

Makul Yönetici

Çağdaş Bir Fütüvvetnâme

Mustafa Özel

alBaraka
Yayınları

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

ÖNSÖZ: Fütüvvetnâme Diliyle Yönetim.....	7
1. Ölçü İle Yönetmek.....	13
2. Şirket Yöneticileri İçin Eflatun ile Vehbi Koç'tan Dersler	39
3. Hz. İbrahim'in Müzakere Sanatı.....	43
4. Hz. Ali'nin Yönetim Felsefesi: Önce Hakk'a Hizmet Et!	49
5. Farabi'nin Yönetim Felsefesi: Erdemli Değişim Öğretmeni Ol!.....	59
6. Halepli Covey'nin Yönetim Felsefesi: İlke-Merkezli Lider Ol!	67
7. Sühreverdi'nin Yönetim Felsefesi: Yağmur Gibi Yönet!	73
8. İbn Mukaffa'nın Yönetim Felsefesi: Yetenek Avcısı Ol!.....	81
9. Kınalızâde'nin Yönetim Felsefesi: Sabırlı ve Âdil Ol!.....	87
10. Klasik Komutandan Modern Yöneticiye.....	99
11. Makyaveli'nin Yönetim Felsefesi: Merhametten Maraz Doğar!	107
12. Gogol'ün Yönetim Felsefesi: Bilgili ve Yerli Ol!	113
13. Arabistanlı Lawrence'ın Yönetim Felsefesi: İmajını Büyüt!.....	119
14. Charles Handy'nin Yönetim Felsefesi: İçi Boş Yağmurluk Olma!	125
15. Turgut Cansever'in Yönetim Felsefesi: Bilgili ve Ahenkli Ol!.....	131
16. Şiir Diliyle Yönetim	137
17. Kara Karıncayı Gece Gören Var	143
18. Güneş Altında Yeni Bir Şey Yok!.....	147
19. Bedenini Yor ki, Beynin İşlesin!.....	153
20. Bilge Gibi Düşün, Halk Gibi Konuş!	157

ÖNSÖZ

FÜTÜVVETNÂME DİLİYLE YÖNETİM

Kapitalizmin zirve çağında bir *fütüvvetnâme* yazmak, suya nakışlar çizen bir çocuğun davranışına benzetilebilir. Benim tam da yapmak istediğim budur işte: çocukluk! Henüz kirlenmemiş, üçkâğıtla saflığı bozulmamış insanlık durumu. Üçkâğıt ile hem aldatici uyanıklığı kastediyorum, hem de üç basılı kâğıdın etkisini: Kâğıtpara, gazete ve roman. Kâğıtpara 'kapitalizm'in, gazete 'ulus'un, roman ise 'birey'in beşiği. Bu üç kâğıt olmasaydı, çok farklı ekonomik, siyasal ve kişisel deneyimlerimiz olurdu.¹ Atalarımız "Tüfek icat oldu mertlik bozuldu!" yerine "Matbaa icat oldu..." deselerdi, daha yerinde olurdu.

Kapitalizm öncesi toplum sistemlerinde, siyasal ve dinî-kültürel yapıların yanısıra, ekonomi toplumun birkaç parçasından birini oluşturuyordu. Karl Polanyi'nin etkili ifadesiyle, ekonomi toplumsal sisteme gömülüydü (*embedded*).² Kapitalizm ekonomik alanı öylesine genişletip başat duruma getirdi ki, adetâ toplum ekonomik sisteme gömülüverdi. Bununla da kalmadı! Eskiden ekonominin diyelim yüzde 90'ı tarım, yüzde 9'u ticaret ve (olsa olsa) yüzde 1'i finanstan ibaret iken; şimdi tarım azami yüzde 10, ticaret yüzde 20, finans ise (asgari) yüzde 70 bir ağırlık oluşturmuş bulunuyor. Bir günlük küresel ticaretin yüzde 90'dan fazlası finansaldır artık, kâğıt veya dijital rakam alışverişi...

