

Kadim Bilgelik Perspektifinden İnsani Yönetim Üzerine Bir Çalışma

Hüseyin Çırpan, Nihat Alayoğlu

Öz: Sadece kâr odaklı bakış açısıyla yönetilen iş dünyasının çok boyutlu olumsuz sonuçları var. İnsan için var olduğu iddia edilen sistemler, “insan” a hizmet etmemekte hatta tam tersine insanı, kendisine hizmet eden nesnelere dönüştürmektedir. Bu makalenin amacı, insanın özgürlüğünü ve esenliğini merkeze alan bir yönetim yaklaşımı önerisinde bulunmaktadır. Yaklaşımına temel teşkil eden ilke ve değerlerin belirlenmesinde kadim bilgelik ve yönetim birikiminden yararlanılmıştır. Çalışmada ilk olarak, insanın kadim bilgelik açısından anlamına, varlık düzenindeki yerine, amacına ve ideallerine yer verilmiştir. İkinci olarak insani yönetimin amacı ele alınmış ve modele esas teşkil eden; insan onuru, insan esenliği, düzen ve karşılıklı bağlılık, adalet ve merhamet, emanet ve ehliyet, süreklilik inancı ve hesap verebilirlik ilkeleri üzerinde durulmuştur. Sonrasında bu ilke ve değerlerin işletme unsurları ile ilişkileri ve unsurları nasıl yönlendirdiği tartışılmıştır. Literatüre dayalı bir kavramsal yaklaşımı esas alan bu çalışmada ben-ötesi misyon sahibi bir girişimcinin, belirlenen ilke ve değerleri işletmede uygulamaya almasının önemli bir yere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın alana katkısı, birbirlerinden farklı alanlar olarak ele alınan unsurları, insanın özgürlük ve esenliği perspektifinden ilişkilendiren bir şema sunmasıdır. Son olarak genel bir değerlendirme yapılmış ve araştırma önerilerine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, işletme, kadim bilgelik, insan ve özellikleri, insani yönetim.

A Study on Human-Centered Management from The Perspective of Perennial Wisdom

Abstract: The business world manages its operations only through a profit-oriented perspective, causing negative effects in multiple dimensions. The systems that are claimed to exist for human beings do not serve 'humans', on the contrary, they transform humans into objects that serve the systems. The purpose of this article is to propose a management approach centered on human freedom and well-being. In this article we use perennial wisdom and management experience to determine the principles and values that form the basis of the approach. This article primarily includes the meaning of being human, the place of human in the order of existence, and the purpose and ideals of humans from the perspective of perennial wisdom. Secondly, we discuss the purpose of human-centered

@ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, hcirpan@medipol.edu.tr

0000-0002-7554-5203

@ Prof. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, nalayoğlu@medipol.edu.tr

0000-0003-2736-4448

Çırpan H. ve Alayoğlu, N. (2022). Kadim bilgelik perspektifinden insani yönetim üzerine bir çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 15(1), 184-220

Araştırma Makalesi

© İGİAD
DOI: 10.12711/tjbe/m3738
Turkish Journal of Business Ethics, 2022
isahlakidergisi.com

Başvuru : 11.01.2022
Revizyon : 04.04.2022
Kabul : 25.04.2022
Basım : 05.2022

management and the concepts that form the foundation of the model, namely, human dignity, human well-being, order and mutual dependence, justice and mercy, trust and worthiness, belief in afterlife and accountability. Afterwards, we address how these principles and values are related to business elements and how they give direction to these elements. In this study with a literature-based conceptual approach, we conclude that an entrepreneur with a transpersonal mission has an important role in applying the determined principles and values in the business. As a contribution to the literature, this paper presents a schema from the perspective of human freedom and well-being, and link the elements which were regarded to be in different areas. Finally, we make a general discussion and recommendations for future research.

Keywords: Management, business, perennial wisdom, human and human features, human-centered management.

Giriş

Son yüzyılda genelde toplumsal dinamiklere ve özelde iş dünyasına yön veren bakış açısının; ekonomi, büyüme ve kârlılık olduğu söylenebilir. Bunun bir sonucu olarak araştırmacıların odak noktası, genellikle işletmenin başta girişimciler olmak üzere, hissedarlarının faydasını en üst seviyeye nasıl getireceği olmuştur. Yönetim en genel anlamıyla, başkaları aracılığı ile iş başarıma bilim ve sanatı olarak tanımlanmıştır. Bu tanım unsurlarına ayrıldığında, yönetimin görev ve insan boyutları olduğu görülür. İnsan ile ilgili yapılan çalışmalarda temel alınan konu, çalışanların şirket amaçlarına en fazla nasıl hizmet edeceklerini belirlemeye dönük olmuştur. Diğer yandan yönetimin bilim unsuru, yapılan çalışmalarda elde edilen bulgulardan hareketle yöneticilerin, daha etkili ve verimli olmalarına hizmet edecek bilgi ve yöntemleri içerir.

İnsan mutluluğu ve refahı üzerine yapılan çalışmalar, insanlar için kurulduğu iddia edilen yapıların bir bütün olarak insanlığa hizmet etmediğini ortaya koymaktadır. Mesela İngiltere’de yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, çalışanların %37’sinin yaptıkları işin herhangi bir anlamının kalmadığını, topluma uzaktan yakından faydalı bir şeyle bağlantısının olmadığını göstermektedir (YouGov, 2015). İnsana hizmet etmeyen yapıların en bariz olarak görüldüğü yer, dünya üzerinde devam etmekte olan üretim sistemidir. Tüketicinin yüksek olduğu bölgelerde, insanlara daha hesaplı ürün sunabilmek için başka kıtalarda yoksul insanlar, günlük bir dolara üretim hattına konuluyor (Morgan, 2015). Bütün bunlara, küresel düzeyde iş dünyasının nasıl bir modern köleliğe dönüştüğü (Crane, 2013) ve neo-liberal ideallerin; şirketler, ulus devletler, ulus ötesi ve uluslararası kuruluşların iş birliği ile hayatı ölüme boyun eğdiren bir nekrokapitalizme dönüştürdüğü de (Bannerjee, 2008) eklenebilir. Bunun sonucu olarak, 2019 yılında sayıları sadece 2,153 olan dünya milyarderleri, 4,6 milyar insanın toplam varlığından daha fazla servete sahiptir ve dünyanın en zengin %1’inin, 6,9 milyar insanın toplam varlığının iki katından daha fazla serveti vardır (OXFAM, 2020).

Bununla birlikte iş dünyasının işleyişine hâkim olan bu paradigma, dünyada var olmanın tek yolu olarak sunulmaktadır. Mevcut paradigmanın içerisinde rekabet edebilmenin ve daha avantajlı duruma geçmenin yolu olarak da girişimcilik önerilmekte; bir bakıma sömürülen olmak yerine sömüren olmanın yollarını bulmanın bir zorunluluk olduğu öne sürülmektedir. Gözden kaçırılan nokta ise mevcut üretim ve tüketim paradigmasının dünyayı ve ekosistemi sürdürülemez bir noktaya doğru taşıdığıdır (Çırpan, 2008).

İş dünyasında hâkim paradigma olan kapitalizm; kirlilik, gerilim, güvensizlik, yoksulluk ve israf gibi bir yığın sosyoekonomik atık yaratıyor ve bu yük, dünya yoksullarına yükleniyor (Fleming, 2019, s. 12). Hesap sorulmayan işletme yöneticilerinin almış olduğu kararlar, sosyal dengesizliklere yol açmakta ve sosyal çalkantıların alt yapısını hazırlamaktadır. Benzer şekilde Lovins (2015), farklı boyutlarıyla ele alarak yaptığı değerlendirmede; küresel ekonominin bıçak sırtında olduğunu, toplumları ve ekosistemi çöküşe götüren ve sürdürülebilir olmayan iş dünyası uygulamalarına dayandığını, sağlıklı bir ekosistemi sağlayacak yeni bir ekonomi paradigmasına ve yeni iş modellerine ihtiyaç olduğunu iddia etmektedir. Ancak bütün bu sorgulamalara rağmen, ana akım ekonomi disiplini tümüyle işe yaramaz bir toplum vizyonuna inatla sarılmaktadır (Fleming, 2019, s. 12).

İçinde bulunduğumuz bu süreci Sardar (2010), eski paradigma ve yapıların çözüldüğü ve henüz yenilerinin net olarak ortaya çıkmadığı bir geçiş dönemi ve ‘normal ötesi zamanlar’ olarak nitelendiriyor. Bu dönem, ne bire bir bildiğimiz geçmişe dönmenin mümkün olduğu ne de sürdürülebilir geleceğe güvenle götüreceği yolun belli olduğu bir geçiş aşamasıdır. Yani, insanın tüm eylemlerinin yeniden gözden geçirilmesi gerektiği bir dönem yaşanıyor.

İnsanı dikkate alan ilk çalışmalar, onun ihtiyaçlarını ve motive eden unsurları belirlemeye yönelik olmuştur. Bunun üzerine örgüt kültürünün insan davranışı üzerindeki etkisi eklenmiştir. Bu çalışmalarda hem birey olarak hem de sosyal varlık olarak insanın ne olduğu üzerinde durulmamış ve insanın “erdemler yolu ile gelişen bir birey” olduğu dikkate alınmamıştır (Melé, 2003, s. 85). İnsani değerleri ve erdemleri dikkate alan bir iş dünyası ve ekonomi, yukarıda belirtilen sürdürülemez yapıya alternatif olarak önerilmiştir (Dierksmeier, 2016; Pirson, 2015). Bu paradigma değişimi, yönetim uygulamalarının ve işletmelerin daha fazla sorumluluk duyan bir anlayışa yönelmesini içermektedir. Bu düşünceleri yaygınlaştırmaya yönelik olarak bir grup akademisyen tarafından 2005 yılında kurulan ve çeşitli ülkelerde temsilcilikleri bulunan İnsani Yönetim Ağı (Humanistic Management Network), amaçlarını, “Hayatın asaletine koşulsuz saygıyı

dikkate alan ekonomik faaliyetleri ve işletme uygulamalarını tanıtmak, teşvik etmek ve desteklemek” olarak belirtmektedir (<https://humanisticmanagement.network>). Bu network çerçevesinde yapılan çalışmaları “yönetim için alternatif bir paradigma denemesi” olarak sunan Pirson (2017), çalışmasının kesin olmadığını ve “alanın hâlâ gelişmekte olduğunu” (s. xv) ifade etmiştir. Eserde insani yönetimin köşe taşları olarak “onur” ve “esenlik” (well-being) kavramları ele alınmıştır. Pirson (2017) bu eseriyle, amacının iki temel soru etrafında tartışmaların devam etmesi olduğunu söylüyor: “İnsan olarak biz kimiz?” ve “Herkes için işleyen bir dünyayı nasıl organize edebiliriz?” (s. xv).

