

# YÖNETİMDE HÜMANİSTİK BİR KİMLİK İNŞASINA KATKI: YÖNETİME MEVLÂNÂ ELİ DEĞERSE

 Yunus Emre TAŞGİT<sup>a</sup>  
 Sinan KIZILTOPRAK<sup>c</sup>

 Zülkif DAĞLI<sup>b</sup>  
 İrem HORUZ<sup>d</sup>

## Öz

Tarihsel süreç içerisinde cevap aranan en kadim sorulardan birisi olan “Nasıl bir yönetim istiyoruz?” sorusu farklı şekillerde cevaplandırılmakla birlikte günümüzde çok boyutlu ve çok taraflı bir görünüm kazanmıştır. Mevcut dünya düzeninin bilinçli veya bilinçsiz olarak ürettiği popüler insan modeli Homo economicus’un artık yönetme ve yönetilme problemi daha aşikâr bir şekilde ortaya çıkmıştır. Problemin çözümü için formüle edilen en önemli bakış açılarından birisi hümanistik (insani) yönetimdir. Bu araştırmanın amacı, Mevlâna Celâleddin-i Rumi’nin Mesnevi eserinde yer alan hikâyelerindeki analogileri dikkate alarak “yönetme” olgusu ile ilgili muhteva (içerik) itibarıyla zenginleştirici/farklı bakış açısı sunabilecek hümanistik betimsel bir çerçeve çizmeye çalışmaktır. Mesnevi’de yer alan bütün hikâyelerin örneklem kabul edildiği çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi yaklaşımı kullanılmış, bulgular içerik analizi ve betimsel analiz prensiplerine uygun şekilde elde edilmiş ve değerlendirilmiştir. İncelemeler sonucunda 51 hikâyenin doğrudan veya dolaylı olarak yönetme ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çoğunlukla bir hikâyede birden fazla değer yargısına vurgu yapıldığı için her bir hikâyeyi en iyi temsil edebilecek, en dikkat çekici mesajlar kod olarak kullanılmıştır. Ayrıca aynı değere vurgu yapılan hikâyelerden daha kapsamlı ve açıklayıcı olanı tercih edilmiştir. Sonuçta hümanistik yönetim bağlamında belirlenen toplamda 32 kod ifade 7 tema altında toplanmıştır. Bu temalar: Değerlendirme Perspektifi, Eylem Psikolojisi, Yönetme Felsefesi, İlişki Yönelimi, Yönetimsel Teşvik Araçları, Kazanımsal Davranışlar ve Yönetimsel Vasıflar.

**Anahtar kelimeler:** İslam Felsefesi, Yönetim, Yönetici, Mevlâna, Mesnevi

<sup>a</sup> Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, yunusemretasgit@duzce.edu.tr

<sup>b</sup> Doç. Dr., Samsun Valiliği, zulkifdagli@hotmail.com

<sup>c</sup> Arş. Gör., Düzce Üniversitesi, sinankiziltoprak@duzce.edu.tr

<sup>d</sup> Öğr. Gör., Düzce Üniversitesi, iremhoruz@duzce.edu.tr



## CONTRIBUTION TO THE CONSTRUCTION OF A HUMANISTIC IDENTITY IN MANAGEMENT: IF RUMI TOUCHES THE MANAGEMENT

### Abstract

“What kind of management do we want?” which is one of the most ancient questions sought to be answered in the historical process. Although the question has been answered in different ways, it has gained a multidimensional and multilateral appearance today. The problem of managing and being governed by the popular human model Homo economicus, produced consciously or unconsciously by the current world order, has now emerged more clearly. One of the most important perspectives formulated for the solution of the problem is humanistic management. The aim of this research is to try to draw a humanistic descriptive framework that can offer an enriching/different point of view regarding the concept of “management” by taking into account the analogies in the stories of Mawlana Celeleddin-i Rumi’s Masnavi. In the study, in which all the stories in the Masnavi were accepted as samples, the document analysis approach, one of the qualitative research methods, was used, and the findings were obtained and evaluated in accordance with the principles of content analysis and descriptive analysis. As a result of the examinations, it was determined that 51 stories were directly or indirectly related to directing. Since more than one value judgment is emphasized in a story, the most remarkable messages that can best represent each story are used as codes. In addition, among the stories emphasizing the same value, the more comprehensive and explanatory story was preferred. As a result, a total of 32 code expressions determined in the context of humanistic management were gathered under 7 themes. These themes are: Evaluation Perspective, Action Psychology, Management Philosophy, Relationship Orientation, Managerial Incentive Tools, Acquisitive Behaviors and Managerial Qualifications.

*[The Extended Abstract is at the end of the article.]*

**Keywords:** Islamic philosophy, Management, Manager, Rumi, Masnavi.



### Giriş

İnsanlık tarihi çok tecrübelerle göstermiştir ki “bir şeyi bazı amaçlar için olduğundan farklı gösterme/tanımlama gayreti, o şeyin doğasını bozmakla kalmamış aynı zamanda yeni karmaşık sorun alanlarının ortaya çıkmasına” neden olmuştur. Mevcut düzenin “yöneticiyi, Süpermen” ve “yönetileni/çalışanı, çok yönlü kullanılabilir kaynak/araç” olarak göstermesi bu olguyu doğrulayıcı nitelikte bir durumdur. Olayın doğası “yaratılmış

---

hiçbir şeyi ona taabbüd (ibadet) edecek bir derecede kendinden büyük zannetmemeyi aynı zamanda kendini hiçbir şeyden tekebbür edecek derecede büyük tutmamayı” gerektirmektedir (Nursi, 2017: 150). Çünkü ne yönetilenler, kul/köle; ne de yönetenler İlah/Tanrı. Bu anlayış her iki taraf için hem haddini/sınırını bilmeyi temin ederken hem de hukukunu muhafaza etmeyi desteklemektedir.

Tarihsel süreç içerisinde cevap aranan en kadim sorulardan birisi olan Nasıl bir yönetim istiyoruz? sorusu farklı şekillerde cevaplandırılmakla birlikte günümüzde çok boyutlu ve çok taraflı bir görünüm kazanmıştır. Yönetme olgusunun en genel anlamda yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki taraf açısından değerlendirildiğinde her iki tarafın da ne istediğinin, kavramın oluşumu ve gelişiminde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Yönetenler en genel anlamda; saygı/hürmet, itaat, sadakat, kontrolü elinde tutma, her şeyden haberdar olma, gücünü perçinleme (artırma) ve devam ettirme gibi psiko-sosyal isteklere sahipken, Yönetilenler ise; hak ettiğini alma, değer verilme, anlaşılma, kabul görme, güven duyma/duyulma, şefkat/merhamet gibi maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması yönünde beklentilere sahiptirler. İstek ve beklentiler her ne kadar makul, masum ve mümkün görünse de düzey ve dereceleri ile ilgili beklentilerin, gerek bireysel ve kurumsal gerekse devlet düzeyinde “mücadele, çatışma ve savaşların” arka planında yatan temel nedenler olduğu anlaşılmaktadır. Yani bazıları isteklerini abartırken bazıları da beklentilerini abartarak dengenin bozulmasına neden olmaktadır. Her iki taraf arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik çeşitli çalışmalar yürütülmüş fakat bulunan çözümler çoğunlukla ekonomik açıdan sonuç üretici olsa da insani olma (insani değerlere odaklılık) açısından sorunlu olmuştur. Yahut görünüşte insani olsa da arka planda insani olmaktan uzak bir amaç taşımıştır. Çoğunlukla her iki tarafın faydasına olan müspet faydacılık yerine menfi faydacılık (bir taraf lehine olumlu sonuç üretirken (genelde yönetenler lehine) diğer taraf lehine olumsuz durumlar) ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla insani değerler ve sürdürülebilir olma noktasında her zaman birtakım problemler ile karşılaşmıştır. Gelineen noktada özellikle günümüz insanının gelişmişlik durumu ve ihtiyaçlarının çeşitlilik düzeyi dikkate alındığında, kullanılan formüllerin bunları karşılama noktasında çözüm üretmekte oldukça zorlandığı görülmektedir.

Genel anlamda yönetim teorilerinin ortaya çıkış süreçleri incelendiğinde, mevcut yaklaşımların problemlerin çözümünde etkin rol oynama becerisini kaybetmesi önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çözüm üretme noktasında yaşanan bunalım, yeni yaklaşımların

geliştirilmesi ve uygulanması süreçlerini hızlandırmakta, eskiden kurtulma ve yeniyi deneme motivasyonunu artırmaktadır (Alvesson ve Willmott, 2012). Hümanist yönetimde bu kapsamda değerlendirilebilecek bir teorik çerçeve olarak düşünülebilir. Geline noktada fizyolojik, psikolojik ve sosyal açıdan bütünsel bir varlık olan insan ne yazık ki çeşitli yönlendirmelerle (teorik-pratik) ihtiyaçlarını önceliklendirme noktasında farklı tercihler yapmaya başlamış/zorlanmış ve kendi çıkarları uğruna güç elde etmek için ne gerekiyorsa yapma motivasyonuna sahip bir insan profili ortaya çıkmıştır. Bu sorunsal bağlamında hümanist yönetim, ekonomik değeri olan şeylerle insan onuru ve refahı arasında daha dengeli bir ilişki oluşturmayı amaçlamakta, ekonomik değeri olan şeylerin önemli bir araç olduğunu kabul ederken yönetsel uygulamaların değerler merkezli bir anlayışı kapsamı gerektiğini savunmaktadır.

Diğer taraftan yönetim paradigmaları üzerine yapılan literatür taramalarında, yürütülen çalışmaların ağırlıklı olarak batı kültürü kökenli olduğu görülmektedir. Yunanlılar, Mısırlılar ve Romalılarla ilgili yönetim uygulamaları yönetim tarihi yazınlarında detaylı incelemeye konu edilirken köklü bir tarihe sahip Türk yönetim uygulamaları maalesef göz ardı edilmektedir (Taş, Hızıroğlu, Ersoy ve Özer, 2017: 148). Batı ağırlıklı olan bu çalışmalar, batıya ait kültürel özelliklerin evrensel değer olarak kabul görmesi eğiliminde ideolojik bir algı oluşturmakta ve batı dışında kalan toplumlar bu değerlerin dayatması altında kalmaktadır. Bu yaklaşım sadece yönetim bilimi üzerinde değil modern dünyaya ait birçok sosyal disiplin için geçerlidir. Paradigma ve kuramların kültürel özelliklere bağımlı olduğu düşünüldüğünde Batı dışı literatüründe kendi paradigmalarını oluşturmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Doğu kültüründe daha çok devlet yönetimi üzerinden ele alınan klasik metinlerin ahlaki değerlere verdiği önem ile ortaya koyduğu yönetim düşüncesi bu akademik çalışmalar için uygun bir kaynak teşkil etmektedir (Özek ve Temizyürek, 2020: 298). Bu bağlamda Mevlânâ'nın genel anlamda yaşam tasavvuru ve özel anlamda Mesnevi eserinde ortaya koyduğu felsefe düşünüldüğünde, yönetme konusuna ilişkin insani (hümanist) formülasyonlar noktasında önemli bakış açıları sunabilecek örnekler içerdiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda literatürdeki mevcut sorun alanına ilişkin çözüm üretmek, hümanist paradigmanın oluşumuna katkı sağlayabilmek için Mesnevide geçen hikâyeler incelemeye konu edilmiştir. Araştırmada yönetme olgusu Mevlânâ'nın Mesnevisinde geçen hikâyeler üzerinden değer merkezli toplulukçu bir bakış açısıyla ele alınmış, ilgili kavramların literatürde geçen içerikleriyle Mevlânâ'nın kavramlara yüklediği anlamlar karşılaştırılarak değerlendirme yapılmıştır.

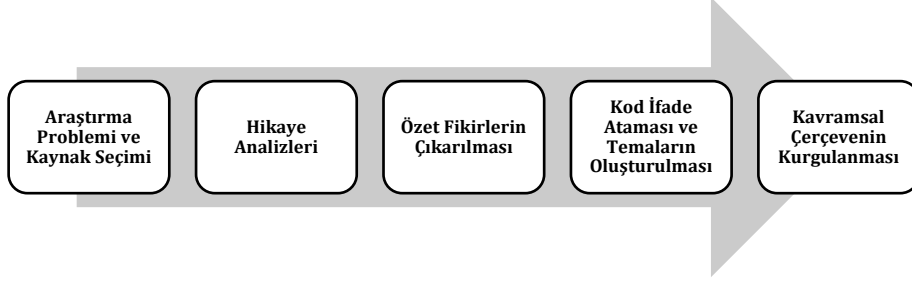
## **A. Hümanist Yönetim**

İnsan yönetimi modern anlamda farklı isimlendirmelerle karşımıza çıksa da (İnsan kaynakları, insan sermayesi gibi) isim değişiklikleri insanları, bazı kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için bir araç olma düşüncesinin hegemonyasından kurtaramamıştır. Bu konseptlerin hiçbirinde her şeyden önce insan odaklılık gerçekleşmemiştir. İnsan odaklılığı esas alan hümanist yönetim, insanı bir araç olarak görmez (Melé, 2016). İnsan gelişimine, potansiyeline ve onuruna yüksek değer veren bir felsefedir. Hümanist yöneticiler, yalnızca veya esas olarak kendilerinin değil, tüm kurumsal paydaşların hakkını koruma eğilimindedirler. Ayrıca hümanist yöneticiler, örgütsel hedeflere nasıl ulaştıklarını önemser, kuruluşları için etik kodları tercih eder ve kurumsal sosyal sorumluluk politikalarını da yakından takip ederler (Ferris, 2013: 354). Hümanist yönetim ile ilgili ilk yaklaşım, oldukça eksik olmasına rağmen, 20. yüzyılın ortalarında geliştirildi. Bu yaklaşımda “insan motivasyonu” konusuna odaklanıldı. İkinci bir yaklaşım 80'lerde ortaya çıktı ve “organizasyon kültürü” üzerine odaklandı. Bu yaklaşım, kültürün davranışlar ve karar verme üzerindeki etkisini hesaba katarak konuya ilişkin daha kapsamlı bir bakış açısı sunmasına rağmen yine eksikti. 2000'li yıllarda ortaya çıkan en güncel kabul edilen üçüncü yaklaşım ise organizasyonu “gerçek bir kişiler topluluğu” olarak gördü ve insanlar arasında birliği teşvik etmek ve insan erdemlerinin kazanılmasını destekleme konusuna odaklandı. Bu hümanist yönetim yaklaşımı, yönetimde daha yüksek bir ahlaki kalite, insan ilişkilerinde erdemlerin ön planda olduğu daha verimli organizasyonlar elde etmek için gerçek bir meydan okumaydı (Melé, 2003: 77). Hümanist yönetimin ontolojik, epistemolojik, aksiyolojik ve praksiyolojik boyutlarını analiz eden Arandia ve Portales (2015)'e göre yirminci yüzyılda hüküm süren yönetim paradigmasının değiştirilmesi, çeşitli disiplinlerin çalışmalara dâhil edilmesi ve insan faaliyetinin bir rasyonalitesi olarak homo economicus'un terk edilmesi gerekmektedir. Çünkü yönetim literatüründeki baskın ekonomik paradigmanın altında yatan ontoloji, sorumluluk anlayışımızı sınırlandırmaktadır. Daha geniş bir hümanist ontoloji, sorumlu yönetimin ne olduğu konusunda daha iyi bilgi verebilecektir (Pirson, 2020).

## **B. Metodolojik Tasarım**

“Yönetme” olgusunu hümanistik bir bakış açısıyla ele almayı ve alana zenginleştirici/farklı bakış açısı sunabilecek betimsel bir çerçeve çizmeyi amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yönteminin temel prensipleri doğrultusunda tasarlanmıştır. Araştırmaya konu eserde, olayların

gerçekleşme biçimi, kurgusal bağlamına uygun şekilde yorumlayıcı bir yaklaşımla ve bütüncül bir bakış açısıyla incelenmiştir. Araştırma bulgularının elde edilmesine yönelik veri elde etme süreci ile ilgili detayları içeren şematik görsel şekil 1’de sunulmaktadır.



