışları seslendirmeden korkmayan davranışlar göstermelerini bekler (Şengöz, 2019c). Bu iş aslında bir özgüven meselesidir. Bu nedenle askerlik mesleğinde esas komutanların körü körüne kendilerine sadakat gösteren astlar yetiştirmek yerine, liyakat ve kuruma sadakati yücelten, yaşam biçimi, ses tonları, duruşları ve değer algıları ile güvenilir ve dürüst şahsiyetleri yüceltmeleridir. Bunun için elbette gerçek başarıyı mükâfatlandırın bir kurumsal anlayışın hâkim olduğu bir örgüt iklimi gereklidir. Çünkü körler memleketinde ayna tutmak ayıp sayılır.

Subay olmak sadece bir meslek sahibi olmak demek değildir, bir yaşam biçimidir. Subay hevesle, gayret ve sadakate vazifesini yerine getirirken, tahsil ve terbiyesiyle hiçbir menfaat gözetmeksizin, duru bir yürekle ve istidat ve kabiliyetinin gerektirdiği bir alçakgönüllülükle ideal bir yaşamın takipçisidir. Subay, evde iyi bir baba, toplumda örnek bir insan ve görevde gerekirse vatan uğrunda ölmenin zamanını emredek olan kişidir.

Subay, umutsuzluğa düşmez, her koşulda çözüm üretir. Farklı görüşlere karşı hoşgörülüdür. Davranışları istikrarlıdır, kişiliğini bulmuş, iç yolculuğunu tamamlamıştır, özgüven sahibidir, her şeye hakkıyla kıymet verir. Subay kendi kusurlarını görür, her başarısızlıkta veya aksilikte başkalarını suçlamaz, sorumluluk üstlenir, pozitifdir, etrafındaki insanların özgüvenlerini, yetenek ve becerilerini motive eder. Subay olduğu gibidir, başkası olmaya çabalamaz, kendisiyle barışıktır, mahiyetine inisiyatif verir, gereksiz her şeye müdahale etmez, mahiyetini güçlendirir.

Subay eleştiriyeye açıktır, ancak sabit fikirli, özgüven sahibi olmayan, kişiliği gelişmemiş, iç yolculuğunu tamamlamamış, çözüm üretme kapasitesi olmayan insanlar, duydukları her gıcırıtıyı kendilerine karşı yapılmış sanırlar. Böyle narsist şahsiyetler etrafındaki insanları değersizleştirir, özgüvenlerini kaybettirir, kendiliklerinden iş yapma kapasitelerini yok eder. Subay adam aksine, her başarıyı paylaşır, başarısızlığı üstüne alır. Subay, zekâsı, temsil yeteneği (fiziki durum, giyim ve görünüm), sözlü ifadesi (konuşma); yazılı ifadesi, muhakeme becerisi, başkalarının başarılarını etkileme ve ikna etme kabiliyeti; mantıklı, kararlı ve tutarlı olması; analiz ve sentez ruhuna sahip olması, sahip olduğu genel kültür ile mahiyeti için rehber ve rol modelidir. Komutan emreder, bilgi veya öğüt verir, birliğine komuta ve nezaret eder, birliğinin eğitim ve öğretimini sağlar ve her zaman ona hükmeder. Komutan bir lider olarak, her zaman otoritesini hissettirmeli ve zamanı gelince eğitim, öğretim, idare, komuta ve hüküm için kullanacağı motivasyon öğelerini iyi tanımalıdır. Bir yığın emirle eğitim öğretim sağlanamayacağı gibi baskıyla da moral elde edilemez. Komutan, astlarının davranışlarını yönlendirir, onların hem savaşçı kabiliyetlerini geliştirir, hem de ruhlarını geliştirir. Her seviyede komutan nihayetinde üstlerine karşı da sorumludur. Bu nedenle üstlerinin istekleri ve astların imkân ve kabiliyetlerini ve aralarındaki çelişen amaç ve istekleri dengelemeyi bilir.

7. Sonuç ve Tartışma

Günümüzde barış ve harp ortamının boyutlarının güvenlik ihtiyaçlarının, dinamiklerinin ve meseleye tesir eden faktörlerin sayı ve çeşitliliği (Toffler, 1978) ve de boyutları pek fazla olduğundan sadece emir ve talimatlarla iş gören, inisiyatif kullanamayan ve sorumluluk alamayan mahiyet ve astlarla askeri başarılar elde edilemez (Şengöz, 2019e). Bu şekilde yetiştirilen mahiyet ve astlar tekemmül etmiş çalışmalar ortaya koyamazlar. Milletleri büyük yapan, bağrından büyük adam çıkarabilme kapasitesidir. Ancak büyük milletlerin bağrından büyük adamlar çıkar. Öyle ki milletin yazgısı büyük adamların yazgıları ile birleşir. Bir milletin ordusu ise, bir şahsi manevi olarak milletin sütünün özüdür ve ordunun özü de subaylardır.