Bu çalışmanın amacı, kadim bilgelikten hareketle insani yönetimin temel ilke ve değerlerine yönelik bir öneri sunmaktır. Kadim bilgeliği referans olarak almamızın nedeni, üzerinden binlerce yıl geçmesine rağmen varlığını sürdürmesi ve değişik inanç ve kültüre sahip insanlara hitap edebilmesidir. Kadim, kelime olarak başlangıcı geçmişin derinliklerinde bulunan ve çok eskilere uzanan anlamına geliyor. Bilgelik ise kısaca bilginin doğru yerde, uygun zamanda ve yerli yerinde kullanılması olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada insanlık tarihinin ilk zamanlarında ortaya çıkan ve gelenek olarak birikerek gelen, zamanın geçişine direnerek varlığını sürdüren bilgi birikimi esas alınmış ve makalenin sınırları içerisinde kalmak açısından seçici davranılmıştır. İlk olarak, yönetimin merkezinde olması nedeniyle insanın varlık düzenindeki yeri incelenmiştir. Kadim bilgelikte insanın konumuna bağlı olarak insan ve özellikleri, amacı ve idealleri ve diğer varlıklarla ilişkisi ile ilgili temel kabuller ele alınmıştır. Sonraki bölümde, “İnsan nedir?” sorusuna verilen cevaptan hareketle insani yönetimin dayanması gereken ilke ve değerlere yer verilmiştir. Sonrasında bu ilke ve değerlerin işletme ve paydaşları açısından anlamı değerlendirilmiştir. Son bölümde ise tartışma ve araştırma önerilerine yer verilmiştir.

Yönetim Olgusu ve İnsani Yönetim

Bu çalışmanın merkezinde yönetim ve doğal sonucu olarak insan yer almaktadır. En genel anlamıyla yönetim, insan aracılığıyla iş başarma bilim ve sanatı olarak tanımlanır. Nötr bir içerik taşıyan yönetim olgusu, icra edilmesiyle hedeflenen amaca ulaştırmasına bağlı olarak “başarılı” ya da “başarısız” olarak değerlendirilir. Bu açıdan bakıldığında yönetim, amaca ulaştırmada bir araç özelliğine sahiptir. Ancak yönetim hem amacın değeri hem de amacı gerçekleştirmede izlenen yöntem açısından moral değerler üzerinden değerlendirilebilir. Bu çalışmada, işletmelerin sadece en yüksek kârı hedefleyen bir yönetim ile uygulamalarında

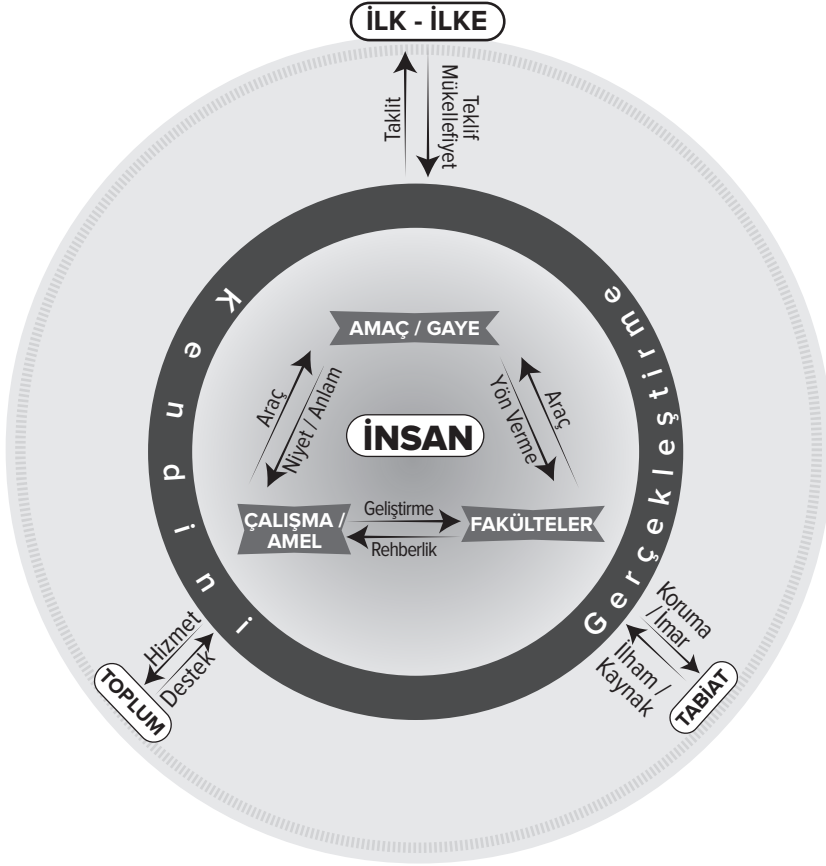
odağına insanı ve toplumsal faydayı alan “insani yönetim” karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır.

“İnsani” kelimesi bir sıfat olup *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*'nde, “insanca, insana özgü olan ve insanla ilgili” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2022). Buradan hareketle insani yönetim, insana yakışan ve insanla ilgili yönetim olarak tanımlanabilir. İnsani yönetimin amacı kısaca insana hizmet etmektir. İnsanı bir kaynak ve araç olarak gören, sadece kâr odaklı yönetimin amacı ise işletmenin elde edeceği kârı en üst düzeye çıkarmaktır. İnsani yönetimde insan bir araç değil, değerli/kıymetli bir varlık olarak bizatihi amaçtır. Burada “insan” tanımlaması sadece çalışanı değil, işletme ile ilişkili olan tüm insanları yani işletmenin paydaşları olan yönetim dahil olmak üzere müşterileri, tedarikçileri, hissedarları ve toplumu kapsar. Buradan hareketle insanın, ekonomik ve sosyal hayatın hem merkezi hem de amacı olduğu söylenebilir.

“İnsan” ve Varlık Düzenindeki Konumu

Herhangi bir sistemin (yönetim sistemi, ekonomik sistem vb.), içinde var olduğu dünya ile ilgili temel kabulleri vardır. Bu kabuller, sistemi oluşturan unsurlar ile ilgili varsayımları içerir. Belirli bir sistemin, hangi alanda olduğundan bağımsız olarak, ürettiği sonuçların hem anlaşılması hem de sistemin arzulanan yönde değiştirilebilmesi için, o sistemin kabullerini ve varsayımlarını çözümlemek gerekir. Herhangi bir medeniyeti, kültürü veya paradigmayı diğerlerinden ayıran, onun theo-ontolojisi'dir (Fazlıoğlu, 2020, s. 149). Fazlıoğlu (2020)'na göre theo-ontolojinin önemi, insanın bu dünyada neden ve nasıl yaşayacağı ile insanın anlamına ve yerine ilişkin sorulara cevap olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla insanın hem kendisiyle ilgili tasavvuru hem de ilk-ilke ve kâinat tasavvuru paradigmanın içeriğini belirler. Bu ontolojik ilke ve prensipler, kurulacak olan tüm sistem ve uygulamaları yönlendirir ve sistemin paydaşlarının yaklaşım ve eylemlerine rehberlik eder. Bu çalışmada esas alınan paradigmanın unsurları ve birbirleriyle ilişkisi *Şekil 1*'de gösterilmiştir.

1 “İlk-ilke kabulü ile bu kabule uygun bir evren tasavvurunun inşası.” (Fazlıoğlu, 2020)



Şekil 1: Kadim Bilgelikte İnsan (Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.)

İnsanın İlk-İlke ile İlişkisi

Kadim bilgelige göre insanın yeryüzünde bulunuşunun anlamı, İlk-ilke ile olan ilişkisine göre şekillenmektedir. İlk-ilke, varlık tasavvurlarına göre değişik isimlerle tanımlansa da genel olarak kâinat ve insanın kaynağı olarak kabul edilir. Yaratıcı var oluşun başlatıcısı, mutlak bilen ve mutlak güç sahibidir. Bu ilişkide yaratıcının rolü, konumuz açısından kısaca, evreni desteklemesi ve varlıkların ihtiyaç duyduklarını onların alma kapasitesine göre vermesidir. Yaratıcının desteği ve rahmeti, insan dâhil olmak üzere tüm canlıları kapsar. İnsan yeryüzünde eylemlerine yön verecek olan İlk-ilke ile kurmuş olduğu ilişkiye göre şekillenecektir. Bu ilişki, İslam

geleneğinde insana yeryüzünde halife olma mükellefiyeti yüklerken insan edimlerinde Yaratıcı'nın sıfatlarını kendisinde göstermesi şeklindedir.

İnsanın Tabiat ile İlişkisi

Sahip olduğu özellikler aracılığıyla insan, tabiat üzerinde bilinçli ve iradi tasarrufta bulunabilir. Bu özellikler onu tabiat üzerinde hükümdar kılar. İnsan, evreni anlayabilecek ve evren üzerinde hâkimiyet kurabilecek özgür iradeye sahip tek canlıdır. Yaratıcı, insanı bir amaç için var etmiş ve bu amacı gerçekleştireceği platform olarak da ona evreni sunmuştur. Tabiat, insanın hizmetine verilmiştir (Kur'an-ı Kerim 45:13). Tabiat üzerinde eylemde bulunma gücü, insana sahip olduğu özelliklerini kullanabilme fırsatı da verir. Burada önemli olan dünyevi eylemlerin bir amaç değil, insanın amacına hizmet eden bir araç olarak görülmesidir. Bununla birlikte tabiatın, insanın hizmetine onu tahrip etmesi için değil, imar etmesi ve onun kaynaklarını gelecek nesilleri de düşünerek bilinçli bir şekilde insanlığın yararına tasarrufta bulunması için verildiği unutulmamalıdır. Bu anlamda tabiat, insana verilmiş bir emanettir. Evren, belli kurallar içerisinde ve mükemmel bir düzen içinde işleyişini sürdürmektedir. Evrenin bu işleyişi, insanların kendi faaliyet alanları için örneklik teşkil edebilme özelliğine sahiptir. Ayrıca evrenin yüzyıllardır istikrarlı işleyişine yön veren evrensel örüntü ile prensipler, insanların kuracağı ekonomik sistem için model alınabilecek niteliğe sahiptir (Capital Institute, 2021).

İnsanın İnsan ile İlişkisi

Her bir insan, yaratıcıya nispeti nedeniyle kutsaldır. Bu bakış açısına göre insan, hemcinslerini bir rakip olarak değil kendisine destek olacak yol arkadaşları olarak görür. "İnsan insanın şifasıdır." cümlesi bu bakış açısının bir kabulü iken, "İnsan insanın kurdudur." kabulü dünyevi paradigmanın önermesidir. Yunus Emre'nin "yaratılmışı severiz yaratandan ötürü" beytinde belirttiği gibi yaratan, insanın diğer insanlarla ilişkisinin ve kardeşliğinin temelini oluşturur. Bu bakış açısı; paylaşıcılığı, iş birliğini, dayanışma ve birlikte başarmayı esas alan daha toplumcu bir yaklaşımı gerektirir.

İş dünyasına yönelik yapılan çalışmalarda en sık tekrarlanan cümle terkibi "Rekabetin bu kadar kızıştığı bir dünyada, ..." şeklinde başlıyor. Yaygın kullanımının aksine, Türkçe karşılığı "rekabet" olan *competition* kelimesi, Latince "birlikte çabalamak, mücadele etmek" anlamına gelen *competere* kelimesinden türetilmiştir (*Online Etymology Dictionary*, 2021). Allah, Kur'an-ı Kerim'de insanların birbirleri ile yarışacakları alanı, "Herkesin bir yönü vardır oraya döner. Öyleyse siz hayırlı işler-

de birbirinizle yarışın!” (Kur’an-ı Kerim 2:148)² ayeti ile iyi ve güzel işlerde yarışma olarak sınırlandırmıştır.