¹ Bkz. Mustafa Özel: *Romanperver İktisatçı*, İstanbul: Küre, 2019.

² Karl Polanyi: *Büyük Dönüşüm*, İstanbul: İletişim, 2016.

Böyle bir ekonomik sistemde, fütüvvetin esası olan yığıtlıktan, mertlik ve cömertlikten söz etmek, tuhaf değil mi? Evet, tuhaf, ama kaçınılmaz! Çünkü insanlık hayatı bir tercihle karşı karşıya: Ya küresel çapta genişlemiş bir gazinonun³ orta yerinde anlamsız biçimde “daha çok, daha çok!” diye çıkıracak; ya da –bütün zorluklara rağmen- kendine yeni bir anlam dünyası yaratma çabası içine girecektir. Yönetim biliminin bu hayatî meseleye bigâne kaldığını sanmayın. Charles Handy, çeyrek yüzyıl önce şunları yazabiliyordu: “Hayat bazı insanlar için mücadele, çoğunluk içinse muammadır. Minneapolis’in açık hava heykel bahçesinde *Kelimesiz* diye adlandırılan heykeli hiç unutmam. Üç şekil vardı ortada; başat konumda olanı bronz bir yağmurluktu. Dimdik duruyordu, fakat içi boş, kimse yok içinde. Bana göre, o boş yağmurluk bizim dayanılmaz paradoksumuzun simgesiydi: Bu dünyaya boş yağmurluklar, maaş listelerindeki isimsiz sayılar, rol kapanlar, iktisat veya sosyolojinin ham maddesi, hükümet raporlarının istatistikleri.. olmak için gönderilmedik. Eğer ödenen bedel buysa, o zaman ekonomik ilerleme (*progress*) boş bir vaattir.”⁴ Bu çalışma Handy ve benzeri duyarlı bilginlere mütevazî bir katkıdır. Geleneğimizdeki fütüvvet anlayışının zaman ve mekân üstü olduğuna inanıyor, temel dinî/insanî ilkelerin dürüstlük ve ciddiyetle her bağlama uyarlanabileceğini düşünüyorum.

Nitekim, finansal kapitalizmin amansız ilerleyişine rağmen; bilgelik, maneviyât, ahlâk ve erdem gibi kavramlar son yarım yüzyılda küresel yönetim düşüncesini kuşatmaya başladı. Bu kavramların birer süs olarak mı kalacağı, yoksa yönetme anlayış ve tarzımızı köklü bir dönüşüme mi uğratacağı gündemimizdeki en önemli ve çapraşık meselelerden biridir. Alanın uzmanları bilgece bir işi “ortak yararı gözetken, sadece kendine yontmayan” eylem olarak tanımlıyorlar. “Modern toplumda bilgece ve erdemli iş liderliği sadece şirkete yarar sağlamakla kalmaz, bir bütün olarak toplumun refah ve ahengine hizmet eder.” Çağdaş yazarlar, Aristo’nun pratik bilgelik (*phronesis*) kavramını “zor zamanlarda erdemli davranabilme

³ Bkz. Susan Strange: *Casino Capitalism*, Manchester University Press, 2016. Arjun Appadurai: *Banking on Words: The Failure of Language in the Age of Derivative Finance*, The University of Chicago Press, 2016.

⁴ Charles Handy: *The Empty Raincoat*, New York: Hutchinson, 1994. (Burada 14. Bölüm.)

yeteneği” olarak yorumluyorlar.⁵ Bu yeteneğe kesintisiz vurgunun Çin’den Osmanlı dünyasına kadar kadim geleneğin vazgeçilmezi olduğuna şüphe yoktur.

