

# Makul Yönetici - 2

Tarihten Alınan Dersler

Mustafa Özel

## MUSTAFA ÖZEL

1956 yılında Ağrı'da doğdu. 1980 yılında Boğaziçi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünden mezun oldu. Çeşitli kurumlarda yöneticilik ve danışmanlık yaptı. Marmara Üniversitesi'nden yüksek lisans ve doktora dereceleri aldı (İktisat Tarihi, 1991/99). *Dergâh*, *İzlenim*, *Anlayış* ve *Nihayet* gibi dergilerde yazdı, yazıyor.

**Eserleri:** *Birey, Burjuva ve Zengin* (1994), *Amerikan Yüzyılının Sonu* (1993), *Piyasa Düşmanı Kapitalizm* (1993), *Kapitalizm ve Din* (ed. 1993), *İktisat Risaleleri* (ed. 1994), *Tarih Risaleleri* (ed. 1995), *İstikbal Köklerdedir* (1996), *Yöneticilik Dersleri* (1996, 2016), *Stratejik Liderlik* (2017), *Roman Diliyle Siyaset* (2018), *Roman Diliyle İktisat* (2018), *Yönetebilen Türkler* (2018), *Romanperver İktisatçı* (2019), *Roman Diliyle İş Hayatı* (2019).

# İÇİNDEKİLER

<b>Giriş</b> .....	9
<b>1. İbn Haldun'un Yönetim Felsefesi</b> "Tevazuyla Yükselir, Kibirle Düşerler!" .....	21
<b>2. Jim Collins'in Yönetim Felsefesi</b> "Kendini Yenen, Rakibini de Yener!" .....	27
<b>3. Simyacı'nın Yönetim Felsefesi</b> "Yüreğiyle İsteyen, Kavuşur!" .....	33
<b>4. Ütopya'da Yönetim Felsefesi</b> "Mükemmeli Ara, Çıkar Karşına!" .....	39
<b>5. Kutadgu Bilig'de Yönetim Felsefesi</b> "Beylerin Aklıyla Gönlü Bir Olur!" .....	49
<b>6. Oğuznâme'de Yönetim Felsefesi</b> "İşi, Sınanmamışa Verme!" .....	55
<b>7. Bhagavad Gita'da Yönetim Felsefesi</b> "Bilgisiz Eylem, Nafile Söylem!" .....	61

<b>8. Kautilya ve Hint Yönetim Felsefesi</b>	
“Vasıflı İnsanla Çalış!” .....	67
<b>9. Tolstoy’un Yönetim Felsefesi</b>	
“Karar Değil, Anlam Ver!” .....	73
<b>10. Hammurabi’nin Yönetim Felsefesi</b>	
“Ülkenin Kalbini Sakinleştir!” .....	79
<b>11. Hesiod’un Yönetim Felsefesi</b>	
“Ölçülü ve Âdil Ol!” .....	85
<b>12. Koçi Bey’in Yönetim Felsefesi</b>	
“Sorumlu ve Esnek Ol!” .....	91
<b>13. Kâtip Çelebi’nin Yönetim Felsefesi</b>	
“Yetkin Yöneticiyle İş Tut!” .....	95
<b>14. Keykâvus’un Yönetim Felsefesi</b>	
“Bezirgânın Sermayesi Doğrudur!” .....	105
<b>15. Sadî-yi Şirazî’nin Yönetim Felsefesi</b>	
“Yarını, Bugünden Hesapla!” .....	111
<b>16. Maverdî’nin Yönetim Felsefesi</b>	
“Yöneticilik, İnsan Seçme Sanatıdır!” .....	117
<b>17. Sultan İkinci Murad’ın Yönetim Felsefesi</b>	
“Kılıcın, Akla Dayansın!” .....	123
<b>18. Lütfi Paşa’nın Yönetim Felsefesi</b>	
“Tedbirli Hekim Ol!” .....	129

<b>19. Şeyzeri'nin Yönetim Felsefesi</b>	
“Akıllı, Âdil, Düzenli Ol!” .....	135
<b>20. İbnü't-Tıktaka'nın Yönetim Felsefesi</b>	
“Üç Meziyet: Akıl, Erdem, Adalet” .....	143
<b>21. Duâgû Vâiz ile Michael Dell'in Yönetim Felsefesi</b>	
“Aklını Zorla, Fikrini Yenile!” .....	147
<b>22. Honda'nın Yönetim Felsefesi</b>	
“Özgür ve Özgün Ol!” .....	153
<b>23. Matsuşita'nın Yönetim Felsefesi</b>	
“Halka Hizmet Et, Nimetlere Şükret!” .....	159
<b>24. Fukuzawa ve Japon Yönetim Felsefesi</b>	
“Medeniyet, Bilgi ve Erdemdir!” .....	165
<b>25. Fromm/Schumacher Yönetim Felsefesi</b>	
“Cömerttir Toprak, Doyurur Hepimizi!” .....	175
<b>Dizin</b> .....	181