**Şekil 1:** Veri Elde Etme Süreci

Şekil 1 incelendiğinde bulguların elde edilmesi sürecinin “araştırma probleminin belirlenmesi” aşaması ile başladığı görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın temel problem alanını, yönetim konusunda değeri henüz yeterince anlaşılmayan insani değerler odaklı yönetim (hümanist) bakış açısını, mevcut yerleşik/hâkim literatürün (Batı merkezli) kodlarının dışında farklı bir kültürün (Doğu kültürü) değer kodlarına dayalı olarak incelemek ve betimleyici bir çerçeve sunmak oluşturmaktadır. Araştırma problem alanı netleştirildikten sonra bu aşamada aynı zamanda araştırma probleminin çözümüne katkı sağlayacak kaynak eser seçimi gerçekleştirilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda araştırma konusu ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olabilecek bazı kaynaklara rastlanmıştır (Örneğin; Yûsuf Has Hâcib, *Kutadgu Bilig*; Fârâbî, *es-Siyâsetü'l-Medeniyye*, Mâverdî, *el-Ahkâmü's-Sultâniyye*, Nizâmülmülk, *Siyâsetnâme*, Gazzâli, *Nasihatü'l-Mülûk*, Ebü'n-Necîb Sühreverdî, *Nehcü's-Sülûk fî Siyâseti'l-Mülûk*, İbn Teymiyye, *es-Siyâsetü's-Şer'iyye*, İbnü'l-Mukaffa, *İslam Siyaset Üslubu*; Mevlânâ Celâleddîn-i Rûmî, *Mesnevî* gibi.). Bu eserler içerik açısından incelenirken; Yönetim olgusunu açıklamada önemli bir eser olarak kabul ediliyor mu? Farklı bir bakış açısı sunabilecek yönleri var mı? Olguyu kültürel bağlamda değerlendirme imkânı veriyor mu? Muhtevası itibariyle hümanistik yönetimin konularını kapsıyor mu? gibi sorular dikkate alınmıştır. Eserlere ilişkin içerik değerlendirmesi sonucunda araştırma amacına en uygun eserin Mevlânâ Celâleddîn-i Rûmî'nin *Mesnevî* isimli eseri olduğu kararlaştırılmıştır.

Sonraki aşamada belirlenen kaynak esere ilişkin temel okumalar yapılmış ve araştırma konusu ile farklı açılardan ilişkili olabilecek “hikâye

analizleri” gerçekleştirilmiştir. Toplamda 51 hikâye analizinden oluşan 22 sayfalık bir dokümantasyon (ham veri havuzu) hazırlanmıştır. Sonrasında elde edilen dokümantasyonu daha kolay incelenebilir hale getirmek için aynı amaca yönelik mesajlar içeren hikâyeler aynı bölümler altında birleştirilmiştir. Birleştirme sonucunda belli bir sistematığe kavuşturulan metinden, analiz edilebilirlik ve çözümlenebilirlik adına özü koruyacak şekilde vurgu cümleleri/özet fikirler çıkarılmıştır. Literatürde vurgu cümlelerinin ayıklanmasında üç biçim önerilmektedir (Strauss ve Corbin, 1990): daha önceden belirlenmiş kavramlara göre yapılan ayıklama, verilerden çıkarılan kavramlara göre ayıklama ve genel bir çerçeve içerisinde yapılan ayıklama. Araştırma kapsamında, verilerden çıkartılan kavramlara göre yapılan ayıklama türü kullanılmıştır. Süreçte analize konu hikâyelere sıklıkla başvurularak vurgu cümlelerindeki esas mesaja ulaşılmaya çalışılmıştır.

Daha sonra ham veriler (hikâyelerden alıntılanan ilgili bölümler), içerik analizinin temel varsayım ve uygulamaları çerçevesinde değerlendirilmiştir. İçerik analizi, araştırma kaynağından elde edilen verileri kodlayarak altında yatan kavram ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. İçerik analizinde veriler içerisinde sıklıkla tekrar edilen ve kaynakta özellikle vurgulanan olay ve olgulardan kodlar çıkartılmakta ve aralarında anlamsal ilişkiler bulunan kodlar temalara dönüştürülmektedir (Baltacı, 2017; Guba ve Lincoln, 1994; Miles ve Huberman, 1994). Bu kapsamda, sistematik olarak incelenen ve anlam analizleri yapılan ham verilere dayanılarak manayı temsil yeteneği olan/temsil edebilecek “kod ifade” ataması gerçekleştirilmiştir. Eserin ilk okuması sırasında hümanistik yönetim ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olabilecek 51 hikâye 281 vurgu cümlesi ve 54 kod ifade tespit edilmiştir. Son okuma ve değerlendirmelerin ardından benzer manalara gelen veya yeterince açıklayıcı olmaktan yoksun kod ifadelerin elimine edilmesi sonucunda 33 kod ifade kalmıştır. Sonrasında yansıttığı açık ve gizli anlamlar dikkate alınarak kod ifadeler uygun “temalar” altında bir araya getirilmiştir. Temaların oluşturulmasında, araştırmanın temel problem alanı ve cevaplandırmaya çalıştığı sorular dikkate alınmıştır. Ayrıca içsel tutarlılığı sağlamak adına gruplandırılan cümle ve söz kümeleri arasında güçlü bağlantı olması hususuna dikkat edilirken dışsal tutarlılık içinse araştırma konusu için önem arz eden temaların oluşturulması ve anlamsal bütünlüğün korunması sağlanmaya çalışılmıştır. Temalar, kod ifadeler ve vurgu cümleleri ilişkilendirilirken her bir vurgu cümlesi; ana mesajı, ilişkisel boyutu (diğer parçalarla ve bütünlü) ve ayrışma ve benzeşme yönleri

Tablo 1: Araştırma Veri ve Bulgularının Elde Edilme Süreci

Hikâyeler	İlgili Bölüm	Özet Fikir	Çıkarım Cümlesi	Örnek Kod İfade	Temalar (Kodlar)
Fiilin Tarihî Hikâyesi	" <i>Fiilin nasıl bir hayvan olduğunu anlamaya çalışan kişilerin, görmeye imkân olmadıkça yavaş yavaş anlamaya çalışması ve ihtilafa düşmeleri.</i> " (s.242)	Durum değerlendirmesi yaparken karar verirken algıların yanlışlığı; algıların çok boyutlu oluşu ve anlaşılabilirliği; parçaların önemli olmakla birlikte bütünü etkileyecek şekilde kurulmadıkça anlamın olmaması dolayısıyla bütüne odaklanılması zorunluluğu.	Yönetime ve insan olgusunu çok boyutlu düşünüp değerlendirmeksizin doğru bir yönlendirme imkânı bulunamayacaktır. Tek boyutlu düşünme konuya ilişkin bakış açısı kendi varsayımlarının taassubu altında bütüne yönelik değerlendirmeler yaptığı için resmin tamamı gözden kaçırılıyor veya anlaşılılmıyor. Dolayısıyla önce büyük resme odaklanma sonrasında parçayı anlamlandırma daha etkili bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.	<b>Büyük Resmî Görme</b>	<b>Değerlendirme Perspektifi</b> (Büyük Resmî Görme, Cevher-Araz, Bütüncül Yaklaşım, İnsanın Biriciliği)
Dolunay'ın Hikâyesi	" <i>Hilâl, hakikatte noksan kabul etmez, görünüşte noksan, yavaş yavaş dolunay haline gelmek, kemal bulmaktır. Tencereyi bile ocağa yavaş yavaş kaynatmak gerekir. Delice kaynayan tencerenin pışıracağı, yemekten hayır gelmez. Çünkü Hak'ın adeti yavaş yavaş yaratmaktır.</i> "	Kemalere erişmek tedicî (adım adım) gerçekleşen bir durumdur. Küçükte olsa devamlı olarak ilerlemeyi gerektirir. Hükmet bunu itikada emretmektedir. Bu ilerlemelerin hepsi aşında bir tecdittir (yenilenme)	Her türlü eylemin, daha mükemmelle doğru gidişi destekleyici bir yönünün olması fıri bir eğilimdir. Bu eğilimi destekleyici ortamın oluşturulması kritik bir sorumluluktur. Tecdit (yenilenme), galat, atalet ve tekdüzeliğin ortadan kaldırılmasını etkili bir araçtır. Bireysel ve kurumsal anlamda dindarlığı (dynamik deşengeyi) sağlar. Bugünü ihya, geleceği inşa konusunda motivasyon düzeyini yükseltici bir rol oynar.	<b>Tecdit ve Kemâlât</b>	<b>Eylem Psikolojisi</b> (Ümit ve Azim, Tevekkül ve Teslimiyet, Mükellefiyet ve Emanet Bilinci, Tecdit ve Kemâlât)
Aşkın Kudreti Hikâyesi	" <i>Fakat o bizim merhametimizi tam anlamamıştı. Suçunun gözü bızden korkar. Fakat o korku içinde yüzlerce ümit vardır.</i> "	Aşkın ihanet ettiği padişahın merhametine erişmemesi ve çok fazla korkmasına rağmen onun şerikatından ümidini kesmemesi.	Düzenin oluşması ve devamlılığı için her davranışın bir karşılığın (bedelinin) olması gerekli bir durumdur. Fakat bir bedel ödemenin temel hedefi ve sınırı ne olacak? sorusu oldukça kritiktir. Temel hedef insanı kazanmak ise ödül ve ceza dengesiyle kurnaldır ki, çalışan hem işinin kusursuz, yapacak kadar korku kurmaldır hem de başarısız olsa dahi kendisini sahiplenmeye devam edecek bir yöneticinin olduğunu hissetmeli. Yani korku ve şefkati aynı anda hissedeceği bir disiplin sistemi. İnsan kazanma ve itaat kültürünün oluşturulması için oldukça etkili bir yöntem.	<b>Anne Disiplini</b>	<b>Yönetim Felsefesi</b> (Aklacı Yaklaşım, Metin Tavrı Sergileme, Çözüm Odaklı Düşünme, Ben-Merkezcilikten Kaçınma, Anne Disiplini)
Uç Balığın Hikâyesi	" <i>Balıkçılardan kaçan akıllı balığın kendi kendine: "Bunlarla dâşınmayayım; muhakkak ki bunlar çabâşlerle filerimi gevşetirler; zayıf düşürürler. Bunların boğazlarına dâşkın olmadıkça, yen ve yiyecek sevgisi, tembellikleri, bilgisizlikleri bana da sırayet eder... Dâşıncaksan, bir dirye dâş, seni de dâşırtsın, canlandırsın."</i>	İstisnâ etmek, başkalarının görüşlerini almak çok önemlidir. Fakat kimselerle istisnâ edileceği, istisnâ edilecek kişilerin özelliklerini de çok kritiktir. İstisnâ için sorgulayan, bildiklerimize meydan okuyan kişilerin seçilmesi gerekmektedir.	İnsan, sınırlı rasyonel bir varlık. Bir olayı, bütün yönleri ile düşünmesi ve değerlendirmesi mümkün değil. Lüyakat ve ehliyet sahibi kişilerle istisnâ etmeye muhtâc. Hem sorunun daha net teşhis edilmesi hem kararın daha isabetli olması hem de kararın sahiplenilmesi noktalardan, yönetsel bağlamda istisnâ kültürü kritik bir unsurdur. Yönetici açısından sorumluluğu paylaşarak yükünü hafifletmeyi sağarken yönetilen açısından psikolojik olarak karar içselleştirme ve sahiplenmeye yönlü bir eğilim ortaya çıkarmakta, karşılıklı güvene dayanan bir ilişki sürecini başlatmaktadır.	<b>İstisnâ</b>	<b>İlişki Yönelimi</b> (İstisnâ, Güç Birliği, Dayanışma)



Hüthit ve Hz. Süleyman Hikâyesi	" İnsan dilini bilmediği yabancılarla bir arada kalınca zincire bağlanırsın, hepse düşmüş biri gibi olur... Hâbü'ü gönül dili, mahremî dîni, karşılaştırdığı gönülden kurulan birlik, dili birliğinden çok üstündür. (s.35) "	İletişimde tarafların anlaşmasında önemli olan aynı dili konuşmaktan ziyade ortak bir gönül iletişimine sahip olmaktır. Gönül iletişimi; birbirlerini iyi tanıyan ve sevenlerin dîni, dostluk ülidir. İnsanların anlaşış kaynaşabilmeleri, ortak bir "gönül diline" sahip olmalarına bağlıdır.	İkna, etki ve yönlendirmenin başarılı olması etkili iletişime bağlı. İletişimin etkili olması ise tarafların aynı dili konuşmalarından ziyade ortak bir gönül diline sahip olmalarına. Gönül dili, duyguyu geçişinin başarılı bir şekilde sağlanacağı, karşı tarafta tanıma, anlama ve sevmeye sonucunda oluşan dostluk ülidir. Bu bağlamda duyguyu biriktirebilir, iyi niyet ve samimiyetin egemen olduğu bir anlayış durumunun oluşmasına katkı sağlayarak amaca yönelik eylemlerin gerçekleştirilmesinde teşvik edici bir rol oynamaktadır.	<b>Yönelimsel Teşvik Araçları</b> (Gönül İletişimi, Güdüleme, Güçlendirme, Güven Ortamı)
Rum Elçisi ve Hz. Ömer Hikâyesi	" Rum elçi Medine halkına Halife'nin sarayı nerecedir diye soruldu. Halk onun sarayı yoktur... bir gönül sarayını vardır dediler. Rum Hz. Ömeri görünce heybetinden terledi...Hz. Ömer ruhunu manen uyandırmak buldu...manayı harflerle sınırlanmaması gerektiğini söyledi...Rum elçi suallerine verilen cevaplar üzerine mana makamına erişince artık elçiliği bırakıp bir mana padişahı kesiildi."	İnsanların aynı amaç etrafında toplanması için olayın manasının yani görünürde olmayan ama iç yüzünü oluşturan ve insanın ruhunu etkisiz yapan yönlerinin karşı tarafa aktarılması gerekmektedir.	İnsanları bir takım hedeflere yönlendirmek, içerisinde davranışsal dönüşümü gerekli kılan bir olgudur. Davranışsal dönüşüm ise çok zor bir süreçtir. Eğer daha büyük bir kazanım yoksa çoğu kişiye alışageldiği mevcut kurulu düzenini bozmak istemez. Bir çok dönüşüm hareketinin başarıya ulaşmamasının nedeni, mevcut durumun yeterliliğinin ve elde edilecek (kazanılacak) yeni durumun kazanımlarının tam olarak olayın taraflarına aktarılmamasıdır. Bu aktarım sürecinin başarılı bir şekilde ilerletilmesi ancak güçlü iletişim ve karşılıklı anlayışla mümkündür.	<b>Kazanımsal Davranışlar</b> (Özdeşleştirme, Dönüşüm, İtaat, Verimlilik, Edep)
Adam ve Ayı Hikâyesi	" Ayının dostluğuna güvenen adamın ayı tarafından ahmakça öldürülmesi."	Bireyler arasında güven duygusunun oluşmasının zor ve uzun bir süreç olduğu ve bu süreçte ihtiyatın elden bırakılmaması, birakıldığı takdirde bazen bilmeden bazen bilerek büyük yanlışlara maruz kalabilme durumu.	Her ilişki biçimi için ön yargılı olmaksızın fakat tam güven duymadan şüpheli bir yaklaşım sergileme sonradan yaşanabilecek birçok sorunun önüne geçebilmektedir. Güven, mahiyeti itibarıyla kazanılması gereken ilişki durumdur. Bulduğukları makam (statü) itibarıyla yöneticiler, kendileriyle daha çok bir takım çıkarlar dolayısıyla ilişki kurulan kişilerdir. Dolayısıyla yönetimsel roller ve yönetim süreci bağlamında ihtiyatı olmak üzere bir durum ve elden bırakılmaması gereken bir özelliktir.	<b>Yönelimsel Yasıtlar</b> (Vakar, Sabır, Cömertlik, İhtiyat, Adalet, Ehlîyet/Liyakat, Hüsnü Misal)
<p><b>Değerlendirme Perspektifi:</b> Büyük Resmî Görme, Cevher-Araz, Bütüncül Yaklaşım, İnsanın Biricikliği  <b>Eylem Psikolojisi:</b> Ümit ve Azim, Tevekkül ve Teslimiyet, Mükellefiyet ve Emanet, Bilincî, Kemâlât ve Tecdit  <b>Yönetim Felsefesi:</b> Akılî Yaklaşım, Meftin Tavır Sergileme, Çözüm Odaklı Düşünme, Ben-Merkezlilikten Kaçınma, Anne Disiplini  <b>İlişki Yönelimi:</b> İstisnâ, Güç Birliği, Dayanışma  <b>Yönelimsel Teşvik Araçları:</b> Gönül İletişimi, Güdüleme, Güçlendirme, Güven Ortamı  <b>Kazanımsal Davranışlar:</b> Özdeşleştirme, Dönüşüm, İtaat, Üretkenlik, Edep  <b>Yönelimsel Yasıtlar:</b> Vakâr, Sabır, Cömertlik, İhtiyat, Adalet, Ehlîyet/Liyakat, Hüsnü Misal</p>				

itibariyle değerlendirmeye alınmış, araştırma konusu toplamda 7 tema üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada bulgularının elde edilmesi ve kavramsal çerçevenin kurgulanması sürecine ilişkin sistematığı yansıtmak adına; incelen hikâye, ilgili bölüm, özet fikir, çıkarım cümlesi, kodlar ve temalar ile ilgili kısaltılmış özet bilgiler tablo 1’de sunulmaktadır. Sürece ilişkin her bir aşamadaki detaylar oldukça uzun ve fazla sayıda olduğundan bu tabloda paylaşmak kapsam ve içerik açısından mümkün olmadığı için sürecin genel gidişatını yansıtan, araştırmacıların analiz ve çıkarım yöntemini temsilen özet bir tablo oluşturulmuştur. İçeriğin tamamını yansıtacak değerlendirmeler kavramsal çerçeve oluşturma başlığı altında yapılmıştır.