İnsanın Amacı ve İdealleri

Amaç, yapılan eyleme anlam kazandıran ve yön veren ana unsurdur. Amacın içeriği, o amaca ulaşmada ihtiyaç duyulan tüm kaynaklar, gidilecek olan yol ve izlenecek yöntem konusunda belirleyici olduğu açıktır. Bu nedenle insani yönetimin merkezinde olan insanın, amacının ne olduğu sorusu önem kazanır. Kadim bilgelige göre insanın yeryüzünde aradığı şeyin, en genel anlamıyla “özgürlük” ile “esenlik ve mutluluk” (Aristotle, 1976; Bauman, 2018; Dodurgalı, 1995; Özmen, 2014; Tusi, 2013) olarak ifade edildiğini görüyoruz.

İnsanın yeryüzünde “kendiliğini” keşfetmesi ve kendi doğasını evrensel prensiplere uyumlandırması onu özgürlüğe götürecektir. Yunan filozofu Sokrates’in ilk olarak dile getirdiği, insanın potansiyelini açığa çıkarma “enerjisi” (entelechy), bireyin ulaşabileceği en mükemmel halini de içinde barındırır (Tenzin-Dolma, 2008, s. 64). Günümüzde bunun en belirgin ifadesi, Maslow’un insanın ihtiyaçlar hiyerarşi teorisinin en üst düzeyi olan kendini gerçekleştirme görülür (Maslow, 1943). Özde potansiyel olarak bulunanın açığa çıkarılabilmesi, bireyin dünya hayatındaki eylemleri ile mümkündür. İş dünyası açısından bakıldığında meslek, bu eylemler içinde önemli bir yere sahiptir.

İnsan, doğası gereği mutlu olmak ister. Kendisi mutlu olmayan bireyin çevresindeki insanların mutlu olacağı şartları oluşturması neredeyse imkânsızdır. Paradoksal olarak başkalarını iyi hissettiremeyen, yüzünde gülümseme oluşturamayan ya da bütün olarak insanlığın neşe ve mutluluğuna katkı sağlamayan bireyin kendisi de mutlu olamayacaktır. On birinci yüzyılda yaşayan ünlü Türk düşünürü Yusuf Has Hacib, *Kutadgu Bilig*³ (Arat, 1988, s. 384) adlı eserinde “Birey mi, toplum mu?” ikilemi için şöyle demektedir: “*Kendi menfaatini arama, halkın menfaatini düşün; senin menfaatin halkın menfaati içindedir*” (Beyit: 5353).

Kadim bilgelige göre insanlığın gerçek anlamda ilerlemesine hizmet edecek ve insanın peşinden koşması gereken evrensel idealler şunlardır: *Birlik, İyilik/Ahenk, Güzellik, Doğruluk/Hakikat* (örnek olarak Tusi, 2013; İbn Miskeveyh, 2013). Sosyal düzen de bu ideallerin günlük hayatın işleyişine hâkim olmasıyla mümkün olabilir.

2 Makalede yer verilen ayet mealleri, <https://kuran.diyaret.gov.tr/Tefsir/> adresinden alınmıştır.

3 Mutluluk Veren Bilgi

Mesela iyilik/ahenk, insanların tüm eylemleri için bir rehber olma özelliği taşır. “Kim için iyilik?” sorusu, paradigmada önemli bir yer tutar. Kişisel eylemlerin, ortak faydaya hizmet etmeye yönelik olması, insani yönetimin ayırt edici özelliklerinden birisidir.

Bu dört idealin hayata hâkim kılınabilmesi ya da bir diğer ifadeyle insanın bu idealleri hayata taşıyabilmesi, bireyin kendisinde olan fakültelerini⁴ hakkıyla kullanabilmesine bağlıdır. *Ruh, zihin, irade* ve *kalp* olarak ifade edilen bu fakülteleri yönlendirecek olan erdemler ise *adalet, hikmet, cesaret* ve ölçülülüktür (Tusi, 2013; İbn Miskevevh, 2013; Bauman, 2018). Bu fakültelerin bireyin hayatı içerisinde karşılık geldiği alanlar ise *maneî boyut, zihinsel boyut, sosyal boyut* ve *fiziksel boyut* olarak tanımlanabilir.

Kadim Bilgelik İnsani Yönetime Dair İlke ve Değerleri

Kadim bilgelikte insanın varlık konumu gereğince oynadığı role benzer olarak insani yönetimde de insanı esas alan bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu çalışmaya esas olarak kabul edilen kabuller çerçevesinde kadim bilgelikten hareketle insani yönetime rehberlik etmesi gerektiği ve işletme yönetimiyle ilişkili olduğu düşünülen ilke ve değerler şunlardır: *Amaç, insan onuruna saygı, insan esenliğini gözetme, adalet ve merhamet, emanet ve ehliyet, süreklilik inancı ve hesap verebilirlik ve düzen ve karşılıklı bağlılık.*

Amaç

Amaç, yönetim işlevlerine yön veren ana unsurdur. Çoğu zaman da herhangi bir sistemi diğerlerinden ayıran, o sistemle ulaşılmak istenen amaçtır. İnsani yönetim modelinin ana amacı, insanın iki temel değeri ve nihai amacı olan özgürlük ve mutluluğunu sağlayacak ortamı oluşturmaktır. Burada “insan” kavramı ile kastedilen sadece çalışanlar değil, yönetim dahil tüm paydaşlardır. Bu iki değer, düzenleyici veya kurucu değerler olarak adlandırılabilir. İşletme sahipleri ve yöneticiler, bu amaç ve aşağıda ele alınacak ilkelere uygun hareket etmeleri halinde, insan olmaları hasebiyle hem kendileri mutlu ve özgür olacaklar hem de yaygın olarak kabul edilen işletmenin kâr etmesi, büyümesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması gibi amaçlara daha kolay ulaşabileceklerdir. Burada önemle vurgulanması gereken husus, insani yönetimin amacının temelde insana hizmet olduğudur.

4 Latince “yetenekler”den gelen ve “güç veya yetenek” anlamında bir terim olan “fakülte”nin, bir anlamı da fiziksel veya entelektüel şeyler yapma yeteneğine sahip olmadır (<https://tr.thecorporatedictionary.com/facultad>).

İnsan Onuruna Saygı

Kadim bilgelikte insan, yaratılmış âlemin merkezinde yer alır. “İnsan onuru” konusu teoloji, hukuk, siyaset gibi pek çok disiplinin çalışma alanı kapsamındadır. Bu çalışmanın sınırları açısından insan onurunun kaynağı olarak iki temel husus ele alınacaktır.

Birinci husus, insanın yaratıcısına ontolojik olarak bağlı olmasıdır. Bu bağ ile insan âlemin merkezinde yer alır. İslam’ın ana kaynağı *Kuran-ı Kerim*’de, insanın en güzel biçimde yaratıldığı (Kur’an-ı Kerim 95:4), ona şan, şeref ve nimetler verilerek, yaratılanların pek çoğuna üstün kılındığı (Kur’an-ı Kerim 17:70), göklerde ve yerde olanların lütfu olarak insanın emrine verildiği (Kur’an-ı Kerim 45:12 – 13) ifade edilir. *İncil*’de ise insanın, Tanrı suretinde ve onun özelliklerini taşıyarak yaratıldığı (Genesis, 1:26-28) yazılıdır. İslam’daki *Zarûret-i Hamse*, yani korunması gereken temel hak ve özgürlükler olan can, mal (mülkiyet), nesil, akıl (düşünme) ve din (inanç) özgürlükleri bu kabule dayanmaktadır. Bu beş temel hak ve özgürlük, insanın esenliğinde ele alınacak temalarla da doğrudan ilişkilidir.

İnsan onuru ile ilgili ikinci husus ise insanın eylemleri ile ilişkilidir. Onun eylem temelli onuru, manevi ve maddi yönleri olan bir varlık olarak özgür iradesini nasıl kullandığı ile ilişkilidir. Dolayısıyla insan, içerisinde hem kötülüğe meyletme hem de sakınma özellikleriyle yaratılmıştır (Kur’an-ı Kerim 91:8-10). İnsan, kendi ‘kim’liğini zihinsel ve bedensel emeğiyle inşa eder. İnsanın bu süreçte kendi seçtikleriyle kendi kimliğini inşa edememesi; onu toplumsal, tarihsel, etnik veya kültürel kimliklere hapsedecek ve özne olmaktan çıkarıp nesneleştirecektir (Düzgün, 2017, s. 55-56). Bunun sonucu olarak da insan, sadece onurunu kaybetmeyecek, aynı zamanda her iki dünyada da esenliğe ulaşamayacaktır.

İnsanın Esenliğini Gözetme

İslâm’da ‘esenlik’ konusu da insanın hem maddi hem de manevi yönleri açısından ele alınmıştır. Müslim (Zikir, 26)’de yer alan rivayete göre İslâm peygamberinin en çok yaptığı duanın, “*Allah’ım, bize dünyada iyilik ver, ahirette de iyilik ver ve bizi cehennem azabından koru!*” (Diyaret İşleri Başkanlığı, 2013, s. 621) olduğu ifade edilmiştir. Öldükten sonra yaşam olduğuna inanılan kadim bilgelikte, bu dünya diğerinin bir hazırlayıcısı olarak görülmüştür. Bu dünyada bireyin özgür iradesi ile yapıp ettikleri, onu öte dünyada ne ölçüde esenliğe eristireceğinin belirleyicisi olacaktır. Bu nedenle insani yönetim, yönetim alanı içerisinde olan insanların öte dünya ile ilgili kabul ve inançlarını da dikkate alan bir yaklaşımı içerir.

Günümüzde yetişkinlerin esenlik durumlarını ölçmeye yönelik geliştirilen doksan dokuz ölçek üzerinde yaptıkları incelemede Linton, Dieppe ve Medina-Lara (2016, s.12) esenliğin altı tema altında toplandığını tespit etmişlerdir: *Zihinsel, sosyal, fiziksel, manevi, aktiviteler ve işlevler ile kişisel şartlar*. Kişinin psikolojik, zihinsel ve duygusal yaşam kalitesini içeren *zihinsel tema*, bireyin kendi yaşam durumu ve mutluluk deneyimi ile ilgili duygu ve düşüncelerini kapsar. *Sosyal tema*, bireyin hem yakın çevresi hem de toplum ile bağ kurmasını ifade eder. Ayrıca bu tema, sosyal etkileşimleri, kilit ilişkilerin derinliği ve sosyal desteğin varlığını da kapsar. *Fiziksel tema*, bedenin işleyişini ve sağlığını içerir. *Manevi tema*, mana/anlam, kendimizden büyük bir güce bağlanma ve bazı durumlarda yüce bir güce inanmayla ilgilidir. *Aktiviteler ve işlevler teması*, günlük davranış ve aktiviteleri yapabilmek becerisini içerir. Son olarak *kişisel şartlar teması*, bireyin yaşamında karşılaştığı finansal güvence gibi şartlar ve dış baskıları içerir. İlk dört tema olan *manevi, zihinsel, sosyal ve fiziksel* boyutun kadim bilgelikte ifade edilen insanın dört fakültesi ile ilişkisi açıktır. Bu nedenle insanın amacına ulaşabilmesinin, bu dört boyutun hakkının verilmesine bağlı olduğu söylenebilir.