## GİRİŞ

### MAKUL YÖNETİCİ, TARİHTE GELECEĞİ ARAR!

Geçmişçi ve Gelecekçi insanlardan oluşan iki parçalı bir toplum olduk. Ülkenin yarısı bugünde yaşıyor ama burada yaşamıyor. Diğer yarısı ise burada yaşıyor ama bugünde yaşamıyor. Bu psikoloji şirketlerimizin de, devletimizin de yönetilme biçimini etkiliyor. Örgütlerimizi büyüttükçe, işbirliği yapageldiğimiz insanlarla bakış ve anlayış farkımız derinleşiyor, etrafımızı küçültmeye başlıyoruz. Küçülen insanlarla da büyümüş şirketleri veya devleti yönetmek imkânsızlaşıyor. Tarih böyle “hikâyelerle” dopdolmuş olduğu hâlde, asla ibret almıyoruz. Cehaletin kibir ve inadı kesintisiz sürüp gidiyor.

Tarihçiler, geçmişteki olay, süreç ve insanlar hakkında üç temel soru sorarlar: Ne oldu, nasıl oldu, niçin (öyle) oldu? Ama bu sorulara verdikleri en nesnel cevaplar bile ancak bir tür hikâye oluşturur. Bilim olarak tarih (*history*), sözkonusu hikâyeyi (*story*) keşfeder (*discover*: örtüsünü sıyrır) veya keşfettiği kadarına tarihçinin kendi uydurduğunu ilave eder.<sup>1</sup> Dolayısıyla, tarihten alınacak dersler, geçmişte “gerçekte” ne olduğundan daha fazla önem kazanır. Tarih geçmişte yaşadıklarımız olmaktan çıkar, gelecekte yaşamayı düşlediklerimize dönüşür. Bilim olarak Tarih ise bu yönüyle bütün toplum bilimlerinin (sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji) temeli ni oluşturur. *Management* hariç!

*Management* yahut Yönetimbilim (YB), benim talebelik yıllarımda “sevk ve idare” adıyla anılırdı. Ben iki yaşındayken kurulan Türkiye ve Orta

Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), başlığının ima ettiği “kamu yönetimi” kadar, özel sektörün akılcı yönetimine dair modern bilgileri de Türkiye’ye taşıma misyonunu üstlenmişti. Pek tabii, asıl modern YB misyonerimiz Harvard Üniversitesi ile Ford Vakfı’nın desteğiyle kurulan, İÜ İktisat Fakültesi bünyesindeki *İşletme İktisadı Enstitüsü* idi. Sonradan talebesi olacağım Robert Kolej Yüksek Okulu’nu da (BÜ) unutmadan diyebiliriz ki, bu yıllarda, Batı dünyasında olduğu gibi Türkiye’de de *management* demek, örgüt yönetimine dair yeni bilgiler demektir; tarihe bakmak pek umut verici değildi. Gerçi ABD ve Avrupa’da tek tük YB hocaları, tarihe ve insan bilimlerine (*humanities*) müracaatla egemen “mühendislik mantığının” dengelenmesi gerektiğini söylüyor; örgüt kuramının “tarihsel analize” muhtaç olduğunu belirtiyorlardı.<sup>2</sup> Fakat bunlar, adeta dağda verilen vaazlardı; şehirli yöneticilerin kulağına ulaşmaları zordu. İsteksiz akademisyenleri de yoruyordu.