### C. Kavramsal Çerçevenin Oluşturulması

Son aşamada kavramsal çerçeve oluşturmak için elde edilen bulguların yorumlanmasında betimsel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilmiş olan verilerin düzenlenmesi ve belirlenen temalara göre sınıflandırılması, sonucun daha güçlü hale getirilebilmesi için neden-sonuç ilişkisine dayandırılarak ve gerekli görüldüğü takdirde farklı olgularla karşılaştırılarak yorumlanmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Bu kapsamda araştırmanın veri setini oluşturan hümanist yönetim ile ilgili 51 hikâye ve 281 vurgu cümlesi değerlendirmeye alınmış ve elde edilen 33 kod ifade ve 7 tema, araştırma amacına uygun olarak ve eserdeki anlam bütünlüğünü koruyacak şekilde ilişkilendirilmiş, betimlenmiş ve yorumlanmıştır. Bu temalar: *Değerlendirme Perspektifi*, *Eylem Psikolojisi*, *Yönetme Felsefesi*, *İlişki Yönelimi*, *Yönetimsel Teşvik Araçları*, *Kazanımsal Davranışlar* ve *Yönetimsel Vasıflar* şeklindedir. Kavramsal çerçevenin oluşturulmasında öncelikle kod ifade literatür bağlamında açıklanmış sonrasında Mevlânâ’nın Mesnevî eserinde geçen hikayesinde kavrama yüklediği anlam, tema ile ilişkilendirilerek bir değerlendirme yapılmıştır. Elde edilen bulgular ve değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

#### 1. Değerlendirme Perspektifi

Mevlânâ’nın Mesnevî’de geçen hikâyelerinde hümanistik bir yönetim anlayışının, olayları, olguları ve insanı değerlendirme perspektifi ile ilgili olarak dört farklı çerçeve sunduğu anlaşılmaktadır. Bunlar; Büyük Resmi Görme, Cevher-Araz, Bütüncül Yaklaşım ve İnsanın Biricikliğidir.

Mevlânâ’ya göre bir değerlendirme yaparken öncelikle büyük resme odaklanma çok kritik bir süreçtir. Literatürde büyük resme odaklanma, içinde bulunulan sosyal sistemin bütünü, bu sistemi oluşturan parçaları ve parçalar arasındaki ilişkileri ve hali hazırdaki koşulları birlikte düşünme

(Akkuş ve İzci, 2018) durumunu ifade etmektedir. Bu bağlamda Mevlânâ'nın "Fil'i Tarif Etme hikâyesinde" yapılan analojiye göre yönetim ve insan olgusunu çok boyutlu düşünüp değerlendirmeksizin doğru bir yönlendirme imkânı bulunamayacaktır. Tek boyutlu düşünme konuya ilişkin bugüne kadar yapılan hataların en başında gelmektedir. Her bir bakış açısı kendi temel varsayımlarının taassubu altında bütüne yönelik değerlendirmeler yaptığı için resmin tamamı gözden kaçırılmakta veya anlaşılması zor hale gelmektedir. Dolayısıyla önce büyük resme odaklanma, sonrasında parçayı anlamlandırma hem sorunun doğru teşhis edilmesi hem de çözüm önerilerinin üretilmesinde daha etkili bir yaklaşım olabilecektir.

Değerlendirme perspektifi açısından bir diğer önemli konu ise cevher-araz ayrımını yapabilmek ile ilgilidir. Cevher, bir şeyin değişmeyen aynı kalan menşei, teşekkülü, yapısı veya asli özelliği olarak tanımlanırken (Kutluer, 1993: 450-455); Araz, devamlı ve zorunlu olmayan, geçici ve değersiz durumları (Yavuz, 1991: 337-342) ifade etmektedir. Bu kapsamda değerlendirmeye esas olan konunun cevher ile ilgili olduğu geçici ve değersiz olan arazi durumlardan dolayı cevheri yöne zarar verilmemesi gerektiği savunulabilir. Mevlânâ'nın "Hz. Musa ve Çoban hikâyesinde" sunulan metafora göre tüm insanlar özü itibariyle değerlidir, çok önemli istidat ve kabiliyetlere sahiptir. Eğer farklı nedenlerle farklı koşullarda bir takım olumsuz davranışlar ortaya çıkıyorsa bunların gerçek nedenleri araştırılmalı, insanın yeteneklerini köreltecek davranışlardan kaçınılmalı ve ön yargı ile yaklaşılmamalıdır. Hakikatte insanın kıymetli yönünü oluşturan asli yönler (cevhere) odaklanmak, usul ve arazi (kazanılan) yönleri tali olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bu bağlamda insanın özünü muhafaza etmesi itibariyle zarara dönüşmeyen farklılıklarının hoş görülmesi, kusurlarından dolayı bir kenara atılmak yerine kazanılmasının hedeflenmesi yönetsel açıdan daha hümanist bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Değerlendirme perspektifi açısından üçüncü önemli konu ise olay ve olguları değerlendirmede bütüncül yaklaşım sergileyebilmektir. Bütüncül (Holistic) yaklaşım, bir olgunun varoluş, etkileşim ve karşılıklı ilişki bağlamında farklı açılardan birlikte değerlendirilmesi sonucunda gerçekliğe ilişkin kavramanın ortaya çıkacağını savunan paradigmadır (Karlsson, 2016). Davranışsal yönetim literatüründe insan; sadece biyolojik bir varlık değil, aynı zamanda değişik durumlarda farklı davranışlarda bulunan ve psikolojik ve sosyal yönü ağır basan bütünsel bir varlık olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2013). Bu bağlamda Mevlânâ'nın "Padişah ve Cariyesi hikâyesinde" yapılan analojiye göre yönetim ve insan olgusuna ilişkin

davranışlarının değerlendirilmesi, sorunların çözümü ve olayların incelenmesinde zahiri sebepler çok önemli ve gerekli fakat yeterli değildir. Niceliksel ve somut göstergeler, çoğu zaman yetersiz kalmakta hatta bazen aldatıcı olmaktadır. Dolayısıyla insanların davranışlarını değerlendirirken, bu davranışların öncüllerini ve ardıllarını dikkatlice incelemek, görünürdeki ve niceliksel özellikli göstergelere dayandırmamakla beraber, aynı zamanda görünmeyen fakat davranış üzerinde etkili olabilecek diğer psikolojik, sosyal, çevresel faktörler ve bu faktörlerin sinerjisinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Değerlendirme perspektifi açısından dikkate alınması gereken son konu ise insanın biricikliğidir. Biriciklik, insanın özel bir yaratılış formülasyonuna bağlı olarak çevresine-biyolojik yapısına göre değişik ve kendine özgü nitelikler geliştirmesinden ve kendi iç dünyasını baz alarak hareket etmesinden kaynaklanmaktadır (Rogers, 1961). Karakteriyle, yaşam karşısındaki tavırlarıyla, düşünceleriyle ya da başka bireysel özellikleriyle hiçbir insan başkasıyla aynıysa değildir (Alagöz, 2005: 20). Dolayısıyla insanları değerlendirme sistematik ölçütler ve genel geçer bir yaklaşımın benimsenmesi oldukça kolaycı fakat hatalı bir yaklaşım olacaktır. Bu bağlamda Mevlânâ'nın "*Bakkal ve Papağan hikâyesinde*" yapılan metafora göre her bireyin nev-i şahsına münhasır olduğu dikkate alınmalı ve her insanın ayrı kabiliyetlerde yaratıldığı unutulmamalıdır. Yönetmel açıdan değerlendirme yaparken olayları veya bireyleri kıyaslama koşullarının çok iyi oluşturulması gerekmektedir. Çünkü kıyaslamalar çoğunlukla yanlış çıkarımlara neden olmaktadır. Aynı/Benzer koşullarda (sosyo-ekonomik) yetişmiş olmaları nedeniyle bireyler her ne kadar birçok ortak özellik taşıyorlarsa da her birey kendine özgüdür ve kendi özelinde tektir. Dolayısıyla insan davranışlarının bu özgünlük yaklaşımı ile ele alınması gerekmektedir. Tek tip değerlendirmeye dayanan mekanik sistemler yerine çok boyutlu değerlendirmeye imkân tanıyan organik sistemlerin oluşturulması daha insani bir yaklaşım olacaktır.

## 2. Eylem Psikolojisi

Mevlânâ'nın Mesnevî de geçen hikâyelerinde Hümanistik bir yönetim anlayışında kişilerin (yöneten ve yönetilen) harekete geçme ve hareketi devam ettirme durumlarının arka planındaki eylem psikolojisi ile ilgili olarak dört farklı halet-i ruhiye sunduğu anlaşılmaktadır. Bunlar; Ümit ve Azim, Tevekkül ve Teslimiyet, Mükellefiyet ve Emanet Bilinci, Tecdit ve Kemâlât.

Mevlânâ'ya göre eylem psikolojisi bağlamında insanı harekete geçiren ve devamlı kılan unsurlardan biri, ümitli ve azimli olma halidir. Literatürde

ümit etmek, insanın geleceğe dair bir beklentisinin arzu edilen biçimde gerçekleşebileceğini düşünmesi olarak ifade edilirken (Uludağ, 2007: 502), Azim ise maddi-manevi, bedenî-ruhî bütün kuvvetleri toplayıp hedefe yöneltmek, bir şeyi elde etmek için devamlı çabalamayı (Çağrı, 1991: 328-329) ifade etmektedir. Günlük yaşamda gerçekleşen eylemlerin çoğu kontrolümüz dışındadır. Genelde kaybetme durumu daha fazla yaşandığı için iyi sınamalarla dolu değildir. Dolayısıyla karşılaşılan olumsuz koşulların kişiyi ümitsizliğe sürüklemesi kuvvetle muhtemeldir ve bu psikolojinin hiçbir pozitif yanı yoktur. Çırpındıkça batırmakta ve yaratıcıya karşı bir güvensizliği telkin etmektedir. Yöneltilen sorumluluk ve roller açısından düşünüldüğünde daha zorlayıcı ve içinden çıkılmaz bir hal almaktadır. Mevlânâ, bu durumdan kurtulmanın reçetesi olarak sürekli ümitli ve azimli olma halini önermektedir. “*Bedevisi ve Karısının hikâyesinde*” sunulan analogide ümitli olma, dayandığı güç ve kuvvetten (dayanak noktasını) emin olma yönlü beklentiyi ifade ederken gayretli olma her ne olursa olsun her koşulda temiz hislerle ve samimi şekilde elinden geleni yapma, çaba gösterme sorumluluğu olarak açıklanmaktadır. Analogide ümit ve azmin (gayretin) birlikte bulunması gerektiğine ciddi vurgu yapılırken birey ile yaratıcı arasındaki münasebet düzeyine atıfta bulunulur. Ümit etmek ve gayret ayrılmaz bir bütünün parçaları gibidir. Diğer taraftan Yaratıcı hakkında hüsnü zan ederek yaşanan durumun mevcut koşullarda en iyi (hayırlı) sonuç olduğunu, Yaratıcının en uygun zamanda karşılığını daha iyi bir şekilde vereceğini, istenilenin daha fazla gayret etmek olduğu düşünülürse çalışma azminin yükseleceğine işaret edilir. Kişi, Allah’ın rahmetine güvenmeli ve Allah’ın rahmetinde sınırlanmayacağını ve kendinden isteyen asla mahrum bırakmayacağına inanarak çalışmaya devam etmelidir. Böyle bir ruh haline sahip olmak yönetici ve yönetilen açısından yaşanan olumsuz durumları olumluya dönüştürmek açısından harekete geçmenin güçlü bir yönlendiricisi olabilir. Aynı zamanda sonuçlara dönük suçlama yerine süreçte sergilenen iyi niyetli yaklaşıma odaklanmayı sağladığı için davranışsal bağlamda da daha hümanist bir tavır olarak kabul edilebilir.

Eylem psikolojisinde sahip olunması gereken bir diğer yönlendirici unsur/unsurlar, tevekkül etme ve teslim olma halidir. Literatürde lügat anlamı olarak vekil edinme, güvenme manasında kullanılan tevekkül etme, pratikte gerekli tedbirleri aldıktan sonra tam bir inançla işi Allah’a havale etme davranışı olarak tanımlanırken (Uludağ, 2012: 3-4), Teslim olma ise Yaratıcıya karşı güvene dayalı bir rıza gösterme ve huzur hali olarak ifade edilmektedir (Yetgin, 2019). Tanımlar, her iki kavramın birbirine oldukça

geçişli kavramlar olduğunu göstermektedir. Mevlânâ'nın "*Hüdhüd ve Hz. Süleyman hikâyesinde*" yapılan metafora göre tevekkül ve teslimiyet insanlığın özünde olan değeri muhafaza etme ve amaçlarına ulaşmasında gerekli olan en önemli psikolojik unsurlardır. İnsanın, bireysel ve ortak amaçları gerçekleştirebilmesi, Allah ve kader inancı ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Amaçlara ulaşma konusunda ihtiyaç duyulan şeyler ve bunların temin ve kontrol edilmesi konusundaki yetkinliğinin sınırlı oluşu, insanı mecburen tüm bu özelliklere sahip olan bir varlığa, onun ulvi gaye ve amaçlarına yönlendirmektedir. Yapılan metafor, istisnai durumlar olsa da genel anlamda bireylere yalnızca çalıştığının karşılığı olduğu dersini vermektedir. Bununla beraber her şeyin kader tarafından taksim edildiğini, insanın dünya da rahat edebilmesi için kısmetine rıza göstermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Takdirden öteye bir muradın gerçekleşmesi mümkün olmadığı gibi üzerine düşen her şeyi en iyi şekilde yapmakta bireyin sorumluluğundadır. Bununla birlikte istenilen sonuçları elde etmek her zaman mümkün olmayabilir. Yaratıcı, ya hemen karşılığını verir ya daha sonra daha iyi şekilde verir. Dolayısıyla hükmüne teslim olmak gerekmektedir. Son olarak metafor, istenilen sonucun gerçekleşmesi için kişinin kendi yapması gerekenlerin dışında başka birçok şart ve eylemler bulunduğunu ve onların gerçekleşmesi Allah'a tevekkül ve teslimiyeti gerektirdiğini savunmaktadır. Bu kurgu yönetsel bağlamda sahip olunan imkânların, güç ve yeteneklerin en etkili şekilde kullanımını gerekli kılarken (sorumluluk), sonuçların gerçekleşmesinde çevresel etkenlerin rolüne dikkati çekerek, olası başarısızlık durumları için psikolojik anlamda destek sağlamakta, kişinin yükünün hafiflemesine neden olmaktadır. Dolayısıyla tevekkül ve teslimiyet halinin getirdiği, "yaratıcı şahit, ben üzerime düşeni hakkıyla yaptım ama olmadı" duygu ve düşüncesi mevcut durumda kişiyi olumsuz psikolojiden kurtarıırken, gelecek eylemlere daha iyi hazırlanma noktasında bir yönlendirme yaptığı için hümanist bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Eylem psikolojisinde yer alan bir diğer unsur "mükellefiyet ve emanet bilincidir". Literatürde mükellefiyet (vazife), belirli bir sürede, riayet edilmesi gereken şartlara uygun olarak yapılması istenen tanımlanmış bir görev ve bu görevin karşılığında belirlenmiş bir tahsisat (Başoğlu, 2012: 579-581) anlamlarına gelirken; emanet ise "güvenilen bir kimseye koruması için geçici olarak tevdi edilen şey" manasında (Toksarı, 1995: 81-83) kullanılmaktadır. Tanımlar, içerikleri itibarıyla sorumluluk yükleyici ve keyfiliği ortadan kaldıracı niteliktedir. Mevlânâ'nın "*Aslan ve Av hikâyesinde*" kullanılan analogiye göre "bir şeyin verilmiş olması, gereğini yapma konusunda kişiyi sorumlu kılar." Örneğin "Hakk'ın bize verdiği azalar

(organlar), çalışmamız için emirden başka bir şey değildir.” Yani maddi ve manevi anlamda verilen her türlü imkân, onları verenin amaç ve hedefleri, istek ve beklentilerine uygun şekilde kullanılma sorumluluğunu ortaya çıkarıyor. Emanetçi, ancak emanet sahibinin istedikleri doğrultusunda hareket edebilir. Mükellefiyet, emanet olarak verilen aza (organ), his ve duygular, imkânların verilmiş amacıyla bağlantılıdır. Yönetimsel bağlam analoji kapsamında düşünüldüğünde yönetme sürecinin tarafları, kendilerine tevdi edilen görevleri kutsal bir vazife ve emanet edilen birer yükümlülük olarak bilmeli ve büyük bir titizlikle yerine getirmenin bilincinde olmalıdırlar. Bu nedenle “mükellefiyet ve emanet bilinci” amaca uygun çalışma gayretini artırıcı nitelikte bir algıdır. Bu algılama ve sorumluluk anlayışı, yönetim sürecinde taraflarının keyfi davranışlarından kaçınmalarını ve hak ve hukuku göz önünde bulundurmalarını sağlamakla beraber, hesap verme duygusunu canlı tutmaktadır. Ortaya çıkan bu olgu, yönetimsel bağlamda (yöneten-yönetilen) çift taraflı (karşılıklı) hassasiyetin oluşmasını sağlayacağı için (her iki tarafında emanetçi) daha hümanist davranış sergilenmesine ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

Eylem psikolojisinde yer alan son unsur ise “tecdit ve kemâlâttır.” Literatürde tecdid, bir işi ya da bir şeyi ciddiyetle ve bir yöntemle yeniden ve aslına uygun biçimde yenileme faaliyetini ifade ederken (Görgün, 2011: 234), Kemâlât ise bir şeyin bütün parçalarının tam, yeterli (noksansız) ve yerli yerinde (kusursuz) olması (Uludağ, 2022: 222) durumunu açıklamaktadır. Birincisi, sürece yönelik davranışsal eylemi; ikincisi, erişilen mükemmellik düzeyini vurgular. Tecdit (yenilenme), bireyin kendini anladığı, farkındalık kazandığı bir süreçtir ve sonuçta bu deneyim bireyin duygu inanç, tutum ve tüm davranışlarında değişim sağlamaktadır (Wright vd., 2006). Mevlânâ'nın “*Dolunay hikâyesinde*” sunulan analojiye göre her türlü eylemin daha mükemmele doğru gidişi destekleyici bir yönünün olması, fitri bir eğilimdir. Eğer bozulmazsa, yönlendiriciliğini kaybetmez. Yönetimsel bağlam düşünüldüğünde, her insanın içerisinde doğal olarak var olan bu eğilimi destekleyici ortamların oluşturulması yöneticiye kritik bir sorumluluk yüklemektedir. Yöneticinin, tecdit eylemleri ile mükemmele gidiş eğilimlerini birleştirici uygulamalara başvurması, bireysel ve kurumsal anlamda dinginliği (dinamik dengeyi) sağlayacak ve gaflet, atalet ve tekdüzeliğin ortadan kaldırılmasında etkili bir araç olacaktır. Bu tarz uygulamalar bugünü ihya, geleceği inşa konusunda motivasyon düzeyini yükseltici bir rol oynayacaktır. Bununla beraber bu süreçte (yenilenme yoluyla kemâlâta erme) birçok zorlu merhaleden geçileceği aşikârdır. Zorlu yolculuklarda her zamankinden daha fazla insancıl tavırlara ihtiyaç vardır.