Adalet ve Merhamet

Özgür iradesi olan varlıkların oluşturduğu bir sosyal yapının sağlıklı işleyebilmesi, adalet ve merhamet değerlerinin dikkate alınmasına bağlıdır. Özgür iradenin olmadığı yerde kurulan yapı, kâinata olduğu gibi (bkz. Kur'an-ı Kerim 67:3; 54:49), kurulduğu düzen içerisinde kusursuz işleyecektir. Bilinç düzeylerinin farklılığı veya bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda eylemde bulunmaları sosyal yapının işleyişini olumsuz etkiler. Bu durum sosyo-teknik bir yapı olan işletmeler için de böyledir. İşletmelerin sağlıklı işlemesi, yönetimin zaman zaman düzeltici müdahalede bulunması ve adalet ilkesinin gereğini yerine getirmesiyle mümkündür.

Eflatun (Platon) adaleti, Atina toplumunda yaşanan aksaklıkların giderilmesinde önemli bir çare olarak görmüştür (Platon, 2017). Adalet, genel olarak “herkese hak ettiğini vermeyi gerektiren ve ortak iyinin hâkim olmasına vesile olan en büyük erdem” olarak görülmüştür (Düzgün, 2021, s. 177). Bu erdeme eşlik eden merhamet ise yaratılmışlara sevgi ile yaklaşma, onları kötülüklerden koruma ve kurtarma, zor durumlarında yardım etme ve affetmeyi ifade eder. İnsanlardaki merhamet, Allah'ın rahmet ve merhametinin bir yansımasıdır (Aksoy, 2016). Birbirine zıt gibi duran adalet ve merhamet, birlikte işletildiğinde bozulan düzenin, “onarıcı adalet” olarak yeniden inşa edilmesine hizmet eder. Adaletin işletilmediği, yani hesap sormanın olmadığı bir sistemde merhametin anlamı kalmayacak ve işleyişi daha da bozucu bir etkisi olacaktır. Kısacası, adalet caydırıcı bir rol oynarken merhamet onarıcı bir işlev üstlenecektir (Düzgün, 2021, s. 180).

Bir başka perspektiften, İslâm medeniyetinde adalet, her alanda toplumun ürettiği artı değerleri yaygınlaştırmak ve paylaşmak olarak değerlendirilmiştir. Bu, üretilmiş olan katma değer in belli bir sınıf, aile veya kişilerde toplanmasına engel olmayı da içerir. *Kuran-ı Kerim*'de, ganimetlerin yoksullara dağıtılması gerektiği ifade edildikten sonra "...böylece mallar sadece belirli zenginlerin elinde dolaşan bir servet olmasın" (*Kur'an-ı Kerim* 59:7) uyarısı yapılmıştır. Bu ayette yapılan uyarı, toplumda üretilen her türlü katma değere şamil olarak değerlendirilebilir.

Emanet ve Ehliyet

Belirli bir amaca yönelik olarak kurulmuş sosyal bir yapının sağlıklı işleyişini sağlayacak diğer ilkeler ise emanet ve ehliyettir. *Emanet* kelimesi, "güvenme ve güvenilirlik" anlamına gelirken, *emin* ise "güvenilir olma, sağlam olma"yı ifade eder. Düzgün (2017, s. 81) emin olmayı/güveni, değerlere dayalı toplumsallaşmasının temellerinden birisi kabul ederek, "yalnızlığın ve birbirinden emin olamamanın yarattığı korku ve kaygıdan özgürleşme" olarak tanımlar. Bu tanımlardan hareketle, emniyetin olmadığı iş ortamlarında da insanların kendilerini koruma ve savunma durumuna geçecekleri söylenebilir. Bu ise insanların kişisel özelliklerini özgürce ve rahatça iş ortamına getirmelerine engel olur.

Ehliyet kavramı ise "ehil olma, nitelikli olma ve yapabilirliği" ifade eder. Sistemin sağlıklı işleyişi, sistemi oluşturan parçaların oynamaları gereken rolü hakkıyla yerine getirmelerine bağlıdır. Herhangi bir parçanın rolünün hakkını verebilmesi, o rolün gerektirdiği beceri ve yetkinliklere sahip olmayı gerektirir (bkz. *Kur'an-ı Kerim* 4:58). Sistemin herhangi bir yerine, gerekli niteliklere sahip olmayan birinin yerleştirilmesi, karşılıklı bağlılık ilkesi gereğince sistemin tümünü olumsuz etkiler.

Emanet ve ehliyet, bir arada işletilmesi gereken iki temel ilkedir. Bununla birlikte ehliyeti olmayan birisinin sadece karakterine güven nedeniyle bir pozisyona getirilmesi çok sık rastlanılan hatalı bir uygulamadır. Diğer taraftan güvenilir olmayan ehil bireylerin de sistemde virüs etkisi oluşturacağını göz ardı etmemek gerekir. Dolayısıyla esas olan, işletme içinde yapılacak görevlendirmelerde ehliyeti dikkate almaktır. Yusuf Has Hacib'in *Kutadgu Bilig*'de (Arat, 1988, s. 134) dediği gibi "Ey Bey! İşi ehline, işe yarayana, hareketi doğru ve dürüst olana ver" (Beyit: 1759) düsturu işletilmelidir.

Süreklilik İnancı ve Hesap Verebilirlik

Kadim bilgelikte insan ruhunun sürekliliğine inanç vardır. Hayat, sadece bu zaman ve mekân ile sınırlı olarak kabul edilmez. Ölüm bir son değildir. Ölüm sonrası ha-

yata inanç, davranışlarımızın bir sonucu olacağı kabulünü beraberinde getirir. Bu inanca sahip olan insan, dünya hayatında yapıp ettiklerini, hesap verebilirliği gözeterek yapar. Bu kabulün reddedilmesi veya göz ardı edilmesi neticesinde bireyin davranışlarını yönlendiren kısa vadeli menfaatleri olur. Bu durum bireye mutluluk getirmeyeceği gibi çevresi üzerinde yıkıcı bir etkiye de yol açar. Süreklilik duygusunu geleneklerinde en iyi şekilde yaşatan topluluklardan biri olan Kızılderililer tabiatı, sonraki nesillere bırakılması gereken bir emanet olarak görürler.

Hesap verilebilirlik konusuna zarar veren en önemli hususlardan birisi, işletmelere hükmi şahsiyet verilerek onların sorumluluğunun sınırlandırılmasıdır. İşletmelerde sorumluluk konusu vekâlet yöntemiyle yöneticilere devredilmekte ve işletmeler kanunlar çerçevesinde faaliyette bulunduğu sürece de meşru kabul edilmektedir (Bakan, 2007). Mevcut kanuni düzenlemelerin insanlık ve çevre için en yüksek faydayı sağlamaya yetmediğini, içinde yaşadığımız koşullar göstermektedir. Ürettiği meyve sularını kanuni çerçevede satabilen bir girişimcinin, sağlığa zararlı olduğunu düşündüğü için kendisinin içmemesi, buna örnek olarak verilebilir.

Düzen ve Karşılıklı Bağlılık

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde *düzen* kelimesinin, toplum bilimi alanındaki anlamı, “toplumsal bir yapı içinde ögelerin bütüne, bütünün ögelere ve ögelerin birbirlerine göre ilişkileri” olarak verilmiştir (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2022). Sağlıklı bir işleyiş, tüm ögelerin birbirleriyle bir ölçü ve denge içerisinde bütünleştirilmesine bağlıdır. Kadim bilgelikte düzenin derecesi, unsurların bütünleştirilmesi ve uyumlandırılması ile ölçülür. Bu açıdan bakıldığında ideal bir yapının olup olmadığı, yapıyı oluşturan unsurların “düzen”i ile anlaşılabilir. İdeal bir yapı; mükemmel bir bütünlük, anlamlılık, düzenlilik ve uyum özellikleri gösterir. Bütünü oluşturan her bir parçanın kendine has özellik ve rolleri olmasına karşın, tüm parçalar birbiriyle bir amaç için uyumlu bir bütün oluşturur.

İşletme, bir yönüyle belli amaçlara ulaşabilmek için girişimci ile çıkar çatışmaları olan tarafların kesiştiği bir yapı olarak görülebilir. Sistemi oluşturan parçaların çeşitliliği ve tarafların beklentilerinin neredeyse taban tabana zıt olduğu bu yapıda, düzen ve dengeyi sağlamak kolay değildir. Sistemi oluşturan unsurların bütünleştirilme derecesi, ortaya çıkan yapıyı ve yapının işleyişini de o ölçüde mükemmel kılacaktır. Zira işletmeyi oluşturan ve birbirleriyle etkileşim içerisinde olan tüm alt sistemlerden herhangi birinin performansı diğerlerini etkilerken, söz konusu alt sistem de diğerlerinden etkilenir. İdeal bir yönetim biçiminde tüm unsurların yerli yerini bulması esastır.

İşletmede İnsani Yönetim İlkeleri

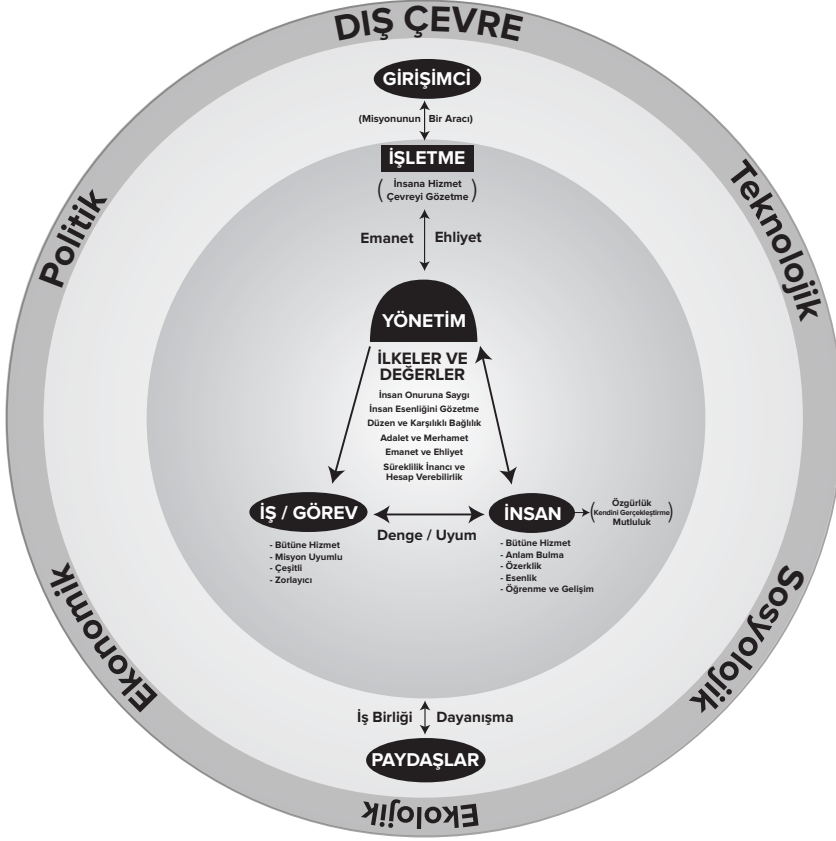
Herhangi bir yönetim sistemini anlamak, onu oluşturan unsurları ve bunlar arasındaki ilişkileri incelemekle mümkündür. İstisnaları olmakla birlikte pek çok işletmenin işleyişine yön veren yaklaşımın “sadece kâr odaklı olan yönetim” olduğu yukarıda vurgulanmıştı. Bu çalışmada ele alınan insani yönetim yaklaşımında işletmenin işleyişine yön veren unsurlar, kadim bilgelik perspektifinden ele alınan ilke ve değerler tarafından şekillendirilmektedir. Sadece kâr odaklı olan yaklaşım ile insani yönetim yaklaşımının işletmeye ilişkin hususlara bakış açıları karşılaştırılmalı olarak Tablo 1’de görülebilir.