Modern yönetim düşüncesinin Türk yöneticilerine etkisi sırasıyla Fransız, Alman ve Amerikan damgalarını taşıyor. “1883’ten 1930’ların başlarına değin Fransız, 1930’ların ortalarından 1950’lerin başlarına değin Alman, 1950’lerden günümüze kadar Amerikan.”<sup>3</sup> Özellikle sonuncusu çok fazla *presentist* (bugüncü) bir yaklaşıma sahipti. Ancak 21. yüzyıla doğru sular duruldu ve yönetimbilimde tarihin önemi farkedilmeye başlandı. Özellikle liderlikle alakalı çalışmalar, tarihe atıfta bulunulmadan fazla bir değer ifade etmiyordu. “Liderlik insanların bugün ve her zaman ihtiyaç duyduğu bir şeydir. Dünyanın ilk romanı olan *Gilgames Destanı*, uyruklarına karşı görevlerini ihmal eden savaşçı bir hükümdarın hikâyesidir. Eflatun’dan Sun Tzu’ya kadar kadim dünyanın büyük düşünürleri, yönetimle görevli insanların sorumluluklarına kafa yordular.”<sup>4</sup> Montesquieu, üçyüz yıl önce, Romalıları dünyaya egemen kılan en önemli özelliklerinin “bütün halklarla savaştıktan sonra daha iyi bir usul buldukları anda kendi usullerinden vazgeçmeleri” olduğunu yazıyordu. “Toplumların doğuşunda kurumları yaratan, devletlerin liderleridir. Sonra da bu kurumlar, devlet liderlerini yetiştirir.” Fransız filozofa göre, 18. Yüzyıldaki durum Roma’dakine benzer bir örnek sunuyordu: “Zira insanlar her devirde aynı tutkulara sahip olduğuna göre, büyük değişimlere yol açan vesileler farklı olsa da, sebepler daima aynı olmuştur.”<sup>5</sup> İşte tarih ilmini çağdaş YB için çekici kılan, sebeplerin hep aynı (veya benzer) olmasıdır. İbn Haldun’un deyişiyle, geçmişle gelecek, suyun suya benzemesi kadar birbirine benziyordu.

## Asker Değil, Yönetici Millet Olmak!

Çağdaş işletme yöneticiliğini genel anlamda idarecilikten ve askerî liderlikten ayıran husus, ticaret mantığının çok öne çıkmasıdır. Yaygın kanaate göre, Müslümanların ve özellikle de Türklerin “geri kaldığı” bir alandır bu. Antep, Kayseri, Akseki, Gürün... ahalisi gibi birkaç istisna ile Anadolu insanının genelde asker bir millet olduğuna, binaenaleyh ticaretten anlamadığına dair yaygın bir kanaat vardır. Atatürk Ödülü ile taltif edilen müsteşrik Bernard Lewis’in, modern Türkiye’ye dair en ünlü eserini bile şu cümlelerle özetlemek mümkündür: Türkler sadece dört mesleğe aşınadır: Memurluk, savaş, din ve tarım. Modern toplumun cansuyu olan sanayi ile ticareti gayrimüslimlere terkettiler. (Avrupa’nın sanayi ve ticaretle şahlandığı 19. asırda bile) Türkler ticareti “bütün aşağılık taraflarıyla” Hristiyan ve Musevîlere bıraktılar.<sup>6</sup>

İlk bakışta son derece ilmî ve yaşanan gerçekle örtüşen bir tesbit gibi gözüken bu kanaat 19. asır sonrasının eseridir. Kasıtlı bir kurmaca, bir mitter. Fakat o kadar etkilidir ki, hâce-i evvelimiz (ilk öğretmenimiz) Ahmet Midhat Efendi de dahil olmak üzere, udeba ve ulemamızın en seçkinleri bile bunun kadîm bir gerçeklik olmayıp, 19. asırda Avrupa kapitalizminin yörüngesine girdikten sonra meydana gelen bir gelişme olduğunu farkedememişlerdir. Midhat Efendi *Müşahedat* romanında şu tesbitleri yapıyordu: “Kibardan hiçbir kimse kesb ü kâra heves etmiyor. Abâ vü ecdattan kalmış bazı çiftliklere mâlik olanlar bunları yalnız tenezzüh mahalli olarak telakki ediyorlar. Herkesin gözü devlet memuriyetine dikilmiş. Ondan başka medâr-ı maişet bilinmiyor. Hâlbuki hazine-i devlet yalnız geçinmeleri için oraya göz dikenleri ne ile doyuracak? Varidatla değil mi? O varidatı ziraat ve sanayi ve çobanlık ve ticaret hâsıl etmeyecek mi? Bunlar zayıf ve miskinlerin ellerinde buldukça hazineye getirecekleri varidat dahi zaifâne, miskinâne bir suretten ayrılamaz.”<sup>7</sup>

Söylenenler doğru ama sanki hep böyleydi gibi bir intiba bırakıyor insanda. Bediüzzaman Said Nursî, 20. asır başlarında kendisine yöneltilen bir takım iktisadî sorulara cevap vermeye çalışırken, memurluk merakımızın geç dönemlere ait bir gerçeklik olduğunun farkında gibidir: “Biz, gayr-ı tabii ve tembelliğe müsaid ve gururu okşayan imâret maişetine (memurluğa) el atıp belamızı bulduk. Maişet için tarik-ı tabii ve meşru ve zîhayat san’attır, ziraattır, ticarettir. Gayr-ı tabii ise, me’muriyet ve her neviyle imârettir. Bence imâreti ne nam ile olursa olsun medar-ı maişet edenle-