Dönüşüm, zorlama ile değil, ikna ve etki yoluyla gerçekleştirilmelidir. Baskıcı anlayışlarda bir takım dönüşümler gerçekleştirmiş fakat her zaman ikircikli tavırların oluşmasına (gerçekte kabul etmeyen fakat öyle görünen) neden olmuştur. Sürdürülebilirliği olmayan süreçler ortaya çıkarmıştır. Hümanistliği temsil eden ikna ve etki yönlü yaklaşımlar, insanın içinde var olanı ortaya çıkarmasına neden olduğu için daha makul ve sürdürülebilir olmaktadır. Dolayısıyla yönetsel anlamda tarafları sürekli bir yenilenme ile tedrici olarak kemale ulaşma hedefinde yönlendirmede, hümanist yaklaşımın daha etkili olabileceği savunulabilir.

### 3. Yönetim Felsefesi

Mevlânâ'nın Mesnevî de geçen hikâyelerinde yönetme olgusuna ilişkin hümanist bir kimliğin oluşumunu (ihya ve inşa) sağlayacak beş temel hikmetli davranış biçimi (felsefe) tespit edilmiştir. Bunlar; Anne Disiplini, Akılcı Yaklaşım, Metin Tavır Sergileme, Çözüm Odaklı Düşünme ve Ben-Merkezcilikten Kaçınma.

Hümanist yönetim kimliğinin oluşumu bağlamında dikkati çeken yönetme felsefesinin unsurlarından birisi (hikmetli davranış biçimi) Anne Disiplinidir." Literatürde disiplin, belli bir düzenin (sistemin) devamlılığı açısından ilgili kurallara özenle uyulmasını sağlamak için alınan önlemler şeklinde tartışılmaktadır (Bucaktepe, 2015: 200). Yönetsel açıdan istenilen şeylerin yaptırılması/yapılması ve istenilmeyen şeylerden kaçınılması için gerekli bir mekanizmadır. Dolayısıyla düzenin oluşması ve devamlılığı için her davranışın bir karşılığının (bedelinin) olması gerekli bir durumdur. Fakat bir bedel ödetmenin temel hedefi ve sınırı ne olacak? sorusu oldukça kritiktir. Mevlânâ'nın "*Aşkın Kudreti hikâyesinde*" yapılan analogiye göre ise disiplin mekanizmasında önemli olan havf ve reca (korku ve ümit) dengesidir. Havf, istenilmeyen bir şeyin başa gelmesi veya sevilen bir şeyin kaybedilmesi endişesiyken (Kara, 1997: 528-531), Recâ ise bir şeyin olmasını/olmamasını ümitle beklemek anlamındadır (Uludağ, 2007: 502). Bu bağlamda temel hedef insanı kazanmak olduğundan ödül ve ceza dengesi öyle kurulmalıdır ki, kişi hem işini kusursuz yapacak kadar korku duymalı hem de başarısız olsa dahi kendisini sahiplenmeye devam edecek bir yöneticisinin olduğunu hissetmelidir. Yani korku ve şefkati aynı anda hissedeceği bir disiplin sistemine, anne-çocuk ilişkisinde gerçekleşen ve Anne disiplini olarak ifade edilebilecek bir sisteme ihtiyaç vardır. Nitekim klasik disiplin yöntemleri, ya içerisinde şefkat barındırmayan katı bir ceza sistemi organize ederek insanların moral ve motivasyonlarını düşürmekte veya kişiler ne yaparsın yapsın çok müdahale etmeyen yapılar kurgulayarak



rehavetin egemen olduğu ortamlara neden olmaktadır. Dolayısıyla Anne disiplinin daha hümanist bir yaklaşım olarak korku ve ümit arasında denge oluşturan bir disiplin sistemi sağlayacağı hem insanı kazanma hem de sadakat kültürü oluşturulması noktasında daha etkili bir yöntem olacağı düşünülmektedir.

Yönetim felsefesi bağlamında, olguların değerlendirilme şekline dikkati çeken bir diğer davranış biçimi “Akılcı Yaklaşımdır.” Literatürde akılcılık; belirli amaçlar doğrultusunda olayların ve olguların analiz edilmesi, sentez yapılması ve değerlendirilme süreçlerinde aklın öncelenmesi gerektiğini savunan yaklaşımdır (Coffey vd., 1994). Kavram yönetsel bağlamda düşünüldüğünde, yönetim süreci açısından her eylemin gerçekleşme nedenlerini mantıksal bir zemine dayandıran rasyonel (akılcı) bir yönünün varlığını kabul etmek gerekmektedir. Mevlânâ'nın “*Padişah ve Köle hikâyesinde*” yapılan analogiye göre yönetsel problemlerin çözümünde akılcı yaklaşım tek başına belki yeterli olmayabilmekte fakat gerekliliği tartışılmaz bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bazı koşullarda duygusal anlamda kabullenmesi zor olsa dahi akılcı yaklaşımdan vazgeçilmemesinin gerekliliği savunulmaktadır. Süreçte önce biraz zorlanılsa da sonrasında akılcı yaklaşımın sağladığı faydalar bu durumu yeterince telafi etmiş olacaktır. Özellikle karar mekanizmalarında akılcı yaklaşımı gerektiren durumlarda iyi ve faydalı netice için iyi niyet ve duygu yeterli olmamakta ilk olarak aklın öncelenmesi gerekmektedir. Duygusal ön plana çıkarsa fayda vermek istenirken bile zarar verilebilir. Bununla birlikte yönetsel düzeyde her olay ve olgunun çok boyutlu oluşu, değerlendirme şeklini de çok boyutlu kılmaktadır. Dolayısıyla akılcı yaklaşım ile duygusal yaklaşım birbirinin alternatifini olarak değil tamamlayıcısı olarak düşünülmelidir. Her iki yaklaşımın birleştirildiği, değerlendirme konusunun özelliklerine göre öncelenme sırasının değişebildiği bir davranış biçimi daha hümanist bir bakış açısı olarak ele alınabilecektir.

Yönetme olgusuna ilişkin hümanist bir kimliğin oluşumu bağlamında, karşılaşılan durumlara yönelik sergilenmesi gereken bir diğer davranış biçimi “Metin Tavrı Sergilemedir.” Yönetim felsefesi bağlamında ani ve beklenmedik durumların çoğuna karşı planlı eylemde bulunma imkânının sınırlı olmasından dolayı yönetsel açıdan metin tavrı sergileme oldukça kritik bir durumdur. Yöneticinin temel kişisel özelliklerinden biri olarak metin tavrı sergileme (soğukkanlılık), özellikle kriz ortamlarında diğerleri kaygı ve endişeye maruzken, olayları fırsata çeviren akılcı ve yenilikçi fikirler üretebilmeye imkân tanımaktadır (Uğur ve Uğur, 2014: 130). Mevlânâ'nın “*Bakkal ve papağan hikâyesinde*” yapılan metafora göre ani olaylar karşısında

fevri hareketlerde bulunma çoğu zaman istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla sonradan pişman olma ve üzülmemek için beklenmedik olaylar karşısında dayanıklı olmak ve sağlam bir duruş sergilemek gerekmektedir. Özellikle belirsizlik koşullarında, ödüllendirme ve cezalandırma konularında çok hassas olunmalı, aşırılıklardan kaçınılmalı ve muhtemel sonuçları çok doğru hesap edilmelidir. Diğer taraftan metin tavrı sergileyici bir yaklaşımın yönetsel bir nitelik kazanması, insanların yöneticilere karşı güven seviyelerinin artmasına neden olacağı ve motivasyon kaybı, dikkat dağılması, huzursuzluk vb. yaşanması muhtemel birçok aksiliğin önüne geçilmesini sağlayacağı için daha hümanist bir duruş ve davranış biçimi olarak değerlendirilebilir.

Yönetim felsefesi bağlamında, olay ve olguların değerlendirilme şekline dikkati çeken bir diğer davranış biçimi “Çözüm Odaklılıktır.” Literatürde çözüm odaklı düşünme, sorunlara odaklanmaktan çok, çözümler aramanın önemini vurgulayan geleceğe odaklı, hedef yönelimli bir yaklaşım olarak incelenmektedir (Grant vd., 2012). Mevlânâ'nın “*Üç Yolcu hikâyesinde*” yapılan analogiye göre problemlerin çözümü ile ilgilenen kişiler, çatışmaya neden olan durumları kaynağına inerek sorunu doğru tanımlama, neden-sonuç ilişkilerini doğru analiz etme, tarafları değersizleştirmeden uzlaşmacı yöntemlerle sorunu çözerek adaleti sağlama yönlü bir davranış sergilemelidirler. Yönetimsel bağlam düşünüldüğünde gerek fonksiyonel süreçler gerekse konuların çok boyutlu olması, yaşanan her olayda sorunun kaynağına inme ve doğru teşhis koymanın etkili çözümler üretmek için çok önemli olduğunu göstermektedir. Bununla beraber sorunun bir parçası haline gelmeden çözüm üretici bir tavrı sergileme de yönetsel açıdan kritik bir konudur. Çünkü sorunun parçası olanlar, çözümün parçası olmakta ciddi şekilde zorlanmaktadırlar. Aynı şekilde özellikle neden-sonuç ilişkilerini doğru analiz edip orta yolu bularak adaleti sağlama ciddi bir yönetsel başarı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca çözüm üretirken tarafların düşüncelerini değersizleştirmeden en etkili öneriler geliştirme, hassasiyetleri dikkate alma çözümün etkinliğini artırıcı bir önemli bir niteliktir. Dolayısıyla çözüm odaklı bir davranış biçiminin, nitelikleri itibarıyla daha hümanist bir yaklaşım olduğu savunulabilir.

Yönetme olgusuna ilişkin hümanist bir kimliğin oluşumu bağlamında, olayların değerlendirilmesi konusunda sergilenmesi gereken bir diğer davranış biçimi “Ben-Merkezcilikten Kaçınmadır.” Literatürde ben-merkezcilik, olayları değerlendirme sürecinde kendini düşünce, duygu ve ölçüt olarak merkeze konumlandırarak, bencilliği (egoist davranış) aşan bir hareket tarzı veya davranış şekli olarak ele alınmaktadır (Aşkun ve Çetin,

2017; Hess, 2011). Mevlânâ'nın "Düşmanın Hz. Ali'nin yüzüne tükürmesi hikâyesinde" yapılan analogiye göre ben-merkezciliğin ön planda olduğu durumlar, genellikle şahsi başarı ve çıkarların ön planda olduğu durumlardır. Dolayısıyla ben-merkezci yaklaşım, amaç, hedef ve ideallerin gerçekleştirilmesinin önündeki en büyük engellerden biridir. Birliktelik ruhunu yaralayan veya öldüren en masum görünümlü sinsi bir düşmandır. Beşeri münasebetlerde dahi ben-merkezcilikten kaçınıp hoşgörülü ve bağışlayıcı davranışlar sergilemek, şahsiyetini değil ideallerini ön plana çıkarmak başarı ve üstünlük için daha kritik bir eylem olarak değerlendirilirken yönetsel bağlamda (başarının başkalarına bağlı olduğu eylemler) konu daha önemli bir hal almaktadır. Yöneticilerin, başkaları aracılığıyla amaç ve hedefleri gerçekleştiren kişiler olduğu düşünüldüğünde, hedef ve amaçları idealize etme ve başkalarının bunu kabul etmesini ve bu yönde ciddi çalışmasını sağlamanın en etkili yolunun, şahsiyetini değil de idealleri ön plana çıkarmak olduğu daha kolay anlaşılacaktır. Hümanist yaklaşım açısından başarıya ve başarısızlığa birlikte sahip çıkma hatta bazı durumlarda başarısızlığı yönetsel bağlamda kendi üzerine alma daha insani ve beklenen bir tutumdur. Şahsi eğilimleri geri planda bırakacak böyle bir tutum, "Biz" kültürünün oluşmasına ciddi şekilde katkı sağlamış olacaktır.

#### 4. İlişki Yönelimi

Mevlânâ'nın Mesnevî de geçen hikâyelerinde yönetme olgusunun tarafları arasında daha hümanist ve etkili bir ilişki biçiminin oluşması için üç önemli davranış yönelimi belirlenmiştir. Bunlar; İstişare, Güç Birliği, Dayanışma.

Yönetim sürecinin tarafları arasında kurulması gereken ilişkiler, bu ilişkilerin niteliğini ve kapsamını ifade eden davranış yönelimlerinden birisi "istişaredir." Literatürde belli bir görev alanına giren işler hakkında ilgililere danışma, görüş alışverişinde bulunma, onların eğilimlerini göz önünde bulundurma anlamında (Türcan, 2010: 230-235) kullanılan istişareyi, Mevlânâ'nın çoğu hikâyesinde kazanımları ile birlikte gözlemlemek mümkündür. Karar verme mekanizmasındaki bireylerin sınırlı bilişsel, düşünsel ve sezgisel yeteneklere sahip olmasından dolayı yönetme sürecinin önemli bir parçası olan diğer bireylerin bu sürece kazandırılmasını gerektirmektedir. Mevlânâ'ya göre bireylerin bir olayı, bütün yönleri ile düşünmesi ve değerlendirmesi mümkün değildir. Bireyler liyakat ve ehliyet sahibi kişilerle istişare etmeye muhtaçtırlar. Diğer taraftan hem sorunun daha net teşhis edilmesi hem kararın daha isabetli olması hem de kararın sahiplenilmesi noktalarından yönetsel bağlamda istişare kültürü kritik bir

unsurdur. Yönetici açısından sorumluluğu paylaşarak yükünü hafifletmeyi sağlarken yönetilen açısından psikolojik olarak kararı içselleştirme ve sahiplenme yönlü bir eğilim ortaya çıkarmakta, karşılıklı güvene dayanan bir ilişki sürecini başlatmaktadır. Mevlânâ Mesnevî’de istişarenin hangi konularda, kimlerle ve nasıl yapılması gerektiği, kötü kişilerle istişarenin sakıncaları gibi konularda ayet ve hadisler ışığında yol gösterici açıklamalarda bulunmaktadır. “*Üç Balığın hikâyesinde*” yapılan analogiye göre yönetim sürecinde fikri alınacak kişi güvenilir, konu hakkında bilgi sahibi, akıllı, temkinli, iyi düşünceli ve ileri görüşlü olmalıdır. İstişare için sorgulayan, bilinenlere mantıklı ve makul meydan okuyan kişilerin seçilmesi gerekmektedir. Kötü düşünceli, olaylar sığ bir bakış açısıyla değerlendiren kişilerle istişare edilmemelidir. Çünkü bunların fikirleri yapıcı değil yıkıcı mahiyettedir. İstişare, fikri alınan kişi sayısınca çoklu akılla düşünmeyi sağladığı, hem kararların isabetli olması hem de katılımçılık noktasından aidiyet oluşmasına neden olduğu için daha hümanist bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Çünkü ortaya çıkan ilişki biçimi, herhangi bir konu hakkında yanlış karar vermemek ve başarı elde etmek kadar bireylerin kendilerini değerli bir varlık olarak algılamasına ve değer üreten bir insan şekline dönüşmesine yardımcı olmaktadır.