Kâr odaklı yaklaşımın faydalı olduğu alanlar olmasına karşın dengeleyici unsurlar olmadığında olumsuz olarak değerlendirilebilecek birtakım sonuçlara yol açabileceğini vurgulamak gerekir. Mesela girişimcinin serveti araç olarak görmesi durumunda servet biriktirmek istemesi doğal olabilir. Girişimcilik faaliyetini salt servet biriktirme niyetiyle yapması durumunda davranışları buna göre şekillenecek ve işletmenin diğer unsurlarını olumsuz etkileyecektir.

Tablo 1: İşletmeye Yaklaşımların Karşılaştırılması (Yazarlar tarafından derlenmiştir.)

Faktör / Boyut	Sadece Kâr Odaklı Yaklaşım	İnsani Yaklaşım
Girişimcinin Amacı	Servet Biriktirmek	Kendini Gerçekleştirme
İşletmenin Amacı	Kâr	Topluma Hizmet
İşletmenin Başarı Kriteri	Büyüklik, Kârlılık vb.	Topluma Yaptığı Katkı
İşin anlamı	Araçsal Değer	İçkin Değer
İnsana Bakış Açısı	Araç / Kaynak	Amaç
Çevreye Bakış Açısı	Hükmetme	Sürdürülebilirlik /Emanet
İlkeler / Değerler	Rekabet	İş Birliği
İlkeler / Değerler	Bireycilik	Toplumsal Fayda
İlkeler / Değerler	Güç	Erdem
İlkeler / Değerler	Nicelik	Nitelik
Yaklaşım / Algılama	Parçacı /Tikel	Bütüncül
Eylem/Davranış	Çıkar	Değer
Eylem/Davranış	Fayda	İlke

Şekil 2’de de görülebileceği gibi bir işletme örneğinde ele alınan insani yönetim yaklaşımında en az altı unsur bulunmaktadır: *Girişimci, işletme, yönetim, çalışan/insan, iş/görev ve paydaşlar*. Bu unsurlar, her birinin hizmet ettiği amaç ve bu unsura yön veren ilke ve değerler açısından ele alınacaktır.



Şekil 2: İşletmede İnsani Yönetim İlkeleri (Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.)

Girişimci

Girişimci, işletmenin kurucusu, başlatıcısı ve varoluşunu sağlayan en temel unsurdur. Bir bebek için anne baba ne ifade ediyorsa, işletme için de girişimci o anlamı getirir. İşletmelerde yönetim konusunun temel belirleyicisi, işin doğası gereği girişimcidir. Girişimcinin amacı, yaklaşımı, değerleri ve davranışları işletmeye hâkim olan kültür üzerinde en etkili faktördür (Çırpan ve Koyuncu, 1998). İnsani yönetim ilke ve değerlerine uygun bir işletmenin kurulması ve devam ettirilebilmesinde, ben-ötesi misyona sahip girişimcilerin olması çok büyük öneme sahiptir.

Diğer taraftan iş dünyasındaki yoğun rekabetin girişimciler üzerinde ilave baskı oluşturduğu da göz ardı edilmemelidir. Yoğun rekabet ortamında ayakta kalmayı başaran girişimcilerde yaygın olarak; kontrol etme/hükmetme ihtiyacı, diğer insan-

lara duyulan güvensizlik, alkış ihtiyacı, başarısızlık durumunda günah keçisi arama ve eylem bağımlılığı özellikleri görülmektedir (Kets de Vries, 2009). Girişimcilerin bu özellikleri diğer insanlarla ilişkisini olumsuz etkilemekte ve sistem içerisinde dengesizliklere yol açmaktadır. Pek çok girişimci için insan, bir kaynak olarak nesneleştirilmekte ve kendi amaçlarına hizmet eden bir araca dönüştürülmektedir. Bu şekilde oluşturulan iş dünyası için zaman zaman “modern kölelik” sistemi tanımlaması yapılmaktadır. İşin en paradoksal tarafı ise girişimcinin kurmuş olduğu işletmenin hizmetkârı durumuna düşmesidir. Bunun sonucunda, büyük bir servet sahibi olmasına karşın, nihayetinde bir “insan” olan girişimci ne mutlu olabilmekte ne de özgürlüğü elde edebilmektedir.

Servetin girişimci için ne ifade ettiği sorusu önemli bir husustur. Filozof Arthur Schopenhauer, “Zenginlik deniz suyu gibidir; ne kadar çok içilirse, o kadar susanır, aynı şey ün için de geçerlidir.” demiştir (Schopenhauer, 2008, s. 41). Servetleriyle yeryüzünde alınabilecek her şeyi alan zenginlerde “servet yorgunluğu sendromu” oluştuğunu belirten Kets de Vries, çare olarak da “kendimize dürüst olmak ve ruh sağlığımızı korumak istiyorsak, değer ve inanç sistemlerimiz ve esenliğimizin öznel duygularımızla uyumlu yeni para kazanma ve harcama yolları bulmalıyız” önerisinde bulunur (Kets de Vries, 2009: s. 78). Dolayısıyla girişimcinin zaman zaman içine dönüp işletmenin kendisi için ne anlam ifade ettiğini, kendisini gerçekleştirmesine hizmet edip etmediğini, davranışlarının insanlar üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunu, kurmuş olduğu işletmenin topluma hizmet edip etmediğini ve işletme faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkisini gözden geçirmesi faydalı olacaktır.

İşletme

İş dünyası, son yüzyılda, insan faaliyetleri içerisinde en çok yer kaplayan ve gelişen alan olmuştur. Nitekim zaman içerisinde spor, bilim ve sanat büyük birer iş alanlarına dönüşmüştür. Hatta insanın manevi gelişimine yönelik olarak yapılan çalışmalar dahi ticari bir hizmet alanına dönüşmüş bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere, bütünü oluşturan parçaların kendi rollerini yerine getirmeleri durumunda bütünün işleyişi de sağlıklı olacaktır. Bütüne bakıldığında üç temel alt sistemin olduğu görülür: *Kamu sektörü* (politik), *özel sektör* (ekonomik) ve *çoklu sektör* (sosyal) (Mintzberg, 2015). Mintzberg (2015), hem kamunun hem de özel sektörün hâkimiyetlerinin yol açtığı felaketlere değindikten sonra dengelemeyi sağlamanın yolu olarak şunları öneriyor:

... *Demokratik bir toplum, bireysel, kamusal ve toplumsal ihtiyaçları, herhangi birini abartmadan her biriyle yeterince ilgilenerek dengeler. Bireyler olarak hem istihdamda hem de ürün ve hizmetlerin tüketiminde sorumluluk hisseden işletmeler isteriz. Vatan-*

daş olarak fiziksel ve kurumsal güvenliğimizle ilgili alanlarda saygın hükümetler ararız ve çeşitli topluluk üyeleri olarak, her türlü sosyal bağlantılar ve çalışmalar için güçlü topluluklar isteriz... (Mintzberg, 2015, s. 28).

Ticari faaliyetin ekosistem içindeki yerine insan ihtiyaçları açısından da yaklaşmak mümkündür. İşletme, en sade tanımıyla insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürün ve hizmet üretmek için kurulan bir yapıdır. Bu tanıma göre işletme, nihayetinde toplumun maddi ihtiyaçlarına hizmet eden bir araç olarak görülebilir. Maddi ihtiyaçlar, insanın yeryüzündeki varlığını devam ettirmesine hizmet eder fakat manevi açıdan insanın esenliğine katkısı sınırlıdır.

İşletme, nihayetinde insan eliyle kurgulanmış bir yapıdır. İnsanın kurduğu tüm yapılar ya da ürettiği araç ve gereçler gibi, işletmenin de insanın hayatını kolaylaştırmaya hizmet etmesi beklenir. Aristo, *Politika* eserinde şehri, iyi yaşamak için kurulmuş bir ortaklık olarak tanımlar (Aristoteles, 1975, s. 9). Buradan hareketle birlikte yaşamak için oluşturulan aile, devlet ve işletme gibi tüm yapılar, iş birliği ortamları olarak görülebilir. Bu bakış açısı, “önce ilişki, sonra ticaret” olarak ifade edilebilir.

Buna karşılık, iş dünyasındaki rekabetin yoğunluğu ve şiddeti, işletmelerin varlığını sürdürmesini zorlaştırmakta ve çoğu zaman yöneticileri zor tercihlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durumda işletmenin varlığını sürdürmesi tartışmasız bir şekilde “amaç” haline gelebilir. Böylelikle alınan tüm kararlarda işletmenin varlığını sürdürebilmesinin yegâne yolu olduğu düşünülen kâr, ana kriter olarak dikkate alınır. Kârın amaç olması ise diğer faktörleri ve aktörleri işletmeye hizmet eden araç haline dönüştürür. Mesela, müşteri şirkete para kazandıran bir kaynak ve çalışan şirkete hizmet eden bir köle olarak görülmeye başlanır. Şirket kurucusu, hissedarları ve sahipleri dahi hayatlarını, şirketin devamı ekseninde düzenlemek zorunda kalırlar. En özgür olması beklenen işletme sahibi ve yöneticileri, kendilerini, gerçekte şirkete en çok adayan ve fedakârlık yapan konumunda bulurlar. Böylece kuruluş amacı topluma hizmet olan işletme, toplumu oluşturan bazı alt unsurların ona hizmet ettiği bir amaca dönüşür. Nitekim bu durum, günümüzde toplumu hasta edecek boyutlara ulaşmış durumdadır (Gaulejac, 2013).

İnsani yönetim yaklaşımında, özelde insanlara ürün/hizmet sunmak için kurulan genelde ise toplum için katma değer üretme amacıyla olan işletme için kâr, varlığı devam ettirmeye yarayan bir araç olarak görülür (Spitzeck, 2011). İşletmenin paydaşları olan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve tüm paydaşları için işletme, her birisinin iyi yaşamasına hizmet edecek bir ortaklıktır (Morris, 2004, s. 164). Böyle bir ortaklıkta taraflar birbirine karşı sevgi besleyecek, güven duyacak ve diğerini takdir edecektir.