Subay komuta etme sanatını icra eden kişidir. Bir komutan olarak subay, mahiyetine modern hayatın getirdiği tüm refah içinde dahi gerektiğinde ölmeyi emredek olan kişidir. Komutan, komuta ve yönetim becerilerini şahsiyetinde toplamış, amir yetkisini kullanan, yaşantısıyla astlarına örnek olan ve rehberlik eden kişidir. Bir komutan asla ve kat'a, sorgulanmamış ve içselleştirilmemiş bir şekilde alışkanlıklar, adetler ve inançlar üzerinden mahiyetini harekete geçiremez ve onlardan askerliğin gerektirdiği şekilde üst düzey fedakârlıklar bekleyemez. Lafa bakılmaz ayinesi iştir kişinin. Komutan işinin ehli, alanında uzman olmalıdır.

Komuta etme, her seviyede rütbeli asker tarafından sahip olunan rütbenin profesyonelliğinin gereği ve mesuliyetidir. Komuta etmenin özü, mahiyetine liderlik yapmak ve örnek olmaktır. Komutan, akılcı, mantıki, objektif ve sistematik bir şekilde sahip olduğu taktik, teknik, kavramsal karar verme becerileri ile vazifesini yerine getirir. Sevk ve idare her seviyede ve belli ölçüde, içgüdü, hayal gücü, kavramsal bakış açısı, empati, basiret ve yaratıcılıktan müteşekkil bir birlikteliktir.

Subay olmak ülke savunması gerektirdiğinde yaşatma ideali içinde, milletin şeref ve namusunu korumak için öz varlığından vazgeçebilmeyi göze alan bir kafa yapısına sahip olmayı gerektirir. Mahiyetlerinin komutanlarını istek ve heyecanla takip etmesine imkân veren şey, komutanlarına duydukları güven ve itimat hissidir, komutanlarının sahip olduğuna inandığı berrak zekâları ve güçlü ahlaki değerleridir. Subaylar silah arkadaşı ve ülkesinin namusu ve şerefi için icabında canını verir. Eskiler belediye başkanlarına “şehrin emini” derlermiş. Subaylar da silah ve bayrak üzerine ettikleri yeminle, ülkelerinin şeref ve namuslarının yeminli muhafızlarıdır.

8. Kaynakça

Atatürk, Mustafa Kemal (1997), Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri, Atatürk Araştırma Merkezi, C. I-2.

Atatürk, Mustafa Kemal (2010), Zabıt ve Kumandan ile Hasb-ı Hal, Genelkurmay Basımevi, Ankara.

Boddy, C. R. (2011) Corporate Psychopaths: Organizational Destroyers, Palgrave Macmillan

- Flamholtz, Eric G and Randle, Yvonne (2011), "Corporate Culture: The Ultimate Strategic Advantage," Stanford University Press, Stanford California, pp.5–6 and 26–27.
- Gavet, Andre (2001), Komuta Etme Sanatı, Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları, Ankara.
- Hatemi, Nilüfer, (1999). Mareşal Fevzi Çakmak ve Günlükleri 2, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Hofstede, Geert (2001).Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations(2nd ed.). Thousand Oaks, CA:SAGE Publications.
- Hofstede,G. (1999) Cultures and Organizations, London:McGraw-Hill, Çeviren Güvenç Bozkurt, İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi.
- Luthans, F. & Doh Jonathan, P. (2015). "International Management, Culture, Strategy and Behavior" (9th ed.). Mc Graw Hill
- Macionis, John J; Gerber, Linda Marie (2011).Sociology. Toronto: Pearson Prentice Hall. p.53
- Popper, Karl (1963).Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge (2012 ed.). London: Routledge
- Sargut, A.S., (2001), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Yayınevi, Ankara.
- Schein, Edgar H. (2004).Organizational culture and leadership(3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. pp.26–33.
- Şengöz, Murat (2019a) Birleşik Kaplar Teorisi: Göçmenlik Olgusu Üzerine Bir Kritik: Avusturya'lı Türkler (ed. Murat Şengöz), Ankara: Astana Yayınları.
- Şengöz, Murat (2019b) Leadership Challenges in the Current Security Environment (ed. Murat Şengöz), Ankara: Astana Yayınları.
- Şengöz, Murat (2019c) Yönetim Felsefesi: Gazi Paşa'nın Perspektifinden Aksiyolojik Liderlik Üzerine Mülâhazalar (ed. Murat Şengöz), Ankara: Astana Yayınları.
- Şengöz, Murat (2019d) Ulusal Güvenlik Yönetimi Felsefesi: Aksiyolojik Paradigma (ed. Murat Şengöz), Ankara: Astana Yayınları.
- Şengöz, Murat (2019e) Çalışanların Liderlik Algısı ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (ed. Murat Şengöz), Ankara: Astana Yayınları.
- Şengöz, Murat (2020) The Framework of Military Leadership (ed. Murat Şengöz), Cambridge: Cambridge Scholars Publishing.
- Toffler, A., (1971), Future Shock, Bantam Books, Random House Inc., N.Y.
- Waring, S.P., (2016), Taylorism Transformed: Scientific Management Theory Since 1945. UNC Press Books.

Yıldırım, Cemal (2008), *Bilim Felsefesi*, Yargı Yayınları, Ankara.

Zhang, Xibao (2009). *Values, Expectations, Ad Hoc Rules, and Culture Emergence in International Cross Cultural Management Contexts*. New York: Nova Science Publishers