Yönetim olgusunun tarafları arasındaki ilişkilerin niteliğini ifade eden davranış yönelimlerinden bir diğeri “güç birliğidir.” Literatürde güç birliği, tarafların ortak fayda ve amaç noktasında güçlü yönlerini bir araya getirerek eylemde bulunmaya yönelik ilişki geliştirmeleri süreci olarak tartışılmaktadır. Özellikle etkili koordinasyon sağlanabilirse hem bireysel performansı hem de takım performansını artıracak savunulmaktadır (Bilgin ve Kuzey, 2013: 53). Mevlânâ’nın “*Kurt ile Tilkinin Aslanla Ava Girmeleri hikâyesinde*” yapılan analogiye göre sahip olunan farklı özellikler, ortak amaca ulaşma da eksik bir parçayı tamamlamakta ve böylece hedefe daha kolay ulaşmayı sağlamaktadır. Güç birliği yapmanın sorunlu bir takım yönlerine rağmen kazanımları itibariyle özellikle altından kalkmakta zorlanılan işlerde göz ardı edilmesi mümkün değildir. Yönetimsel bağlamda yönetme sürecinin tarafları, yetenek, bilgi ve güç konusunda farklı özelliklere sahip ve fonksiyonel bütünlük içerisinde her parçanın icra ettiği görev, hem tek başına bir anlam hem de diğerleri ile birlikte bir anlam ifade etmektedir. Dolayısıyla amaca yönelik etkili sonuçlar alınması için güç birliği kritik bir ilişki biçimidir. Bu noktada güç birliği, verimliliği artırıcı en etkili formülasyonlardan birisi olarak görülebilir. Ayrıca kişiden veya işin doğasından kaynaklanan muhtaçlık durumu da güç birliği yönlü ilişkinin geliştirilmesini zorunlu kılabilir. Bireylerin yetenek, bilgi ve gücü ne

kadar çok olursa olsun, iş birliği ve yardımlaşmanın sağlayacağı önemli avantajlar vardır. Bu bağlamda sinerji gerçekliğinin farkına varan kişiler, güç birliği yapmanın önemini daha iyi kavrayabilmektedirler. Sahip olunan farklılıklar uzun vadede gösterilecek uyum ile birbirini tamamlayıcı bir hal almaya ve oluşan sinerjiyle karşılaşılan zorluğun üstesinden daha kolay gelmesine neden olabilmektedir. Hümanist yaklaşım açısından farklılık arz eden maddi ve manevi her özelliğin ortak amaç doğrultusunda bir araya getirilmesiyle, ulaşılması çok zor olan hedeflere daha kolay ulaşıldığının gözlemlenmesi oldukça önemli bir olgudur. Çünkü bu süreç insanı doğal kodlarına geri döndürmektedir. Dolayısıyla güç birliği hem diğerlerine ihtiyacını hissetme hem de farklılıklara saygı duyma konusunda insani değerler odaklı bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olduğu için daha hümanist bir davranış biçimi olarak değerlendirilebilir.

Yönetim süreci tarafları arasında daha hümanist ve etkili bir ilişki biçiminin oluşması için kritik bir diğer unsur ise “dayanışmadır.” Literatürde dayanışma, bir amacın gerçekleşmesi için yapılan işbirliğinden doğan güç (Kirman; 2004: 56-57; Baycar, 2019: 201) olarak incelenmektedir. Mevlânâ'nın “*Bahçıvan ve Yabancılar Hikâyesinde*” yapılan metafora göre insanlar dayanışma içerisinde olduklarında parçalanması mümkün olmayan bir bütün haline gelmektedirler. Bu bütünlük onların hem bireysel hem de ortak amaçlarının korunmasına katkı sağlamaktadır. İnsanlar arasında dayanışma ortadan kalktığında ise hem bireysel hem de ortak amaçlar tehditlere açık hale gelmektedir. Dayanışma kavramı, mahiyeti itibariyle işbirliğinin yanında birbirini sahiplenme ruhunu da kapsamaktadır. “İnsan, insanın kurdudur” düşüncesinin yerine “İnsan, insanın tamamlayıcı parçasıdır” anlayışını hâkim kılan bu bakış açısı güven atmosferinin oluşumunda kritik bir role sahiptir. Kendi üzerine düşeni layıkıyla yaptıktan sonra diğerlerinin eksikliğini gidermeyi, açığını kapatmayı gerektiren bu adanmışlık durumu, klan (aile) kültürünü netice vermekte ve karşılıklı yardımseverliğe dayanan ilişki biçimlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan böyle bir anlayış yönetim sürecinin tarafları arasında aynı zamanda kıskançlık, haset, kötü tavırlar sergileme gibi esas amaçtan uzaklaşmaya neden olacak durumlardan korunmayı da sağlamış olacaktır. Dolayısıyla yönetsel bağlamda sergilenen dayanışma yönlü tavırlar, samimiyet ve iyi niyet temelli insani değerlerin ön plana çıkarılmasını sağladığı ve suiistimal yönlü düşünce ve davranışları elimine ettiği için daha hümanist bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

## 5. Yönetmel Teşvik Araçları

Mevlânâ'nın Mesnevî de geçen hikâyelerinde Hümanistik bir yönetim anlayışında, insanların motive olması ve yönetmel amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri için dört tür teşvik aracı sunduğu tespit edilmiştir. Bunlar; Gönül İletişimi, Güdüleme, Güçlendirme ve Güven Ortamı.

Yönetim sürecinde amaç odaklı motivasyonel koşulları yönlendiren teşvik araçlarından birisi "gönül iletişimidir." Literatürde iletişim, genel anlamda etkileşimlerde rol oynayan ve belli bir anlam taşıyan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılması sürecidir (Telman ve Ünsal, 2005). Yönlendirmenin başarılı olması etkili iletişime bağlıdır. Kişiler arası ilişkilerin kurulması ve devan ettirilmesinde bir harç işlevi görmektedir (Gürgen, 1997). Mevlânâ'ya göre ise etkili iletişimin gerçekleşmesi için bir düşüncenin ya da bilginin basit bir şekilde karşı tarafla paylaşılması yeterli değildir. Sağlıklı bir iletişim için taraflar arasında gönül iletişiminin gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu bağlamda Mesnevî'de "Hüdhüt ve Hz. Süleyman hikâyesinde" yapılan metafora göre gönül iletişiminin gerçekleşmesi için öncelikli olarak tarafların aynı dili konuşmalarından ziyade ortak bir "gönül diline" sahip olmaları önemlidir. Gönül dili; duygu geçişinin başarılı bir şekilde sağlandığı, karşı tarafı tanıma, anlama ve sevme sonucunda oluşan dostluk dili olarak açıklanmaktadır. Ayrıca gönül iletişimi için " taraflar arasında ortak anlayış", "alıcının akıl ve istidadına göre hitap", "dinleme", "iletimde güven" ve "iletime engel olan haller" gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Şöyle ki bir bilginin ya da düşüncenin ne anlama geldiği konusunda tarafların ortak bir görüşe sahip olması gerekmektedir. Herhangi bir konuda ortak bir anlayışın olmaması yönlendirmenin etkinliğini azaltmaktadır. Gönderici yani konuşan, alıcının akıl ve istidadına göre söz söylemeli, alıcı da dikkatle dinleyip anlamaya çalışmalıdır. Eğer iletişim kurarken alıcının akıl ve istidadını doğru anlamak için çaba gösterilmezse, yanlış anlaşılmalara ortaya çıkabilecek ve sonuçta başarısız bir iletişim gerçekleşecektir. Bunun yanında gönül iletişimde tarafların birbirine güvenmesi gerekmektedir. Çünkü birbirine güvenmeyen gönderici ve alıcının iletişimde, mesajın alıcıya ulaşmadan kanalda farklılaşması ya da doğru bir şekilde ulaşmaması ihtimali oldukça yüksektir. Diğer taraftan ahmaklık, kötü niyet ve açgözlülük ise doğruları dile getirmeye, kabul etmeye ve duymamaya engel olacağından gönül iletişimin gerçekleşmesine engel olan haller olarak değerlendirilmektedir (Yeniterzi, 2007: 64-65). Geline nokta gönül iletişimi, yönetici ve yönetilenler arasında duygu birlikteliği, iyi niyet ve samimiyetin egemen olduğu bir anlayış durumunun oluşmasına katkı sağlayacağı için amaca yönelik

eylemlerin gerçekleştirilmesinde iletişim noktasında daha hümanist bir teşvik aracı rolü oynayacağını söylemek mümkündür.

Yönetim sürecinde hedef odaklı yönlendirmeyi başarılı kılan yönetsel teşvik araçlarından bir diğeri de “güdülemedir.” Literatürde güdüleme, kişisel ihtiyaçların karşılanması ile örgütsel amaçlara yönelik olarak azami emek sarf etmeye arzu ve koşullandırma olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 1993). Güdüleme içsel anlamda, kişinin sahip olduğu yetenekler ve işin içeriği ile alakalı iken; dışsal anlamda, arkadaşlık, yardım severlik, yönetici desteği ve sunulan olanaklar ve kaynaklarla doğrudan ilişkili somut faktörlerden oluşmaktadır (Mottaz, 1985:366, Dündar vd. 2007:108). Bir şeyi hemen yapabilecek şekilde istekli ve hazır olma durumu, güdülenme düzeyi ile ilişkilidir. Mevlânâ'nın “*Şair ve Şah hikâyesinde*” yapılan metafora göre karşı tarafın ihtiyaçlarını bilme ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik uygulamalar gerçekleştirme, hedefe giden yolda hem süreci etkin kılmakta hem de istenilen sonuçlara ulaşma derecesini arttırmaktadır. İhtiyaçlar, davranışın enerji kaynağı olduğundan istenilen sonuçlara ulaşmak için karşı tarafın hangi ihtiyaçlarını gidermeye çalıştığını bilmek çok önemlidir. Söz konusu hikâyede de literatürdeki gibi içsel ve dışsal güdüleme unsurları birlikte ele alınmaktadır. Bir yandan bireylere tevdi edilen görevin önemini ve kutsallığına değinilirken, diğer yandan insanların güdülenmesini daha da arttıran takdir etme, saygı, sevgi, emek, çaba vb. unsurlara değinilmektedir. Maddi ve manevi birçok ihtiyaç ile ilişkili olan ve ihtiyaçların giderilmesine bağlı olarak şekillenen bu durum, beklenti yönetimi bağlamında etkili bir yönlendirme aracı olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan insanların ihtiyaçları birbirinden farklı olduğundan yönetimin her insana farklı bakmasını ve buna uygun güdüleme sistemi oluşturmasını gerektiren bu uygulamaları daha hümanist bir yaklaşımın olarak değerlendirmek mümkündür.

Yönetsel süreçte motivasyonel koşulları yönlendiren teşvik araçlarından bir diğeri “güçlendirmedir.” Literatürde güçlendirme; çeşitli yol ve yöntemlerle yönetilenlerin karar verme yetkisini arttırma ve yönetilenleri geliştirme süreci olarak tanımlanmakta (Vogt ve Murrel, 1990: 8) ilerleme ve organizasyonel refahın kılavuzu (Gary vd., 1998: 57- 65) olarak değerlendirilmektedir. Mevlânâ'nın “*Aslan ve Av Hayvanları hikâyesinde*” yapılan metaforda her canlının ayrı bir kabiliyetinin olduğu, sıradan biri olarak kabul edilen tavşanın bile hayvanlar âleminin yaşamakta olduğu büyük bir sorunun çözümünde yardımcı olabileceği, önemli olanın karşılaşılan sorunlar ve bu sorunların çözümünde taraflara ihtiyaç duydukları hareket alanının sağlanması olduğu vurgulanmaktadır. Herkesin,

sahip olduğu imkân ve özellikler itibariyle, yaşanan sorunların çözümüne veya amaca ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin yerine gerilmesine katkısı birbirinden farklı olacaktır. Dolayısıyla kritik olan şey, herkesten istenilen düzeyde faydalanılıp faydalanılmadığıdır. Bu açıdan güçlendirmenin, herkesin kapasitesini sonuna kadar kullanabileceği imkânların oluşturulması ile ilgili olduğu söylenebilir. Yönetmel bağlamda eğer bu imkânlar oluşturulabilirse hem istenilen sonuçların elde edilmesi için gerekli tedbirlerin alınması noktasında teşvik edici önemli bir adım atılmış olacak hem de bahane türünden unsurlar ortadan kaldırılmış olacaktır. Geline nokta güçlendirme yönlü teşvik mekanizması, süreç ve sonuç bağlamında insanın potansiyelini ortaya çıkarma noktasında etkili bir araç olarak görüldüğü için daha hümanist bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Son olarak yönetmel süreçte motivasyonel etkiye sahip olan bir diğer teşvik aracı “güven ortamının” sağlanmasıdır. Literatürde güven bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Rousseau vd., 1998). Mevlânâ'nın “*Padişah ve Cariye hikâyesinde*” yapılan analogiye göre yönetmel her sorunun gerçek nedenlerinin doğru bir şekilde teşhis edilebilmesi ancak güven telkin eden ortamların oluşturulmasına bağlıdır. Güvenli ortamlar, kişinin herhangi bir haksızlığa maruz kalmayacağından emin olduğu ortamlardır. Bu ortamlarda her şey apaçık bir şekilde konuşulur, tartışılır ve kimse fikirlerinden dolayı yargılanmaz. Herkes iyi niyetlidir ve birbirini anlamaya çalışır. Amaç, problemin çözümüdür. Böyle bir ortamın varlığı haddi zatında güven telkin ettiği için yönetmel teşvik edici bir araç olarak değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla yönetmel hedeflere ulaşılırken, tarafların birbirini zarara uğratmayacağına dair olumlu beklentilerin olduğu güven ortamlarının oluşturulması hümanistik bir tavır olarak kabul edilebilir. Yine sorunların ortaya çıkarılmasında güvene dayalı bir iletişim kanalının kurulmasıyla bireyler arasında samimiyetin artırılması, informal ilişkilerin güçlendirilmesiyle bir huzur ortamı sağlanması hümanist bir yaklaşımdır.

## 6. Kazanımsal Davranışlar

Mevlânâ'nın Mesnevî de geçen hikâyelerinde Hümanistik bir yönetim anlayışında, insan odaklı olmanın ve yönetme sürecinin merkezine değer üretmeyi koymanın, yönetim sürecinin tarafları için bir takım kazanımsal davranışları doğurduğu belirlenmiştir. Bu kazanımsal davranışlar; Özdeşleştirme, Dönüşüm, İtaat, Verimlilik ve Edeptir.



İnsan odaklı olma ve değer merkezliliğin yönetsel anlamda ürettiği kazanımsal davranışlardan birisi “özdeşleştirmedir.” Literatürde özdeşleştirme, bireyin başarı ve başarısızlık durumları bağlamında hissettiği aidiyet veya birliktelik algılayışı (Ashforth ve Mael, 1989: 21) olarak tanımlanmaktadır. Mevlânâ'nın “*Ayaz ve Sultan Mahmud Hikâyesinde*” yapılan analogiye göre insanların ait oldukları topluluğa fayda sağlayabilmek adına yapacağı fedakârlıklar, kendisine tevdi edilen görevi içselleştirilmesinin bir sonucudur. Bireysel aidiyet göstergesi olarak değerlendirilebilecek fedakârlık, feragat, sadakat, bağlılık, adanmışlık gibi davranışsal eğilimler mahiyeti itibarıyla amaç ve hedefin, görev ve eylemin içselleştirilmesi ile ilgilidir. İçselleştirme, psikolojik anlamda “kendisininmiş gibi kabullenmeyi” doğuran özdeşleştirme davranışını ortaya çıkarmaktadır. Özellikle fikir alışverişi, destek görme, kötü günlerinde yanında olma, ikramlarda bulunma gibi insani tavırlar bireylerin bulunduğu ortama aidiyet duygusunu artırmaktadır. Bir başka deyişle yönetim sürecinde bireylerin değer görmesi, olumlu/olumsuz koşullarda desteklenmesi, kurulacak samimi iletişim ve gelişim sürecinde bir takım motive edici unsurlar ile teşvik edilmesi gibi sebepler yönetim sürecinin diğer paydaşları ile gönül bağının kurulmasına neden olmakta ve uzun vadede temel amaçlara ulaşabilmeyi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca pozitif davranış özellikleri sergileyen yöneticilerle kurulan özdeşleştirme yönlü ilişkilerden dolayı yönetilenler, yönetme sürecine farklı yönlerden katkıda bulunacak birçok olumlu vasıflarını ortaya çıkarabilmektedirler. Dolayısıyla bu yönlü hümanistik bir yaklaşımın, yönetim sürecinin dinamikliğini ve sürdürülebilirliğini artıran önemli bir kazanımsal davranış olduğu söylenebilir.