Yönetim

Şirketin önemli unsurlarından birisi de yöneticilerdir. İşletmelerde yönetim fonksiyonunun yerine getirilmesinde iki uygulama söz konusudur: Yönetimin doğrudan girişimciler tarafından üstlenilmesi veya profesyonel yöneticilere emanet edilmesi. Eğer girişimci yönetim sorumluluğunu da üstlenmiş ise, girişimci başlığı altında yazılanlara ek olarak burada ele alınacak hususlarla da ilgilenmek durumundadır. Önceki kısımda ele alınan ilke ve değerleri işletmede uygulama ve yaygınlaştırma sorumluluğu öncelikle işletme yönetimindedir. İşletme kültürünün oluşması ve değişmesi, üst düzey yöneticilerin kritik konularda almış oldukları kararlara bağlıdır. İşletmede ödüllendirilen davranışlar, terfi ettirilen yöneticiler, işten çıkarma kriterleri, işe alımlarda önem verilen değerler ve zor zamanlarda alınan kararlardaki kriterler yönetim yaklaşımını gösterir. İşletme yöneticilerinin tutum ve davranışları diğer çalışanlar için önemli bir ölçüt olacaktır.

İşletmede yönetimin amacı, şirketin amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Yönetimin işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için iki temel alanla ilgilenmesi gerekir: *Görev* ve *insan*. Tek bir unsura ağırlık verilmesi durumunda denge bozulacaktır. Her bir unsurun hakkıyla yerine getirilmesine yönelik en azından yüzyıllık bir bilgi birikimi olduğunu da vurgulamak gerekir (ilk örneklerden birisi Mouton and Blake, 1964). İnsani yönetimde amaç, sadece dengenin sağlanarak kazancın en fazla hale getirilmesi değil, kazançla birlikte insanın kendini gerçekleştirmesine hizmet edecek ortamın oluşturulmasıdır. İşletme performansının sadece maddi çıktılarla ölçülmesi durumunda yöneticilerin kararlarına sadece kazanç sağlama yön verir; ilke ve değerler ise göz ardı edilir.

Çalışan / İnsan

Girişimcinin belirli bir amaca yönelik olarak çeşitli kaynakları -emek, sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji ve teşebbüs- bir araya getirerek oluşturduğu bir örgütlenme olan işletme, görevleri yerine getirmek üzere “çalışan” istihdam eder. Böyle bir tanımlama yapıldığında doğal olarak “çalışan”, işletmenin amaçlarına hizmet eden bir araç olarak görülür. Hâlbuki insani yönetimin ana hedefi, hangi sosyal kurum olursa olsun, insanın yeryüzündeki hayat amacını, diğer bir ifadeyle kendini gerçekleştirmesini dikkate alan bir yapı kurmaktır. İnsanların oluşturduğu sosyal yapılar içerisinde çalışanlar, kendilerine özgü kişisel özelliklerinin farkına varır, onları öğrenir ve uygulamaya koyar. Bu sosyal yapılardan birisi olan işletme içerisinde diğer çalışanlarla kurulan ilişki ve yapılan iş, bireyin kendisini gerçekleştirmesi açısından çok boyutlu ve karmaşık fırsatları içerir.

İşletme, bir sosyo-teknik kurum olarak bireyin esenliğine hizmet edecek tüm fonksiyonları içinde barındırır. Zira işletmede bireyin ilişki kurma, yardımlaşma, iş birliği yapma, sevme ve sevilme gibi ihtiyaçlarını karşılamaya uygun bir ortam vardır. Teknik yönleriyle de işletme, kişinin becerilerini kullanabileceği ve yenilerini keşfedeceği, öğrenip gelişebileceği ve üretmenin tatminini deneyimleyeceği sınırsız imkân sunar. Diğer taraftan girişimcinin kurmuş olduğu işletmeyi kendi çıkarları için bir amaç olarak değil, daha büyük bir amaca hizmet eden bir araç olarak görmesi, çalışanlara bakış açısını da değiştirecektir. Artık çalışanları kendisine hizmet eden bir araç/kaynak olarak değil, aksine değişik roller üstlenen onurlu bireyler olarak değerlendirecek ve işletmeyi, herkesin kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirdiği büyük amaca hizmet eden bir “birliktelik” olarak görecektir. İşletmeyi oluşturan unsurların birbiriyle uyumsuz görünen amaçlarının, ekosistemin birbirine bağlı olduğu düşünüldüğünde ve temel ilkeler dikkate alındığında birbiriyle örtüşebileceği, hatta birbirini destekleyebileceği görülür. Bunun yapılması durumunda işletme, insanların gelişebileceği, potansiyelini ve yeteneklerini keşfedeceği, geliştireceği ve bu yeteneklerini kendisi kadar diğerlerinin de iyiliği için kullanabileceği bir yapı olacaktır (Morris, 2004, s. 159-160). Böyle bir yapı içerisinde birey, her şeyden önce, kendisini değerli hissedecek ve yaptığı işte anlam bulacaktır.

İdeal bir işletme yapısında her bir bireyin belirlenmiş bir yeri, belirli görevleri, sorumluluklarıyla beraber yararlanacağı ve kullanacağı hak ve ayrıcalıkları vardır. Birey, bu hak ve ayrıcalıkları ne kadar yerli yerinde kullanır ve görev sorumluluklarını hakkıyla yerine getirirse, kendi esenliğini ve mutluluğunu arttırdığı gibi en yakın çevresinden başlayarak yeryüzünde mutluluğun yayılmasına da o kadar katkı sağlayacaktır. Paradoksal olarak birey, mevcut pozisyonunun gereklerini ne kadar iyi yaparsa işletme içerisinde etki düzeyi ve hakları da o kadar artacaktır. Böyle bir yapının oluşmasını engelleyen ya da oluşmuş bir yapıyı bozan hususlardan birisi, kişilerin doğru pozisyona yerleştirilmemeleridir. Ancak böylesi bir sonucun ortaya çıkmasında hem yönetimin hem de çalışanın müşterek sorumluluğu vardır.

Covey ve Merrill (2010), toplumsal, kurumsal ve kişiler arası ilişkilerde güven üzerine yapılan çeşitli araştırma sonuçlarını ortaya koyduktan sonra dünyada “tam bir güven krizi” yaşandığını ifade etmişlerdir. Güven düzeyi düştüğünde kontrol mekanizması artırılmakta, buna paralel olarak işlem maliyeti yükselmekte ve işlemlerin gerçekleşme hızı yavaşlamaktadır. Diğer taraftan yöneticinin çalışanlara güvenmemesi, tüm yetkilerin yöneticide toplandığı mikro yönetim davranışına yol açmakta, bu durum ise nitelikli çalışanların kurumdan ayrılmasına neden olmaktadır. Güven duygusunun bir başka yansıma alanı, diğer insanların potansiyeline

inanmaktır. Kapasitesinin daha yüksek olduğuna ve çok daha iyi işler yapabileceğine inandırılan bireyin ise, kendini doğrulayan kehanet (Merton, 1948) gereğince, özgüveni ve cesareti artar; böylece kişi elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır.

İş/Görev

İşletmenin misyonunu gerçekleştirmeye yönelik yapılması gereken birbiriyle bağlantılı pek çok görev vardır. İdeal olarak kurgulanmış bir yapıda gereksiz ve önemsiz bir iş ya da görev yoktur. Herhangi bir görevin yerine getirilmemesi domino etkisi nedeniyle düzeni ve işleyişi bozma etkisi gösterir. Dolayısıyla, ancak belirlenen görevlerin yerli yerinde icra edilmesi durumunda ideal bir işleyişi elde etmek mümkündür.

İdeal yapıda tanımlanan fonksiyonların gerekliliği ve anlamı, işletmenin bütün olarak amacına ne kadar hizmet ettiği ile ölçülür. Her bir fonksiyonun oynaması gereken bir rol vardır. Bu rolün hakkıyla yerine getirilmesi, rolü üstlenecek birey ya da bireylerin yetkinliklerine bağlıdır. Üstlenilen görevin/pozisyonun becerilerine uygun olması ve onu kısmen zorlaması durumunda çalışan, işinde akış olarak isimlendirilen “optimum deneyim”i yaşayabilir (Czikszentmihalyi, 1990). Uluslararası bir danışmanlık firması, değişik ülke, kültür ve şirketlerde çalışan on sekiz bin kişiyle yaptığı görüşmelerde “İşe gittiğinde potansiyelinin hepsini kullanabiliyor musun?” sorusuna katılımcıların sadece %14’ünün “evet” cevabını verdiğini belirtmektedir. Bununla birlikte Antropolog Graeber, var olan işlerin neredeyse yarıdan fazlasının hiçbir anlam ifade etmediğini belirterek, bu işleri saçma işler (bullshit jobs) olarak tanımlamaktadır (Graeber, 2018).

Kişinin işin gerekliliklerine uyum göstermesi akış deneyimi yaşatırken, kişinin öz benliği ile uyuşması da anlamlı bir iş deneyimi sağlamaktadır (Scroggins, 2008). Bu uyumdaki çalışan; işi yaparken kullandığı bilgi, beceri, yetenek ve davranışların kendi ideal benliği ile örtüştüğü algısına sahip olur. Bunun sonucunda da kişi, yaptığı işin daha anlamlı olduğunu ve katkı sağladığını deneyimlemektedir. İşinde anlam bulmanın, yaşam tatminini olumlu etkilediği tespit edilmiştir (Erdoğan, Bauer, Truxillo, Mansfield, 2012).

İnsani yönetimde iş, çalışanın sanatını ve yaratıcılığını icra edebileceği bir araçtır. Burada işin ne olduğunun bir önemi yoktur. İş, yapanın yaratıcılığını gösterebileceği bir şekilde kurgulamak, o kişiyi sanatçıya dönüştürecektir (Morris, 2004, s. 131-136). İnsanın işini yaparken, kendi özelliklerini işine aksettirebilmesi, onu hem geliştirecek hem tatmin edecek hem de özgürlüğü deneyimlemesine fırsat sağlayacaktır.

Her iki uyuma alt yapı teşkil eden bir diğer husus, işin kişinin hayat amacıyla uyumlu olmasıdır. Esenliğin manevi boyutu, kişinin kendinden büyük bir amaca hizmet etmesi ile ilgilidir. Burada büyük amaç, şirketin amacından daha büyük olan topluma/insanlığa hizmettir. Dolayısıyla çalışan açısından işin anlamlı olmasında iki temel hususun kritik önemde olduğu söylenebilir: (a) Kişinin var olan potansiyelini kullanabilme ve kendini gerçekleştirme imkân ve ortamına sahip olması, (b) Katkıda bulunduğu ürün veya hizmetin diğer insanlar için fayda ürettiğine dair inancı.

Paydaşlar

İşletme, büyük bir sistem içerisinde faaliyet gösteren, çevreden girdi alan ve çevreye çıktı veren bir yapıdır. Yakın çevresinde doğrudan etkileşim içerisinde olduğu paydaşları; tedarikçiler, yatırımcılar, müşteriler, resmi kurumlar ve rakipler olarak sıralanabilir. Yapmış olduğu faaliyetlerin kısmen doğrudan kısmen de dolaylı etkisinin olduğu çevre ve toplum da paydaş olarak kabul edilebilir.