Kadim Çin siyasetinin ana kaynaklarından biri olan *Bing Fa* (Savaş Sanatı) şu tespitle başlıyor: “Savaş bir ülkenin baş sorunudur ve muhasebesiz olmaz. Beş noktayı hesaba katıp, ona göre durum değerlendirmesi yapmak gerekir: Yol, Gök, Yer, Komutan ve Kural.” Bunlardan ikisini şöyle açıklıyor: “Yol (*Tao*), halkı yöneticisi ile aynı düşünceyi paylaşır. Ancak bu takdirde birlikte ölebilir, birlikye yaşayabilirler ve halk kendini feda etmekten korkmaz.” Komutan ise erdemlilik, güvenilirlik, insancılık, cesaret ve ciddiyettir.⁶ Laozi ise erdemli yöneticiliği şöyle tanımlıyor: “Bilge kişi yönetirken, kalplerin boşalmasını (önyargılardan arınmasını), ama karınların doymasını sağlar. ... Yol, düğümü çözer, aşırılığı ölçülü kılar, tozu dumanı dindirir. (Bilge yönetici) Yol’a yakındır. Kalbi kusursuz derinlikte, eliaçıklığı kusursuz doğallıkta, sözleri kusursuz dürüstlüktedir.”⁷ Bu satırları bir fütüvvetnâmenin içine koysanız, kimse başka bir kaynaktan geldiğini hissetmez! Nitekim 15. yüzyılın başlarına tarihlenen Eşref b. Ahmed’in manzum *Fütüvvet-Nâme’si*, Kuran-ı Kerim’de *fetâ* kelimesiyle nitelendirilen erdemli kişiyi şöyle tasvir ediyor:

Er odur kim togrulukla kul ola
Fi’li kavli pür edeb usûl ola

Turmagı oturmağı vü yatmağı
Yürimegi almağı vü satmağı

Hûyı hulkı ola Kur’an mazharı
Fi’li kavli ola hep Hakk manzarı

Sohbetine yol bula her bir ferik
Kendüzünden kendüye ola şefik.⁸

⁵ Mike Thompson ve David Bevan: *Wise Management in Organisational Complexity*, Hampshire: Palgrave, 2013, s. 2.

⁶ Sun Zi (Sun Tzu): *Savaş Sanatı*, İstanbul: Türkiye İş Bankası KY, 2016, s. 1.

⁷ Laozi: *Tao Te Ching*, İstanbul: Türkiye İş Bankası KY, 2016, s. 1-8.

⁸ Orhan Bilgin: *Şeyh Eşref b. Ahmed, Fütüvvet-nâme*, İstanbul, 1992.

Fütüvvet Ruhunu Modern Çağa Taşımak!

Fütüvvet gençlik, yiğitlik, cömertlik demek. İslam tarihinde sufler fütüvveti bir tasavvuf terimi olarak kullandılar. İlk kullanımlardan birinde, kelime “dostların kusuruna bakmama” şeklinde tanımlanıyor. Cafer es-Sadık ise şöyle diyor: “Fütüvvet elde edilen bir şeyi tercihen başkalarının yararlanmasına sunmak, elde edilemeyen şeyler için de şükretmektir.” Ebu Bekir el-Verrak’a göre, fütüvvet kişinin hasmının olmaması, yani herkesle iyi geçinmesi ve insanlarla barışık olmasıdır. Başkalarının hak ve çıkarlarını gözetmesi, sözünde durması, nezaketli olmasıdır. Sülemî’nin fütüvvet tanımı ise peygamberler tarihini özetliyor gibidir: “Âdem gibi özür dilemek, Nûh gibi iyi, İbrahim gibi vefalı, İsmail gibi dürüst, Musa gibi ihlaslı, Eyyüb gibi sabırlı, Davud gibi cömert, Muhammed gibi merhametli, Ebu Bekir gibi hamiyetli, Ömer gibi adaletli, Osman gibi hayalî, Ali gibi bilgili olmaktır.”⁹

Bundan üç yüzyıl kadar önce Esrâr Dede tarafından kaleme alınan fütüvvetnâmede ise, fütüvvet ile güzel ahlâk özdeşleştiriliyor ve adeta yukarıdaki tasvirde unutulmuş Hz. İsa’nın gönlü alınıyor:

Dinle ahlâkdan biraz tabir
Ta fütüvvet ola sana tefsîr

Sana kemlik edene iyilik kıl
Demem ey yâr kem sözü sana bil

Kendini gör karıncadan ahkar
Tâ ayârın ola çün zer

Diler isen ki arta mikdârın
Kimseyi görme lâyıık âzârın.¹⁰

Sülemî’ye göre, fütüvvet gereklerinden biri kerem sahibi olmaktır. “Kerem: gelmeyene gitmek, vermeyene vermek, kötülük edene iyilik etmektir.”¹¹ Bazı fütüvvetnâmelerde fetânın bazı şeyleri açık, bazıları da kapalı gerek denilmektedir. Açık olanlar: Sofrası, kapısı, alını, kademi, eli, lütfü, sehaveti,

⁹ Süleyman Uludağ: “Fütüvvet,” *TDV İslam Ansiklopedisi*, Cilt 13, 1996, s. 259-61.

¹⁰ Hasan Kasır: “Türk Edebiyatında Fütüvvet-nâmeler ve Esrâr Dede’nin Fütüvvet-nâmesi,” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1993/1, s. 107-30.

¹¹ İbn el-Hüseyn es-Sülemî: *Tasavvufta Fütüvvet* (çev. Süleyman Ateş), Ankara Üniv. İlahiyat Fak. 1977, s. 56.

hulki, yakîni... Kapalı olanlar: Gözü (na-mahreme), kulağı (yaramaz habere), dili (şirke), cimriliği, hırsı...¹²

Yöneticinin en başat niteliği, başka yöneticilerin ve çalışanların emeğini takdir edebilme kabiliyeti ve erdemli davranabilmesidir. Yusuf Has Hacib, emeğin kıymetini bilmeyenleri değil yönetici, insan bile saymıyor:

*Kişi emgeki bilmegüçi kişi
Kişi tip atamağı yulku tuşu*

*Ucuz tutma erdemni öğren ogul
Bu erdem yorıku örüng kuş teg ol*

İnsan emeğini takdir etmeyen kişiye
İnsan dememeli, o hayvana benzer

Ey oğul erdemi kıymetsiz sayma, öğren
Bu erdemin doğası ak kuşa benzer.¹³

İnsanlığını sürekli hissedebilmek için de mânen her an yenilenebilmek gerek. Beş vakit namazın Müslümanlara bunun için farz kılındığını düşünüyorum. Bu dinî duyarlılığı çağdaş yönetim düşünürlerinde de görmeye başlıyoruz. Stephen Covey, madden olduğu kadar mânen de yenilenmenin başarılı liderlik için elzem olduğunu söylüyor: “Lider kendini fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal bakımlardan yenileme arayışı içinde olur. Spor yapar, okur, yazar, problem çözmeyi sever. Duygusal fakat sabırlıdır. Empatiyle dinler (kendini başkalarının yerine koyar) ve karşılıksız sever. Dua eder, tefekkür eder, oruç tutar ve Kutsal Kitabı okur.”¹⁴ Mesele mânevî arınma yoluyla, diğer insanlara ve bütün evrene daha saygılı hâle gelmektir. Çocukluğumun önemli kahramanlarından, Karşılı halk ozanı Şeref Taşlıova bu gerçeği, kitapları milyonlar satan Coveyden daha güzel seslendiriyor bence:

Dünya değirmendir insanlar tahıl
Ekilir biçilir un olur gider
Cesedi gezdirir baştaki akıl
Bir’e saygı duyan bin olur gider.

¹² M. Saffet Sarıkaya: *Fütüvvetname-i Ca’fer Sâdık*, İstanbul: Horasan, 2008.

¹³ Yusuf Has Hacib, *Kutadgu Bilig*, İstanbul: Kabcacı, 2006, s. 549-51.

¹⁴ Stephen R. Covey: *Principle-Centered Leadership*, New York: Summit, 1991, s. 33.