İnsan odaklı anlayışın yönetsel anlamda ortaya çıkardığı bir diğer kazanımsal davranış “dönüşümdür.” Literatürde dönüşüm, olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma olarak tanımlanmaktadır. Mevlânâ'nın “*Rum Elçisi ve Hz. Ömer hikâyesinde*” yapılan metafora göre insanları birtakım hedeflere yönlendirmek, içerisinde davranışsal dönüşümü gerekli kılan bir olgudur. Davranışsal dönüşüm ise çok zor bir süreçtir. Eğer daha büyük bir kazanım yoksa çoğu kimse alışageldiği mevcut kurulu düzenini bozmak istememektedir. Birçok dönüşüm hareketinin başarısız olmasının nedeni, mevcut durumun yetersizliğinin ve elde edilecek (kazanılacak) yeni durumun kazanımlarının tam olarak olayın taraflarına aktarılamaması olarak değerlendirilmektedir. Bu aktarım sürecinin başarılı bir şekilde ilerletilmesi ancak güçlü bir iletişim ve karşılıklı anlayışla mümkündür. Yönetsel bağlamda davranışsal dönüşüm, yöneticilerin diğer

bireyleri yönetim sürecine dâhil etmesi ve beklediği davranışsal özellikleri en başta kendilerinin sergilemesi ile ilgilidir. Yönetici, yönetilenleri gerekli dönüşüm sağlandığında mevcut durumdan daha ileri seviyede kazanımların elde edileceğine ikna etmekte ve yönetim sürecinin bir parçası olmalarını sağlamaktadır. Böylece yönetilenler, yönetsel amaç ve hedefleri kendi amaç ve hedefleri olarak benimsemekte ve duygusal yakınlığının baskınlığına bağlı olarak bir savunucu-temsilci gibi hareket etmeye başlamaktadır (Dutton vd, 1994; Miller vd. 2000). Yürütülen bu süreç, insan merkezli özelliklerin ön plana çıkarıldığı, değişime konu olayların manasının, yani görünürde olmayan ama iç yüzünü oluşturan yönlerinin karşı tarafa ikna edici bir biçimde aktarılmasını sağladığı için daha hümanist bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

İnsan ve değer merkezli yönetim anlayışının doğurduğu bir diğer kazanımsal davranış ise “itaattir.” Literatürde itaat, düzeni korumak ve karışıklığa/kaosa engel olmak amacıyla içinde bulunulan çevrenin etkisiyle bireyin uyum yönlü davranış sergilemesi, emre boyun eğmesi anlamlarında kullanılmaktadır (Alper, 2001; 444-445). İtaat olgusunun yansımaları /etkisi, süreç ve olayların mahiyetine bağlı olarak değişmektedir. Mutlak iyi veya mutlak kötü olarak bir değerlendirme yapmak hatalı olacaktır. Mevlânâ'nın “Hz. Adem ve Azrail hikâyesinde” sunulan analogiye göre itaat bir ikna, kabullenme ve tatminin sonucudur. Gönülden bağlılığın göstergesidir. Güven ve emniyeti netice verir. Verilen görevi büyük bir özen ile yerine getirme davranışını ortaya çıkarır. Yönetsel bağlamda, süreçlerin etkin işletilmesi noktasında en fazla beklenen ve istenilen durumdur. Enerjinin, içsel uğraşlar yerine dışsal mücadele koşullarına tam anlamıyla yöneltmesini sağlar. Genel anlamda Mesnevî’de geçen hikâyelerde itaatın hem pozitif ve yapıcı hem de olumsuz ve yıkıcı sonuçlarına ilişkin örnekler görmek mümkündür. Örneğin, yanlış bir düşünceye ya da bir inanişe aşırı ölçüde bağlanmak olumsuz bir sonuçken umumi (genelin) menfaati düşünen, akıl ve tedbirle iş gören, ihsan ve lütuf sahibi otorite sahiplerinin emrine uymak pozitif bir sonuç olarak düşünülmektedir. Diğer taraftan verilen emirlerin yerine getirilmesi, yöneticinin değerini ortaya koyduğu için verilen işin öneminden çok emrin kaynağına duyulan saygıya atfedilmektedir. Ayrıca yöneticinin göstereceği merhamet takdir, cömertlik ve samimi iletişim gibi davranışlar itaat kültürünün oluşumunu kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla yönetsel bağlamda baskıcı ve zorbalık yönlü mekanizmaların sağladığı itaatın dışında gerçekleşen itaat, doğası itibariyle gönüllü bir kabullenmeye dayandığı için hümanist bir eğilim olarak değerlendirilebilir.

İnsan odaklılığı esas alan yönetim anlayışının ürettiği kazanımsal davranışlarından bir diğeri ise “verimlilik.” Literatürde verimlilik, belirli bir belli bir yönetim süreci sonunda ulaşılan sonuç ile bu sonucu elde etmek için kullanılan faktörler/imkanlar arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır (Top, 2002; Akal, 1992). Mevlânâ’nın “*Hz. Yusuf ve Misafirleri hikâyesinde*” sunulan analogide, kendisine sunulan imkânlar karşılığında kişinin üretkenliğini artırmasının önemli bir vazife ve sorumluluk olduğuna vurgu yapılır. Verimlilik, fiziki şartların iyileştirilmesi ve sosyal ve psikolojik ihtiyaçların giderilmesinin doğal bir sonucudur. Çünkü insanın en verimli olduğu zaman ve mekân; kendini huzurlu hissettiği durumlar ve yeteneklerini sergileyebileceği imkânların yeterli olduğu yerlerdir. Bu ortamların varlığı başlı başına bir teşvik aracıdır. İnsanı şükre yönlendirir, mukabil davranış geliştirmeye zorlar. Bu imkânların hakkını nasıl daha iyi verebilirim? düşüncesini egemen kılar. Yönetimsel bağlamda böyle bir ortamın sağlanması, hedeflenen başarıya ulaşılması açısından çok önemlidir. Verimlilik genelde somut bir çıktı olarak düşünülmesine karşılık, Mevlânâ olgunun soyut/manevi yönüne dikkati çeker, insanın yüklenmek zorunda olduğu sorumluluğu vurgular. Yani insanın, kendisine atfedilen değere ve gelişimine uygun zeminin oluşturulmasına mukabil, elinden gelenin fazlasını yaparak, fayda sağlayarak karşılık vermek zorunluluğu sırtına yüklenmiştir. Dolayısıyla hümanist bağlamda insanın sahip olduğu imkânlardan/nimetlerden dolayı mukabil davranışlarda/üretimde bulunması gerekmektedir. Verilen her imkân/nimet bir sorumluluğu ortaya çıkarmaktadır. Nankörlük etmezse bu konuda kendini ciddi şekilde sorgulayacaktır. Bu sorgulama, bireysel ve toplumsal anlamda daha verimli olmasının yollarını arayıp bulmasını sağlayacaktır.

İnsanı merkeze koyan yönetim sürecinin ürettiği önemli bir diğer davranışsal kazanım ise “edep.” Literatürde edep; ona sahip olan kişiyi küçük düşürücü durumlardan koruyan, söz veya hareket olarak takdire değer kabul edilen naif bir davranış tarzı, kazanılmış bir karakter disiplini şeklinde tanımlanır. Ahlâkî ve sosyal içerikli bir kavram olarak maddî ve manevi değerlerle insanı merkez alan bilgi ve hikmeti kapsar (Çağrı, 1994: 412-414). Mevlânâ’nın “*Hz. Osman’ın Halifeliğinin İlk Hutbesi hikâyesinde*” yapılan metafora göre bireysel ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde edep önemli rol oynamaktadır. Yani hayatın her alanında olduğu gibi yönetimsel bağlamda da bir takım psikolojik sınırlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sınırlar, engelleyici değil koruyucu mahiyettedir. Edep, yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkiyi düzenleme noktasında her iki tarafın izzetini koruma görevini üstlenir. Yönetenin merhamet sınırını belirlerken,

yönetilenin hürmet sınırını çizer. Davranış tanımlaması yapar, istismarın önüne geçer. Her şeyin belli bir ölçüde ve uzun dönemli yaşanmasına ciddi katkı sağlar. Sahip olduğu bu özellikler itibariyle edep, insanların gelişimine, potansiyeline, onuruna, haklarına saygı duyan sağlıklı her bir toplumda/örgütte bulunması gereken karakteristik bir unsur, hümanist bir tavır olarak değerlendirilebilir.

### 7. Yönetmel Vasıflar

Mevlânâ'nın hümanistlik yönetim anlayışında aşırılıklara karşı korunmak, yönetimde daha yüksek bir ahlaki kalite sağlamak ve insan ilişkilerinde erdemlerin ön planda tutulması için yönetmel bağlamda bir takım vasıflara sahip olunması gerekmektedir. Bunlar; vakar, sabır, cömertlik, ihtiyat, ehliyet/liyakat, adalet ve hüsnü misaldir.

Mevlânâ'ya göre yönetim sürecinin taraflarında bulunması gereken, onları aşırılıklara karşı koruyucu en önemli vasıflardan biri "vakardır." Vakar, literatürde nefsin ulaşmak istediği amaca doğru yürürken temkini elden bırakmaması, aciz bir duruma düşmemesi ve elindeki fırsatı kaçırmaması olarak tarif edilmektedir (Tûsî, 2005: 129). Mevlânâ'nın "Hz. Musa ve Koyun hikâyesinde" yapılan analogiye göre insanların birbirlerine karşı yumuşak ve hoşgörülü olmalarına mukabil; nefsi ve kötü isteklerine karşı tavizlerinin olmaması, aşırılıklardan arınarak dengede olma durumları vakar sıfatının yansımasıdır. Söz konusu vasıf kişide; küçüğü ezmeme, büyüğe eğilmeme, zillete düşmeme, izzetini koruma halini ortaya çıkarmakta, kibir ve tevazünün aşırılıklarından kaçınma konusunda itidalli bir tutum oluşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda sorumluluğunun bilincinde olma (temsil makamı) ve ona göre bir davranış sergileme yönlü eylemleri desteklerken, keyfilik eğilimini bastırma yönlü davranışları netice vermektedir. Bu açıdan vakar sahibi olma gayri ahlaki, etik olamayan, sorumsuzluk içeren ya da nefsanî eğilimin sürüklediği davranışların peşinden gitmemeyi gerektirdiği için yönetmel bağlamda güçlü bir imajın oluşumuna katkı sağlamakla beraber daha insancıl bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir.

Yönetmel sürecin daha insani bir çerçeveye ulaşmasını sağlayan yönetmel vasıflardan bir diğeri "sabırdır." Literatürde sabır kavramı, birçok farklı yönü olmakla birlikte, gerekli durumlarda kendini tutma ve iradesine hâkim olma (Yıldız, 2016:129) şeklinde açıklanmaktadır. Mevlânâ'nın "Hz. Yusuf ve Misafirleri hikâyesinde" yapılan analogi göre insan, olgunlaşma sürecinde birçok merhalelerden geçer. Her bir adımda yaşanan zorluk, görünüşte yokluk gibi görünse de insanı varlığa doğru götürür. Mevlânâ'ya

göre her şeyin ortaya çıkışı bir takım süreçleri gerektirmektedir. Birbirini takip eden adımlar ve belirli bir zamanı vardır. Bu süreçte aceleci davranmak olaylara vaktinden önce müdahale etmeye neden olmaktadır. Süreci olumsuz etkileyen unsurlar muhakkak olacaktır. Fakat sabır, aktif beklemeyi, soğukkanlı olmayı, yerinde ve zamanında hareket etmeyi sağlamakta ve enerjinin boşuna harcanmasını önlemektedir. Bunun yanında sabır olgusu Mesnevî’de de sık sık anılan değerlerden biridir ve farklı hikâyelerde de sabrın nasıl ve niçin olması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Hikâyeler incelendiğinde sabır ile terakki, ümit, hoşgörü, alçakgönüllülük, hilm, ihtiyat, güçlü irade gibi kavramlar arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Hatta tüm bu önemli kavramların, sabır üzerinde geliştiğini söylemek mümkündür. Bu açıdan sabır vasfı; mükemmele doğru yolculuğu teşvik ettiği, olumsuz sonuçlara teslim olmayıp ve göğüs germeyi sağladığı, insan ilişkilerinde erdemleri ön plana çıkararak insan doğasına daha uygun davranış biçimlerine yönlendirdiği için yönetsel bağlamda hümanist bir tavır olarak değerlendirilebilir.

Yönetsel mekanizmanın varlığını kaim ve daim kılan (sürdürülebilir) önemli vasıflardan biri de “cömertliktir.” Literatürde cömertlik; eldeki imkânları meşru ölçüler içinde, hiçbir karşılık beklemeden gönüllü olarak başkalarının yararına sunma eğilimi, israf ile cimriliğin ortasında konumlanan ahlaki bir meziyet olarak tanımlanmaktadır (Bunsuz ve Demirtaş, 2021: 2). Mevlânâ’nın “*Darvanlılar hikâyesinde*” kurgulanan metafora göre cömertlik insanlara hak ettiğinden fazlasını vermek noktasında çekingen davranmamaktır. İnsanların birbirlerine maddi ve manevi olarak ihsanlarda bulunması, destek olması ve hor görmemesi büyük önem arz etmektedir. Özellikle hak ettiğinden daha fazlası ile ödüllendirmesi, bireyin cömert olarak algılanmasına neden olacaktır. Diğer taraftan veren el, alan elden üstündür düşüncesi gereğince vermek hükmetmeyi doğurduğu için yöneticiliğin bir gereği olarak kabul edilmektedir. Hak ettiğini vermek zaten beklenen bir durumdur. Fakat hak ettiğinden fazlasını vermek cömertlikle ilgilidir. Herkes mevcut imkânlar dâhilinde yaptığı işlerin karşılığını gerek takdir ve övgü ile gerek parasal olarak bekler. Bu çerçevede yöneticinin “her zaman hak edildiğinden daha fazlasını verir” imajına sahip olması yönetsel açıdan kritik bir unsurdur. Takipçilerin kanaat ve bağlılık algısını önemli düzeyde olumlu yönde şekillendirir. Yönetsel bağlamda böyle bir tavır, insani özellikler ve ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması noktasında çözüm üretici olduğu için daha hümanist bir vasıf olarak da değerlendirilebilir.

Yönetsel uygulamalarda aşırılıklara karşı korunmak, yönetimde

daha yüksek bir ahlaki kaliteye ulaşmak için sahip olunması gereken bir diğer yönetsel vasıf “ihtiyattır.” Literatürde ihtiyat, aşırılık ve noksanlıktan uzak durma (Tûsî, 2005: 129) her ihtimale karşı ileriye düşünerek ölçülü hareket etmek (Develioğlu, 1970) şeklinde açıklanmaktadır. Mevlânâ'nın “*Adam ve Ayı hikâyesinde*” sunulan analogide bireyler arasında güven duygusunun oluşmasının zor ve uzun bir süreç olduğu ve bu süreçte ihtiyatın elden bırakılmaması, bırakıldığı takdirde bazen bilmeden bazen bilerek büyük yanlışlara maruz kalabilme durumunun gerçekleşebileceği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda yönetim sürecinde, önyargılı olmaksızın fakat tam güven duymadan şüpheli bir yaklaşım sergileme, sonradan yaşanabilecek birçok sorunun önüne geçebilmektedir. Güven, mahiyeti itibariyle kazanılması gereken ilişki durumudur. Buldukları makam (statü/konum) itibariyle yöneticiler, kendileriyle daha çok bir takım çıkar yönlü unsurlar dolayısıyla ilişki kurulan kişilerdir. Bu kapsamda yönetsel roller ve yönetim süreci bağlamında ihtiyatlı olmak elzem bir durum ve elden bırakılmaması gereken bir özelliktir. İnsanın arızı olarak kazanabileceği tüm olumsuz duygu, düşünce ve davranışları engellemek adına bir takım önlemleri (resmi ve gayri resmi) alması gerekmektedir. Yöneticinin yapacağı bir ihmalin sonucunun etki alanı düşünüldüğünde özellikle de yöneticiler daima ihtiyatlı olmalıdırlar (Arslan, 1987: 36-39). İhtiyatlı olma içeriği itibariyle birçok olumsuzluğu engellediği, insani özellikleri dikkate alma ve insanı koruyacak şekilde bir tavır ve davranış benimseme yönünü tercih ettiği için yönetsel bağlamda daha hümanist bir yaklaşım olarak düşünülebilir.