Yönetime yön veren ilkelere birisi olarak ifade edilen düzen ve denge, paydaşlar arası ilişkiler için de geçerlidir. İdeal bir toplum ve ekonomi işleyişi, belirtilen paydaşların hepsinin yerli yerinde olmasına ve her bir paydaşın rolünü hakkıyla yerine getirmesine bağlıdır. Günümüzde paydaşlar arasında var olan ilişki biçimleri, her bir tarafın kendi faydasını her şeyden çok önemseydiğini ya da en azından kendi menfaatine öncelik verdiğini gösteriyor. Güven ve iş birliği ile paydaşlar arası sinerji oluşabilecekken, her bir paydaşın kendi çıkarını öne çıkarması, yıkıcı bir rekabet ile pek çok zarara neden olabilecektir.

İşletme yöneticileri, rekabetçi bakış açısına sahiplerse, işletmenin temas kurduğu her insanı (çalışan, müşteri, tedarikçi vs.) işletmenin kazanabilmesi için bir araç veya nesne olarak görürler. Bunun bir sonucu olarak müşterilerin değeri, firmaya kazandırdığı ile ölçülmeye başlanır ve sunulacak hizmetler buna göre değişir. Mesela hastanelerde hastanın sağlığından çok, ondan elde edilecek gelire odaklanıldığı bir vakiadır. Buna karşılık insani yönetimde işletme, paydaşları ile karşılıklı iş birliğini gözeterek her bir paydaşın hak ve kazançları çerçevesinde birlikte kazanmayı ve paylaşımı esas alan bir ilişki kurar. Bu şekilde kurulmayan ilişkilerle oluşturulmuş olan iş ekosistemi sosyal olarak etkili ve verimli olmayacak hatta toplumsal işleyişe zarar verecektir.

“Kazan-kayıp” ile sonuçlanan rekabete dayalı bir anlayışın hâkim olduğu yapılarda insanlar, hemen her alanda kazanma odaklı hareket etmekte ve yaşamı bir anlamda savaş alanına çevirmektedir. İş yaşamını sinerji ve katma değer oluşturan

bir faaliyet olmaktan çıkartıp sıfır toplamı oyunlara dönüştürmektedir. Bu yaklaşım biçimi, adalet, güven ve yardımlaşma gibi değerleri ortadan kaldırmaktadır.

Değerlendirme ve Araştırma Önerileri

Son iki yüzyıldır pozitivism ve kapitalizmin hâkimiyetiyle birlikte ekonomi ve iş dünyasında geçerli olan paradigmanın yıkıcı sonuçları yaşamın her alanında daha görünür hâle gelmiştir. Bu yıkıcı sonuçlar, tarihin hiçbir döneminde olmayan teknolojik buluşların yapıldığı son otuz yıl içerisinde katlanarak artmıştır. Bu gelişmelerin en ironik yanı, yapılan tüm buluş ya da yeniliklerin “insana rağmen insan için” olma özelliği taşımasıdır. Bununla birlikte her şeyin insan için yapıldığı iddia edilirken, insanların genelinin hayatlarından memnun olmadıkları da bir diğer gerçektir.

İnsanlığın bu yönde gelişmesinin olumsuz sonuçlarına karşı, sesleri cılız kalsa da tarihin her döneminde sağduyulu uyarıcılar hep var olagelmiştir. İnsan doğasına ve tabiatın işleyişine aykırı bu gidişin durdurulması ve yerine kalıcı değerlerin ikame edilmesi yönünde somut arayışların olduğu normal ötesi zamanlarda yaşıyoruz. Mevcut paradigma içerisinde gidişatın iyileştirilmesi yönünde atılan adımların, faaliyetlerin zararlı etkisini azaltmaya hizmet etmesine rağmen nihayetinde insana hizmet eden bir yapının ortaya çıkmayacağı da açıktır. Herhangi bir sistemin işleyişinin dayandığı, o sisteme yön veren temel kabulleri, ilkeleri, değerleri ve varsayımları vardır. Bu kabuller içerisinde kalındığı sürece o sistemin ürettiği sonuçları iyileştirmek mümkün olmayacaktır. “İnsana hizmet eden bir paradigma nasıl olur?” sorusuna verilecek cevap, insanlığın yeryüzündeki on bin yıllık birikiminde mevcuttur. Bu kavramsal ve literatüre dayalı çalışmada amaç, kadim bilgelikten hareketle işletme yönetiminin daha insani olmasını sağlayacak ilke ve değerleri ortaya koymaktır. İş dünyasına hâkim olan işleyişi ve rekabetin yoğun olduğu günümüzde bu ilke ve değerlere uygun bir işletme kurmak kolay değildir. İnsani yönetimin işletmede uygulanmasında en kritik olan girişimcinin işe bakışıdır. Ben-ötesi bir misyona sahip olan bir girişimci, karşılaşılan zorluklarla baş etme direnci gösterecek, bu ilke ve değerleri benimseyen kişi ve paydaşları kendisine çekecek ve onlarla iş birliği yapacaktır.

Kadim bilgeliği, insanlığın deneyiminin birikiminden zamana karşı direnmiş olan eserler oluşturmaktadır. Çalışmada ele alınan her bir konu başlığıyla ilgili, kütüphaneler dolusu eser olduğu da bir gerçektir. Makale kapsamında yararlanılan kaynaklar konusunda seçici olunmuş ve konuyu temsil ettiği düşünölen örneklerle yer vermekle yetinilmiştir. Bu çalışmanın önemi, bu alanlarda yapılacak sonraki araştırma ve geliştirmelere bir giriş olma özelliği taşımasıdır. İnsani yönetime yön

veren ilkeleri ele alırken de benzer bir yaklaşım benimsenmiştir. Mevcut işletme yönetim paradigmasının dayandığı temel dinamiklere alternatif oluşturacak ya da dengeleyecek ilke ve değerler seçilmiştir.

Son on yıldır insani yönetim, mevcut paradigmaya bir alternatif olarak öne sürülmekte ve konuyla ilgili çeşitli çalışmalar yapılmaktadır (bkz. Amann ve Stachowicz-Stanusch, 2013; Bal, 2017; Pirson, 2017). Pirson (2017) insani yönetimi insan onuru ve esenliği çerçevesinde ele almıştır. Buradan hareketle insan onuru ve esenlik perspektifinden çalışmalar yapılmıştır (örnek olarak Latemore et al., 2020). Son yıllarda, insani yönetim perspektifini inançlar perspektifinden ele alan makaleler yayınlanmaya başlamıştır (Niedenführ, 2021; Teehankee ve Sevilla, 2020; Frémeaux ve Michelson, 2017; Pava, 2020; Maspero, 2020). Buna karşılık bu çalışmada önerilen yaklaşımın özelliği ve söz konusu çalışmalardan en temel farklılığı, insani yönetimi bütünsel bir bakış açısı ile almış olmasıdır. İşletme ve işletmeyi oluşturan unsurlar, insan merkezli olarak değerlendirilip unsurların birbirleri ilişkileri açısından yeniden ele alınmıştır. Belirlenen ilke ve değerlerin her bir unsur ile ilişkisi belirlenmiştir.

Bir diğer önemli farklılık ise, insani yönetime dair ilke ve değerlerin belirlenmesinde kadim bilgeliğin kaynak olarak değerlendirilmesidir. Öncelikle varlıklar düzeninde “insan”ın konumu ve rolünün kadim bilgelik açısından tanımlanmasıdır. Bu tanıma göre insan, Yaratıcı ve tabiat arasında çok kritik bir konumdadır. Bu konumda insanın temel amacı, potansiyelini açığa çıkararak özgürlük ve esenliğe ulaşmaktır. İnsanın bu amaçlara ulaşabilmesi için rehber edinmesi gerekli evrensel idealler ise *Birlik, İyilik/Ahenk, Güzellik, Doğruluk/Hakikattir*. İnsanın bu idealleri hayata taşıyabilmesi, kendisinde olan fakültelerini hakkıyla kullanabilmesine bağlıdır. *Ruh, zihin, irade ve kalp* olarak ifade edilen bu fakülteleri yönlendirecek olan erdemler ise *adalet, hikmet, cesaret* ve ölçülülüktür.

Bir insan olarak girişimcinin amacının da bu perspektiften ele alınması, girişim faaliyetini sadece kâr amaçlı olarak görmek yerine ben-ötesi misyonun bir aracı haline getirmektedir. İşletmede kurucu olması ve kritik bir güce sahip olması nedeniyle girişimcinin insani yönetim ilke ve değerlerini uygulama ve sürdürme açısından önemli bir yeri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, diğer çalışmalarda tekil olarak ele alınmış olan ilkeler, tüm yönetim boyutlarını kapsayacak ve kuşatacak şekilde incelenmiştir. Bu ilkeler; *insan onuru, insan esenliğini gözetme, düzen ve karşılıklı bağlılık, adalet ve merhamet, emanet ve ehliyet, süreklilik inancı ve hesap verebilirliktir*.

Günümüzde işletmeleri en çok meşgul eden çalışanlarla ilgili bağlılık, devamsızlık, motivasyon düşüklüğü, işe sargınlık gibi konulara değinilmemiştir. Bu değışkenler, işletmede uygulanan yaklaşımların sonuçlarıdır. Bunları doğuran davranış ve politikalar yerine uygulamalarda yukarıda belirttiğimiz temel ilke ve değerlerin hâkim olması durumunda bu değışkenlerde olumlu gelişmeler olacağını kabul ediyoruz. Mesela motivasyon konusu bu açıdan ele alınacak olunursa, işinde içkin değeri bulan, işini hayat amacı ile ilişkilendiren, sürekli öğrenme ve gelişme fırsatına sahip olan, işletme içerisinde değer verilen ve çalışma arkadaşlarıyla iş birliği içerisinde çalışan bir bireyin motivasyonu yüksek olacaktır diyebiliriz. Bundan sonraki araştırmalarda, ilke ve değerleri uygulamaya koymuş işletmelerde çalışmalar yapılarak pratik sonuçları görülebilir.

Önerilen temel ilke ve değerlerin günlük hayata yansımalarına ve uygulamanın nasıl olacağına dair çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca her bir ilkenin, işletmenin politika ve prosedürlerine yansımalarına ve günlük iş yaşamına nasıl uygulanacağına ilişkin el kitapları hazırlanmalıdır. Örneğin, personel seçme ve yerleştirme sürecinde emanet ve ehliyet ilkesinin uygulanma biçiminin nasıl olacağını belirlemek gerekmektedir. İnsani yönetim yaklaşımının belli unsurlarını uygulamakta olan işletmelerde saha çalışmalarının yapılması da diğer işletmeler için yol gösterici olacaktır.

A Study on Human-Centered Management from The Perspective of Perennial Wisdom

Hüseyin Çırpan, Nihat Alayoğlu

Introduction

This paper essentially deals with management, and human as its natural implication. In this study, we comparatively discuss two management approaches. While one approach only aims maximizing profit, “human-centered management” focuses on people and social good in its practices. Human-centered management can be defined as ‘management that suits and relates to people’. The aim of human-centered management is to serve people. Considering humankind as resources and tools, the purpose of profit-oriented management is to maximize the profit of the enterprise. In human-centered management, human is not a tool, but an end in itself as a valuable/precious being.