Yönetim anlayışını sürdürülebilir hale getiren, aşırılıklardan koruyan, sadakat ve bağlılık yönlü güçlü eğilimlerin oluşmasını sağlayan yönetsel bağlamda sahip olunması gereken bir diğer yönetsel vasıf ise “adalettir.” Literatürde adalet, hakları ve ödevleri gerektiği gibi paylaştırmak, herkese hakkı olanı vermek şeklinde tanımlanmaktadır (Akıllıoğlu, 1994: 37). Mevlânâ da Mesnevî’de bu tanıma benzer açıklamalarda bulunmuştur. Ona göre “Adalet demek, her şeyi yerli yerine koymaktır. Ayakkabı ayağıdır. Külâh da başa aittir.” Bir şeyi layık olmayana vermek ise adaletsizlik yani zulümdür. Bu hâl de sadece felakete neden olmaktadır. Mevlânâ'nın “*Davud Peygamberin Duası hikâyesinde*” yapılan analogide, gerçek adaletin olayların sadece görünen yüzünden ibaret olmadığı, aynı zamanda bir bütünün sonucu olarak ortaya çıktığı ve bu yaklaşımın esas olmadığı durumlarda helak olmanın beklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Adalet yönetsel bağlamda, düzenin kurulması ve sorunsuz bir şekilde devam ettirilmesi için çok kritik ve hassas bir vasıf olarak ele alınmaktadır. Bunun yanında adaletin ilahi güç

tarafından bir şekilde muhakkak tecelli ettirileceği belirtilmektedir. Fakat kişinin bu imtihanında kendi üzerine düşeni yapması ve imtihanı kazanması çok önemlidir. İmtihanı kazanmak, mükâfatı hak edene karşılığının zamanında ve özendirici şekilde verilmesi, mücazâtı hak edene ise cezasının zamanında ve caydırıcı biçimde verilmesiyle gerçekleşmektedir. Bu kapsamda adalet vasfı, haklının hakkını koruma noktasında gerekenin yapılmasını sağladığı gibi haksızında gerektiği gibi cezalandırılmasını sağladığı, hak ve hukukun korunması üzerine bir sistem oluşturduğu ve taraflara hakkı olanı en uygun şekilde vermeye hizmet ettiği için hümanistik yönetim anlayışında bulunması gereken kritik yönetsel vasıflardan biri olarak değerlendirilebilir.

Yönetsel mekanizmanın işlevselliği noktasında sahip olunması gereken bir diğer yönetsel sıfat ise “ehliyet ve liyakattir.” Literatürde ehliyet ve liyakat kavramları; yeterlilik, ustalık, uygunluk, yaraşırılık olarak birbirine yakın anlamlarda kullanılmakla beraber (Yazıcı, 2009: 932) içerik ve işlevsellik noktalarından farklılaşmaktadırlar. Herkes için işgal edilen pozisyonun gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olmak, liyakat olarak ifade edilebilirken; bu yetenek ve becerileri gerektiği zaman gerektiği şekilde başarılı bir şekilde kullanabilmek, ehliyet olarak ifade edilebilir. Diğer taraftan bu iki kavram her meslek sahibi için çok önemli olmakla beraber yöneticiler için konu daha kritik bir durum arz etmektedir. Mevlânâ'nın “*Genç Kumandan hikâyesinde*” yapılan analogide de ehliyet ve liyakatin aynı anda bulunmadığı yöneticiler, yönetsel işlevler (planlama, organizasyon, yönlendirme, koordinasyon, denetim), roller ve beceriler (kavramsal, politik, beşeri, teknik) bağlamında birçok sorunla karşı karşıya kalabileceği vurgulanmaktadır. Bunun yanında Mevlânâ tecrübe ile ehliyet ve liyakat arasında doğrusal bir ilişkinin varlığını da sorgulamaktadır. Söz konusu hikâyeden çıkan sonuca göre boş olan pozisyonlara tecrübeli kişilerin atanması genel bir uygulama olmakla beraber bu mutlak bir doğru değildir. Durumun özelliklerine uygun olarak farklı tercihler yapılabilir. Mevlânâ'ya göre ehliyet ve liyakat sahibi insanlar her ne kadar sayıca az olsalar da ısrarla onları aramaktan vazgeçmemek gerekmektedir. Bu kapsamda yönetiminin her kademesinde ve her meslekte ehliyet ve liyakat sahibi kişilerin bulunmasına önem verilmesi, insanları birçok olumsuzluktan koruyacağı gibi aynı zamanda yönetimde daha yüksek bir ahlaki kalite sağlanması ve insan ilişkilerinde erdemlerin ön planda tutulmasına hizmet edeceği için daha hümanist bir yaklaşım olarak düşünülebilir.

Yönetim anlayış ve uygulamalarında daha yüksek bir ahlaki kaliteye ulaşılması için sahip olunması gereken bir diğer yönetsel vasıf “hüsnü

misaldir.” Literatürde hüsnü misal (rol model), toplumda kabul edilmiş, ilgi ve hayranlık duyulan davranışlar sergileyen, örnek model olarak algılanan ve taklit edilmeye layık olan bireyler için kullanılan bir sıfattır (Yancey, 1998: 254). Hüsnü misal, karşı tarafa bir şey teklif etmenin ön koşulu olarak düşünülmemekte ve belli bir konuda davranış değişikliğine ikna etmenin en etkili yolu olarak kabul edilmektedir. Mevlânâ'nın “*İmansız Obur Bir Misafir hikâyesinde*” yapılan analogiye göre yönetim pozisyonunu işgal edenler, iyi veya kötü anlamda başkaları tarafından model alınan, örnek kabul edilen kişilerdir. Yöneticilerin kendisinin dahi inanmadığı ve yaşamadığı bir davranış ve uygulamayı başkalarına teklif etmesi ve onlardan beklemesi hayali bir bekleyişin ötesinde bir itibar kaybı gibi algılanabilmektedir. Bu bağlamda özellikle yönetim kademesinde bulunanların sahip olduğu bilgiyi davranışlarına yansıtarak güzel örnek olması, hem kendi amaçlarına ulaşabilmesi hem de diğer insanları etkilemesi açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkaracak aynı zamanda yönetimde daha yüksek bir ahlaki kalite sağlanmasına hizmet edecektir.

### Sonuç

Yönetim konusunda değeri henüz yeterince anlaşılmayan insani değerler odaklı yönetim (hümanist) bakış açısını, mevcut yerleşik/hâkim literatürün (batı merkezli) kodlarının dışında farklı bir kültürün (doğu kültürü) değer kodlarına dayalı olarak incelemek ve betimleyici bir çerçeve sunmak amacıyla ele alınan bu çalışmada Mevlânâ Celâleddin-i Rumi'nin Mesnevî eserinde yer alan hikâyeler kapsamlı bir değerlendirme sürecinden geçirilmiş, hümanist paradigmanın oluşumuna katkı sağlayacak birçok yönetsel alandaki özgün yönler tespit edilmiştir.

Mevlânâ'ya göre insan biyolojik özelliklere sınırlandırılmayacak kadar karmaşık bir yapıya sahiptir. İnsanı ele alan ve birbirinden farklı yaklaşımları olan disiplinlerin ortaya çıkışı bu karmaşık yapının gereği olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda Mevlânâ insanı, Batı'nın yaklaştığı şekilde sadece düşünebilen bir varlık olarak değil, bu anlayıştan daha kapsamlı olarak akıl-kalp, madde-mana, ruh-beden diyalektikleri bağlamında ve insan davranışlarını anlamlandırma da metafiziksel açıklamaların baskınlığı çerçevesinde ele alır. Bu yaklaşım bir yandan insana hümanistlik olarak yaklaşılmasında geniş kapsamlı bir çerçeve sunarken diğer yandan ise sorumluluklar ve vazifeleri hakkında insana ders verir.

Mevlânâ'nın hümanistlik yönetim anlayışına göre yöneticiler, yönetme sürecinde olayları, olguları ve insanı çok boyutlu ve farklı pencereler çerçevesinde ele almalıdırlar. Büyük resme odaklanma yaklaşımı



çerçevesinde yöneticiler kapsamlı ve çeşitli çözüm önerileri oluşturma fırsatını elde edeceklerdir. Bu yetinin yönetim süreci içerisinde kullanılması bireylerin kendisini konumlandığı yeri anlayabilmesi ve değer merkezli olarak varlığını sürdürmesi açısından büyük öneme sahiptir. Mevlânâ'nın değerlendirme perspektifi çerçevesine göre tüm insanlar özleri(cevher) itibarıyla değerlidir. Bununla birlikte sonradan kazandığı birtakım olumsuzluklar, özden kaynaklanmadığı için göz ardı edilebilir. Yöneticilerin bu olumsuzlukların nedenlerini araştırması ve düzeltilebilir eğilimler olarak tanımlaması insan-değer merkezli olarak yöneticilerin bireyleri kazanması ve potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkarılmasında büyük rol oynayacaktır. Ayrıca karakteriyle, yaşam karşısındaki tavırlarıyla, düşünceleriyle ya da diğer bireysel özellikleriyle her birey kendine özgüdür. Bireylerin, mekanik ve genel geçer özellikler gösteren makineler yerine, organik ve fenomenal varlıklar olduğu gerçeği ile bireylerin farklılıklarını keşfetmesi yöneticilerin bir diğer kazanımı olmaktadır. Yine değişik durumlarda farklı davranışlarda bulunan ve psikolojik ve sosyal yönü ağır basan bir varlık olarak insanların davranışlarını değerlendirirken, bu davranışların öncüllerini ve ardıllarını dikkatlice incelemek, görünmeyen fakat davranış üzerinde etkili olabilecek diğer çevresel faktörleri ve bu faktörlerin sinerjisini de dikkate almayı sağlayacaktır.

Mevlânâ'nın hümanistik yönetim anlayışında gerek yöneticilerin gerekse yönetilenlerin yaptıkları eylemlerin ardında bir takım psikolojik unsurlar bulunmaktadır. Yönetim sürecinin taraflarının bu unsurlara dikkat etmesi yönetim olgusunun başarıyla gerçekleşmesi açısından önemli bir sorumluluktur. Mevlânâ'ya göre insanın, çalışma şevkini kıran ve ümitsizliğe düşmesine neden olan durumlarda Allah'a karşı hüsnü zanla hareket etmesi, kendisine takdir edilenin kendisi için en uygun sonuç olduğunu düşünerek ümit ve gayret içerisinde olması gereklidir. Bununla birlikte özveriyle çalışmak insanın mükellefiyetidir. Bu mükellefiyet kendisine emanet olarak verilen aza (organ), his ve duyguların, veriliş amacına uygun olarak kullanılması gerektirmektedir. Bu sorumluluk, insanın keyfi davranış ve hazlardan kaçınması ve çalışma şevkinin artırmasında önemli rol oynamaktadır. Diğer taraftan bir kimsenin kendi imkânlarını (güç ve yetenek) kullanması gerekli olmakla beraber istenilen sonucun gerçekleşmesi için kendi yapması gerekenlerin dışında başka birçok şart ve eylemler bulunmaktadır. Bu değişkenleri kontrol edecek nitelikte yetenek ve düşünsel güçlere sahip olmaması yönetim sürecinde bireylerin Allah'a tevekkül ve teslimiyet halinde olmalarını gerektirmektedir. Bunun yanında her türlü eylemin, daha mükemmele doğru gidişi destekleyici bir yönünün

olduğu fitri bir eğilim vardır. Yöneticilerin bu eğilimi destekleyici ortamlar oluşturması kritik bir sorumluluktur. Bu bağlamda tecdit (yenilenme) gaflet, atalet ve tekdüzeliğin ortadan kaldırılması ve kemale erişilmesinde etkili bir araçtır. Bu yaklaşım ile bireylerin kemale ulaşma çabaları yönetim sürecinde etkin kararlar alınmasını sağlayacaktır.

Mevlânâ'nın bakış açısıyla hümanist yönetim, insanların ihtiyacı olan uygun bir yetiştirme ortamını sağlayan bir yönetme felsefesine sahiptir. Bu yönetme felsefesinin zeminini yönetim sürecinin taraflarının duygularını göz ardı etmeyen akılcı bir yaklaşım oluşturmaktadır. Karar verme sürecinde tarafların düşüncelerini almak ve alınan kararların neden ve sonuçlarını şeffaf bir şekilde ortaya koymak yönetsel başarıyı sağlayan akılcı yönetimin gerekleridir. Yönetim sürecinde olumsuz durumlarda karşılaşıldığında bu akılcı yaklaşımdan vazgeçmemekle beraber yöneticilerin soğukkanlı bir tavırla pozitif duruş sergilemesi bir başka yönetsel eylemdir. Bu duruşun olmaması durumunda geri döndürülemez nitelikte büyük hatalara neden olabilmesi güçlü bir ihtimaldir. Dolayısıyla ödül ve ceza dengesinin hassas kurulması büyük önem arz etmektedir. Taraflar arasında çıkan çatışmalarda, olayların neden-sonuç ilişkilerinin doğru analiz edilmesi ve tüm paydaşların görüşlerinin alınarak herkesi memnun edecek kararların alınması, tarafların düşüncelerini değersizleştirmeden en etkili çözüm odaklı düşünsel öneriler geliştirme yönetsel bir başarıdır. Bu yönetim anlayışında yöneticiler yalnızca veya esas olarak kendilerinin değil, tüm paydaşların hakkını koruma eğilimindedirler. Yöneticiler yönetimi altında bulunanların iyiliğini istemekte, onların gelişimine, potansiyeline, onuruna yüksek değer ve saygı göstermektedir. Temel hedef insanı kazanmaktır. Bu nedenle ödül ve ceza dengesi öyle kurulmalıdır ki, çalışan hem işinin kusursuz yapacak kadar korku duymalı hem de başarısız olsa dahi kendisini sahiplenerek devam edecek bir yöneticisinin olduğunu hissetmelidir. Başarıya ve başarısızlığa birlikte sahip çıkma hatta bazı durumlarda benmerkezcilikten kaçınarak başarısızlığı yönetsel bağlamda kendi üzerine alma insani ve beklenen bir tutum olmalıdır.

Mevlânâ hümanistik yönetim anlayışında yönetici ve yönetilenler arasındaki ilişki yönelimi güç birliği, dayanışma ve istişare unsurlarına dayanmaktadır. İnsanın sınırlı rasyonel bir varlık olması doğal bir gerçekliktir. Olayları ve olguları tüm yönleriyle kapsamlı olarak ele alması ve bireysel olarak en uygun çözüm yolları oluşturması imkansızdır. Bu nedenle liyakat ve ehliyet sahibi kişilerle istişare etmek sorunun teşhis edilmesi ve kararın isabetli olması açısından büyük önem arz eder. Bununla birlikte yönetme sürecinde bireylerin güç birliği yapması ve ortak amaç ve hedeflerin

içselleştirilmesi, bireysel olarak ulaşılmasının mümkün olmadığı sonuçlara ulaşımı kolaylaştırır. Yönetme sürecinin taraflarının kendi vazifelerinin dışında diğer bireylerin yardımına koşması, eksikliklerini gidermesi güçlü bir dayanışmayı netice verir.

Mevlânâ'nın hümanistik yönetim anlayışı bireylerin yönetim sürecine dâhil edilmesini gerektirir. Yönetim sürecine katılan bireylerin inisiyatif ve sorumluluk alması, yöneticilerle aralarında samimiyetin ve sevginin egemen olduğu ve normal iletişim kanallarına göre daha başarılı sonuçların alınacağı gönül iletişiminin kurulması ile başlar. Bu iletişim ile taraflar arasında gönül bağlarının kurulması ve ortak amaca adanmışlık ortaya çıkar. Yönetme sürecinde bireylere maddi ve manevi imkânlar tanınması ve gerekli desteğin verilmesi bir diğer yönetsel gerekliliktir. Böylece bireylerin sorumluluk almada istek ve arzusunun uyandırılması sağlanacaktır. Ayrıca bireylerin çalışma şartları düzeltilerek ve hareket alanı sağlanarak, sorunların ortaya çıkması ve çözülmesinde adaletin egemen olduğu güven ortamları oluşturularak haksızlığa uğramanın mümkün olmadığı bireylere hissettirilecektir. Tüm bu yönetsel araçlar, bireylerin yönetim sürecinde aktif rol almasında etkili olmakla birlikte yönetsel başarının sağlanmasını kolaylaştıracaktır.

Mevlânâ'nın sunmuş olduğu hümanistik yönetim anlayışı, yönetim sürecine katılan bireylerin bir takım olumlu davranışlar kazanmalarını sağlamaktadır. Yönetim sürecinde insan-değer merkezli yaklaşım, bireylerin kendilerini diğer bireylerle özdeşleştirmelerini ve verilen sorumluluk ve vazifeyi içselleştirmeyi ve sahiplenmeyi ortaya çıkaracaktır. Bununla birlikte mevcut durumun eksikliklerinin ve yeni durumun kazanımlarının net bir dille ifade edilmesi davranışsal dönüşümün gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadır. Yöneticilerin şefkat ve merhamet içeren tavırlarda bulunması bireylerin tam bir itaat ve edep içerisinde bulunmalarını sağlamakla beraber vazifenin ve sorumluluğun kutsiyetinin idrak edilmesi, bireylerde emanet bilincinin yerleşmesine verimliliğin artmasına neden olacaktır.

Mevlânâ'nın hümanistik yönetim anlayışında yönetim sürecinin taraflarından beklenen bir takım yönetsel sıfatlar vardır. Mevlânâ'ya göre yönetim sürecinde bireyler keyfilik ve nefsanî arzulardan uzak olmak ve bulunduğu makamı temsil etmenin gerektirdiği vakarlı duruşu sergilemek zorundadırlar. Ayrıca kemale doğru ulaşma çabasında, karşılaştığı zorlukları amaca ulaştırmanın birer adım olarak görerek sabretmelidirler. Yöneticiler, bireylerin maddi ve manevi haklarını fazlasıyla verebilecek derecede cömert

olmalıdırlar. Diğer bireylerle tam bir güven ortamı oluşana kadar ihtiyatı elden bırakmamalıdırlar. Yönetmel bağlamda düzenin korunması ve sürdürülmesinde adaleti tesis etmeleri gerekmektedir.

Gelinen noktada literatürde sorunların çözümünde son moda yaklaşım olarak takdim edilen hümanist yaklaşımlar her ne kadar problemi ekonomik insan rolünden daha insancıl bir noktaya taşımış olsa da planlı veya plansız ortaya çıkan bireyselci anlayışın yeni sorun alanları oluşturduğu dikkate değer bir hadisedir. Mevcut problemlerin çözümü için hümanizmin içeriğini zenginleştiren değer merkezli toplulukçu bir yönetme anlayışına ihtiyaç olduğu aşikârdır.



**Teşekkür:**

-

**Beyanname:**

**1. Özgünlük Beyanı:**

Bu çalışma özgündür.

**2. Etik Kurul İzni:**

Etik Kurul İzni gerekmemektedir.

**3. Finansman/Destek:**

Bu çalışma herhangi bir finansman ya da destek almamıştır.

**4. Katkı Oranı Beyanı:**

Yazarlar, makaleye eşit oranda katkı sağlamış olduklarını beyan etmektedirler.

**5. Çıkar Çatışması Beyanı:**

Yazarlar, herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedirler.



**KAYNAKÇA**

AKAL, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeler*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 473, Ankara.

AKILLIOĞLU, T. (1994). *Adalet Kavramı ve İnsan Hakları, Adalet Kavramı*.

---

(Edt: Adnan Güriz), Ankara.

- AKKUŞ, B. ve ALEVOK, İ. N. (2018). Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 7, 223-237.
- ALAGÖZ, M. (2005). *İdeolojik Aklın Serüveni*. Babil Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- ALPER, Ö. M. (2001). "İtaat." *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, 23, 444-445.
- ALVESSON, M. ve WİLLMOTT, H. (2012). *Making Sense Of Management. A Critical Introduction*. Second Edition. SAGE Publish.
- ARANDIA, O. ve PORTALES, L. (2015). Underpinnings of humanistic management: A philosophical approach. *AD-minister (online)*, 26, 123-147.
- ARSLAN, M. (1987). *Kutadgu Bilig'deki Toplum ve Devlet Anlayışı*. İ.Ü.E.F. Yayınları, İstanbul.
- ASHFORTH, B. E. ve MAEL F. (1989). "Social Identity Theory and The Organization". *Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.
- AŞKUN, D. ve ÇETİN, F. (2017). Benmerkezcilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 18, 5, 485-494.
- BALTACI, A. (2017). Nitel Veri Analizinde Miles-Huberman Modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 1, 1-15.
- BAŞOĞLU, T. (2012). "Vazife." *TDV İslam Ansiklopedisi*, 42, 579-581.
- BAYCAR, A. (2019). Dini Ve Sosyolojik Boyutlarıyla Dayanışma- Yardımlaşma Olgusu. *Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 21, 39.
- BİLGİN, N. ve KUZİY, C. (2013). Tarımsal Kooperatif Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Davranışları İle Ortakların İşbirliği Ve Performans-Tatminleri. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 48, 1, 49-72.
- BUCAKTEPE, A. (2015). Disiplin Makamlarının Disiplin Cezası Verme Yetkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 19, 2, 199-224.
- BUNSUZ, H. ve DEMİRTAŞ, S. (2021). Aile Hayatı Bağlamında Türk Kültüründe Ölçülü Sözler. *Turkish Studies - Language and Literature*, 16, 2, 1031-1046.
- COFFEY, R. E., COOK, C. W. ve HUNSAKER, P. L. (1994). *Management and Organizational Behavior*. Boston: Irwin.
- ÇAĞRICI, M. (1991). "Azim." *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, 4, 328-329.

- ÇAĞRICI, M. (1994). "Edep." *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, 10, 412-414.
- DEVELİOĞLU, F. (1970). *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügat*. Ankara.
- DUTTON, J., DUKERİCH, J. ve HARQUAİL, C.V. (1994). Organizational images and membership commitment. *Administrative Science Quarterly*, 34, 239-263.
- DÜNDAR, S., ÖZUTKU, H. ve TAŞPINAR, F. (2007). İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- FERRIS, W. P. (2013). Humanistic Management. In: Eric H. Kessler (Ed.). *Encyclopedia of Management Theory*, SAGE Publications, Inc., 354-358.
- GARY D., PHİLLİP C. ve JOAN A. (1998). Stratejik Performans Güçlendirme Modeli. *Empowerment In Organizations*, 6, 2, 57-65.
- GÖRGÜN, T. (2011). "Tecdit." *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, 40, 234-238.
- GRANT, A. M., CAVANAGH, M. J., KLEİTMAN, S., SPENCE, G., LAKOTA, M. ve YU, N. (2012). Development and validation of the solution-focused inventory. *The Journal of Positive Psychology*, 7, 4, 334-348.
- GUBA, E. G. ve LİNCOLN, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*, Thousands Oaks, CA: SAGE Publications, Inc., 105-117.
- GÜRGEN, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- HESS, U. (2011). *Benmerkezcilik*, Çev. Mustafa Tüzel, Ankara, Genesis Kitap.
- KARA, M. (1997). "Havf." *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, 16, 528-531.
- KARLSSON, P. J. (2016). *Fly Like a Dragonfly & Shine Like a Diamond: A Holistic Approach to Doing Your Best*. Xlibris Corporation.
- KİRMAN, M. A. (2004) "Dayanışma." *Din Sosyolojisi Terimleri Sözlüğü*, İstanbul: Rağbet Yayınları, 56-57.
- KOÇEL, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- KUTLUER, İ. (1993). "Cevher." *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*, 7, 450-455.
- MELE, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77-88.
- MELE, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1, 33-55.
- MILES, M, B. ve HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An*


- expanded Sourcebook*. (2nded). Thousand Oaks, CA: Sage.
- MILLER, V. D., ALLEN, M. ve CASEY, M. K. (2000). Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13, 4, 626-658.
- MOTTAZ, J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26, 3, 365-385.
- NURSİ, B. S. (2017). *Mesnevî-i Nuriye*. (Çev: Abdülmecid Nursi). İstanbul: Envar Neşriyat.
- ÖZEK, S. ve TEMİZYÜREK, D. (2020). Avrupamerkezci Yönetim Bilimi Paradigmasını Araştırmak: Gazâlî ve Defterdar Sarı Mehmet Paşa Nasihatnameleri Üzerine Bir Analiz. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 1, 297-314.
- PIRSON, M. (2020). A Humanistic Narrative for Responsible Management Learning: An Ontological Perspective. *Journal of Business Ethics*, 162, 775-793.
- ROBBINS, S. P. (1993). *Organizational Behavior* (6ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- ROGERS, C. R. (1961). The place of the person in the new world of the behavioral sciences. *Personnel & Guidance Journal*, 39, 442-451.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., ve CAMERER, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy Of Management Review*, 23, 3, 393-404.
- STRAUSS, A. ve CORBIN, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- TAŞ, A., HIZIROĞLU, M., ERSOY, A.Y. ve ÖZER, K.O. (2017). Kutadgu Bilig'de Stratejik Düşünmenin İzini Sürmek. *Bilig*, 80, 147-178.
- TELMAN, N. ve ÜNSAL, P. (2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- TOKSARI, A. (1995). "Emanet.", *DİA*, 11, 81-83.
- TOP, A. (2002). *Verimlilik Ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler*. Öneri, 5, 17, 31-34.
- TÛSÎ, N. (2005), Ahlâk-ı Nâsirî. (Çev: Vahap Taştan Ve Habil Nazlıgöl), *Fecr Yayınları*, Ankara.
- TÛRCAN, T. (2010). "Şûrâ." *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, 39, 230-235.
- UĞUR, S. S. ve UĞUR, U. (2014). Yöneticilik Ve Liderlik Ayrımında Küresel

- Farklılıkların Rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6, 1, 1309 -8039.
- ULUDAĞ, S. (2007). "Recâ." *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, 34, 502.
- ULUDAĞ, S. (2012). "Tevekkül." *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, 41, 3-4.
- ULUDAĞ, S. (2022). "Kemal." *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*, 25, 222.
- VOGT, J. ve MURREL, K. (1990). *Empowerment in Organizations*. Amsterdam: Pfeffer and Co.
- WRIGHT, S. M., LEVINE, R. B., BEASLEY, B., HAIDET, P., GRESS, T. W., CACCAMESE, S., BRADY, D., MARWAHA, A., ve KERN, D. E. (2006). Personal growth and its correlates during residency training. *Medical Education*, 40, 8, 737-745.
- YANCEY, A. K. (1998). Self-image building in adolescents in foster care: The use of group process interactions with role models. *Adolescence*, 33, 253-267.
- YAVUZ, Y.Ş. (1991). "Araz." *Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*, 3, 337-342.
- YAZICI, G. (2009). Mevlânâ'nın Mesnevî'sinde Ehliyet Ve Liyakat Kavramları. *Electronic Turkish Studies*, 4, 7, 928-938.
- YENİTERZİ, E. (2007). "Mesnevî'de Söze ve Konuşmaya Dair Konular". *Mevlâna Araştırmaları Dergisi*, 1, 1, 45-69.
- YETGİN, Z. (2019). Kur'ân-ı Kerîm'de Teslimiyet. Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- YILDIRIM, A. ve Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- YILDIZ, A. (2016). Hz. Eyyûb'ün (a.s.) Hastalıklar Karşısındaki Sabrı ve Manevî Hastalıklarımız. *Harran Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 21, 36, 128-142.





# CONTRIBUTION TO THE CONSTRUCTION OF A HUMANISTIC IDENTITY IN MANAGEMENT: IF RUMI TOUCHES THE MANAGEMENT

 Yunus Emre TAŞGİT<sup>a</sup>

 Zülkif DAĞLI<sup>b</sup>

 Sinan KIZILTOPRAK<sup>c</sup>

 İrem HORUZ<sup>d</sup>

## Extended Abstract

### Introduction

“What kind of management do we want?” which is one of the most ancient questions sought to be answered in the historical process. Although the question has been answered in different ways, it has gained a multidimensional and multilateral appearance today. On the other hand, in the literature reviews on management paradigms, it is seen that the studies carried out are predominantly of western culture. While the management practices of the Greeks, Egyptians and Romans are subject to detailed analysis in the literature of management history, Turkish management practices with a deep-rooted history are unfortunately ignored.

In this context, considering Rumi’s conception of life in general and the philosophy he put forward in his Masnavi in particular, it is understood that it contains examples that can offer important perspectives in terms of humanist formulations on the subject of managing. Therefore, the stories in the Masnavi have been examined in order to find solutions to the current problem area in the literature and to contribute to the formation of the humanist paradigm. In the research, the phenomenon of managing was handled with a value-centered collectivist perspective through the stories in Rumi’s Masnavi, and an evaluation was made by comparing the contents of the related concepts in the literature with the meanings that Rumi attributed

---

<sup>a</sup> Assoc. Prof., Düzce University, yunusemretasgit@duzce.edu.tr

<sup>b</sup> Assoc. Prof., Samsun Governorship, zulkifdagli@hotmail.com

<sup>c</sup> Res. Asst., Düzce University, sinankiziltoprak@duzce.edu.tr

<sup>d</sup> Lec., Düzce University, iremhoruz@duzce.edu.tr

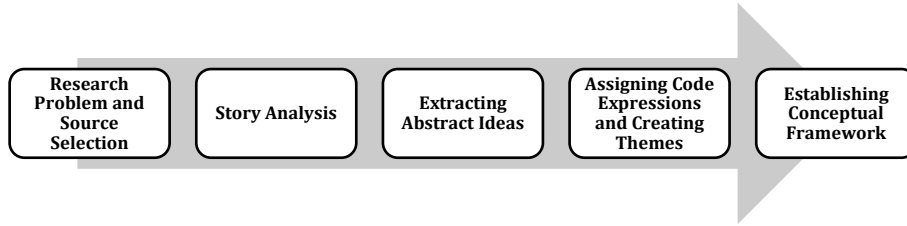
to the concepts.

### Literature Review

Although human management comes up with different names in the modern sense (such as human resources, human capital), the name changes could not save people from the hegemony of the idea of being a tool for the realization of some corporate goals. First of all, human-orientedness has not been realized in any of these concepts. Humanistic management, which is based on people-oriented, does not see people as a tool (Melé, 2016). It is a philosophy that places high value on human development, potential and dignity. Humanistic managers tend to protect the rights of all corporate stakeholders, not just or primarily their own. In addition, humanist managers care about how they reach organizational goals and prefer ethical codes for their organizations (Ferris, 2013: 354).

### Methodological Design

This study, which aims to deal with the phenomenon of "management" from a humanistic perspective and to draw a descriptive framework that can offer an enriching/different perspective to the field, has been designed in line with the basic principles of qualitative research method. Since the qualitative research aims to reach the meanings beyond the facts, the way the events take place in the work that is the subject of the research has been examined with an interpretive approach and a holistic perspective in accordance with the fictional context. The schematic visual figure, which contains details about the data acquisition process of the research, is presented in Figure 1.



**Figure 1:** The Process of Obtaining Data and Findings of the Research

In this direction, the main problem area of the study is to examine the human values-oriented management perspective based on the value codes of a different culture (eastern culture) apart from the existing established/dominant literature (western-centered) and present a descriptive framework. After the research problem area has been clarified, at this stage, the source work that will contribute to the solution of the research problem has been selected. In the next stage, basic readings were

made about the source work determined and “story analyzes” that could be related to the research topic from different perspectives were carried out. A total of 22 pages of documentation (raw data pool) consisting of 51 story analyzes was prepared. The stories containing messages for the same purpose were combined under the same sections in order to make the obtained documentation easier to examine. As a result of merging, emphasis sentences/summary ideas were extracted from the text, which was systematized, in a way that preserves the essence. Then, the raw data (relevant sections quoted from the stories) were evaluated within the framework of the basic assumptions and applications of content analysis. In this context, a "code expression" assignment was made based on the raw data that was systematically examined and analyzed for meaning. Afterwards, code expressions were brought together under appropriate “themes” considering the explicit and hidden meanings they reflect. The main problem area of the research and the questions it tried to answer were taken into account in the creation of the themes.

### **Findings and Conclusion**

In the last stage, descriptive analysis method was used in the interpretation of the findings to create a conceptual framework. In this context, 51 stories, 281 emphases, 32 code statements and 7 themes related to humanist management were associated, described and interpreted in accordance with the research purpose and in a way that preserves the integrity of meaning in the work. The evaluations made in the light of the findings are presented in Table 1 below.

**Table 1:** Themes and Dimensions of Humanistic Management in Rumi

<b>Themes</b>	<b>Dimensions</b>
Evaluation Perspective	Seeing the Big Picture, Real-Artificial, Holistic Approach, Human Uniqueness
Action Psychology	Hope and Perseverance, Trust and Surrender, Obligation and Trust Awareness, Regeneration and perfection
Management Philosophy	Rational Approach, Textual Attitude, Solution-Oriented Thinking, Avoidance of Self-Centreness, Mother Discipline
Relationship Orientation	Consultation, Collaboration, Solidarity
Managerial Incentive Tools	Heart Communication, Motivation, Empowerment, Confidence

Acquisitive Behaviors	Identification, Transformation, Obedience, Efficiency, Decency
Managerial Qualifications	Dignity, Patience, Generosity, Prudence, Justice, Competence/Mercy, Role Model

As a result, although the humanist approaches, which are presented as the latest fashion approach in solving problems in the literature, have carried the problem from the economic human role to a more humane point, it is a remarkable event that the planned or unplanned individualist understanding creates new problem areas. It is obvious that there is a need for a value-centered collectivist management approach that enriches the content of humanism for the solution of existing problems.

**Keywords:** Islamic philosophy, Management, Manager, Rumi, Masnavi.



**Acknowledgements:**

-

**Declarations:**

**1. Statement of Originality:**

This work is original.

**2. Ethics approval:**

Not applicable.

**3. Funding/Support:**

This work has not received any funding or support.

**4. Author contribution:**

The authors declare they have contributed equally to the article.

**5. Competing interests:**

The authors declare no competing interests.