This paper aims to present a proposal for the basic principles and values of human management based on perennial wisdom. The study primarily examines the question of “Who are we as human beings?”, and in response, the place of human beings in the order of existence. We discuss being human and human features based on the position of human, and humans’ purpose, ideals and their relation-

@ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi,

hcirpan@medipol.edu.tr 0000-0002-7554-5203

@ Prof. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, nalayoglu@medipol.edu.tr

0000-0003-2736-4448

Research Paper

© iGiAD
DOI: 10.12711/tjbe/m3738
Turkish Journal of Business Ethics, 2022
isahlakidergisi.com

ships with other beings. In the next section, we present the principles and values required by human-centered management based on the answer to the question “What is a human being?”. Afterwards, we evaluate the meanings of these principles and values for businesses and stakeholders. In the last part, we make a general discussion and recommendations for research.

‘Human’ and The Place of ‘Human’ in The Ontological Order

The self-conception of human, the First-principle, and the universe conception determine the content of the paradigm. These ontological rules and principles shape all the systems and practices to be established and guide the stakeholders of the system in terms of approach and actions. The elements of the paradigm used in this study and their relationship with each other are shown in Figure 1.

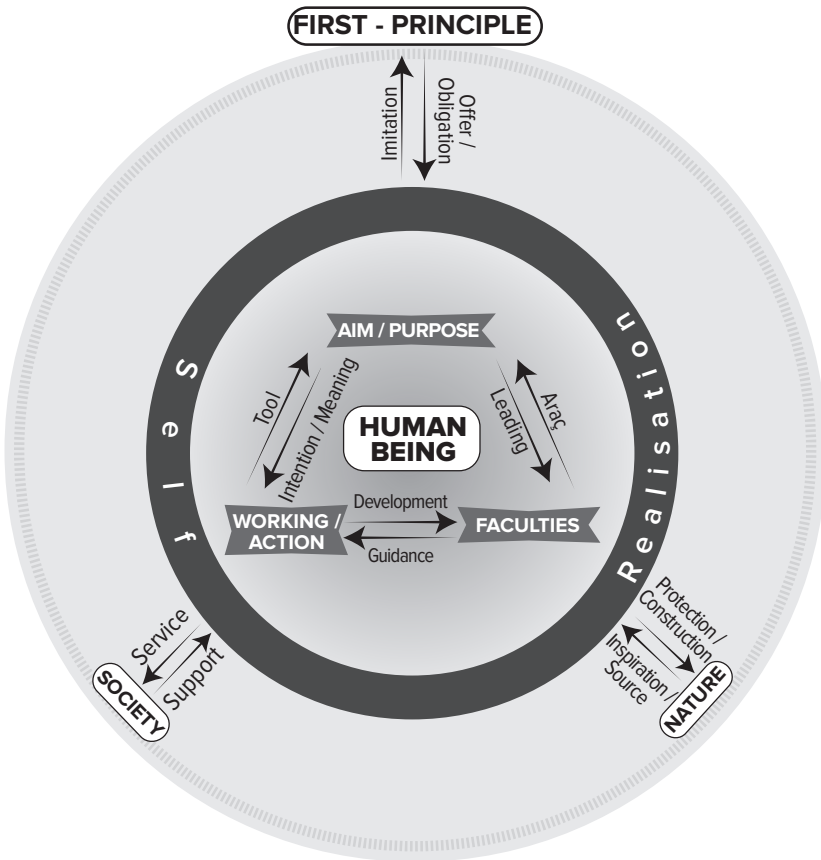


Figure 1: Human in Perennial Wisdom (Source: Authors’ Own Work/Design.)

The Relationship of Human with The First Principle, Nature, and Human

According to perennial wisdom, the meaning of human's existence on earth is shaped by human's relationship with the First-principle. The creator created humans for a purpose and gave the universe to humans as a platform to realize this purpose. The power to act on nature also gives people the opportunity to use their features. It is important that worldly actions are not regarded as an end, but as a tool that serves the purpose of human beings. Every human being is holy thanks to the relation to the creator. According to this point of view, people see other humans not as rivals, but as companions who will support them. This point of view requires a more society-based approach that values sharing, cooperation, solidarity and achieving together.

The Purpose and Ideals of Human

Purpose is the main element that gives meaning and direction to action. We can say that what humans seek on earth is "freedom" and "well-being and happiness" in the most general sense (Aristotle, 1976; Bauman, 2018; Dodurgah, 1995; Özmen, 2014; Tusi, 2013). Discovering one's 'self' on earth and adapting one's nature to universal principles will lead to freedom. Humans naturally want to be happy. Paradoxically, an individual who cannot make others feel good, make them smile or contribute to the joy and happiness of humanity as a whole will not be happy. Contributing to the joy and happiness of humanity depends on one's capacity to serve people by tapping his/her potential.

Humans should pursue the following universal ideals: Unity, Goodness/Harmony, Beauty, Honesty/Truth (for example, Tusi, 2013 and İbn Miskeveyh, 2013). The potential of these four ideals to dominate life, or in other words, bringing these ideals to life depends on the individual's ability to properly use his/her faculties. Justice, wisdom, courage and temperance are the virtues that will guide these faculties, namely, spirit, mind, will, and heart (Tusi, 2013; İbn Miskevevh, 2013; Bauman, 2018). In the life of the individual, these faculties correspond to spiritual, mental, social and physical dimensions.

The Principles and Values of Perennial Wisdom on Human-Centered Management

Within the framework of the assumptions accepted as the basis of this study, the principles and values that are considered to be related to business management and that should guide human-centered management based on perennial wisdom

are as follows: *Purpose, respect for human dignity, protection of human well-being, justice and compassion, trust and worthiness, belief in afterlife, accountability, order and interdependence.*

Purpose

The main purpose of the human-centered management model is to create an environment that will ensure freedom and happiness, which are the two basic values and ultimate goals of human beings. If business owners and managers act in accordance with this purpose and the principles to be discussed below, they will be happy and free by virtue of being human, and they will more easily reach the commonly accepted goals such as profit, growth and business sustainability.

Respect for Human Dignity

Within the scope of this study, two basic issues will be discussed as the sources of human dignity. The first point is that human is ontologically bound to the creator. Accordingly, “*everyone is created as a being whose dignity/honor is protected by virtue of being human.*” (Düzgün, 2017: 53). The second issue about human dignity is related to human actions. The action-based dignity of humans is related to how an individual uses his free will as a being with spiritual and material characteristics. In this process, if people cannot build their own identity with their own choices, they will be imprisoned in social, historical, ethnic or cultural identities and become an object, rather than a subject (Düzgün, 2017: 55-56).

Protection of Human Well-Being

Linton and colleagues (2016: 12) found that well-being is grouped under six themes: mental, social, physical, spiritual, activities and functions, and personal conditions. The first four themes, namely the spiritual, mental, social and physical dimensions are clearly related to the four faculties of humans as outlined in perennial wisdom. For this reason, we can say that the achievement of one’s purpose depends on the fulfillment of these four dimensions.

Justice and Compassion

Corporations can function in good nick with intermittent corrective interventions by the management and the fulfillment of the principle of justice. Justice was generally seen as “*the greatest virtue that requires giving everyone what they deserve and conducive to the dominance of the common good*” (Düzgün, 2021: 177). On the other hand, compassion that accompanies this virtue means approaching beings with

love, protecting and saving them from evil, and also helping and forgiving them in difficult situations. Justice and compassion, which are seemingly in opposition to each other, serve to reconstruct the disrupted order as 'restorative justice' when they are applied hand in hand.

Trust and Worthiness

Trust and worthiness are other principles that will enable the healthy functioning of a social structure that is established for a specific purpose. Unsafe work environments prevent people from bringing their personal characteristics freely and comfortably to the work environment. The concept of worthiness, on the other hand, refers to 'competence, being qualified and capable'. The placement of someone who does not have the necessary qualifications in any part of the system affects the entire system adversely, in accordance with the principle of interdependence.

Order and Interdependence

In perennial wisdom, the degree of order is measured by the integration and harmony of all its elements with each other. This order was called 'wholeness in multiplicity'. Although each part of the whole has its own characteristics and roles, all the parts constitute a harmonious whole with a purpose. In business management, various dilemmas are encountered that need to be balanced or evaluated on the spot. One of the most common dilemmas for managers is being people-oriented vs. task-oriented.

Belief in Afterlife and Accountability

Perennial wisdom accepts the continuity of the human soul. Life is not considered to be limited to a particular time and space. A person with this belief acts in the world by considering accountability. If this belief is rejected or ignored, only short-term interests will guide the behavior of the individual. This situation does not bring happiness to the individual, and also causes a destructive effect on his/her environment.

Human-centered Management Principles in Businesses

As can be seen in Figure 2, there are at least six elements in the human-centered management approach considered in terms of business: Entrepreneur, business, management, employee/people, job/task and stakeholders. We will discuss these elements in terms of their purpose, and the principles and values that guide them.

Entrepreneur

The entrepreneur is the founder, initiator, and the most basic element that provides the existence of the business. For many entrepreneurs, people are objectified as a resource and regarded as a tool that serves corporate ends. The most paradoxical aspect is that the entrepreneur becomes the servant of the business he/she has established. As a result, the entrepreneur who is ultimately a human being cannot be happy or achieve freedom despite having a great wealth. Therefore, it would be beneficial for the entrepreneur to review what the business means, whether it serves to realize his/her potential and whether the business he/she has established serves the society. It is crucial that entrepreneurs embrace a transpersonal mission in establishing and maintaining a business in accordance with the principles and values of human-centered management.

Business

In its simplest definition, a business is a structure established to produce products and services to meet the needs of people. According to this definition, business can be seen as a tool that ultimately serves the needs of society. Just like all the structures, tools and equipment built by people, the business should also serve to make people's lives easier. This perspective can be formulated as 'relationship first, trade second'. In the human-centered management approach, profit is seen as a tool to maintain the existence of the business, which is established to provide products/services to people in particular, and which aims to create added value for the society in general (Spitzeck, 2011). The business is a partnership that will serve employees, customers, suppliers and all the other stakeholders to live well (Morris, 2004: 164).

Leadership and Management

The purpose of management in business is to ensure that the company achieves its goals. The management should be concerned with two main areas in order to realize the objectives of the business: task and people. Prioritizing a single element will disrupt the balance.

Employees / Human

The aim of human-centered management is to establish a structure that takes into account the purpose of life on earth, in other words, the realization of oneself, regardless of the type of the social institution. In such a structure, the individual

will first of all feel valued and find meaning in his/her work. As a socio-technical institution, the business incorporates all the functions that will serve the well-being of the individual. When the entrepreneur sees the business as a tool that serves a greater purpose, this will naturally change the perspective of the employees. The entrepreneur will no longer consider employees as a tool/resource serving him/her, but as honorable individuals who take on different roles. In this regard, the entrepreneur will see the business as a “community” that serves the great purpose, where everyone realizes their individual goals.

In the business, the principle of trust is to believe in the potential of people. This belief allows appreciating other people rather than criticizing them. As suggested by the phenomenon called self-fulfilling prophecy, an individual who is convinced that he/she has a higher capacity and can do much better work have increased self-confidence and courage (Merton, 1948), thus the individual tries to do his/her best.

Job/Task

The mission of a business requires the execution of many interrelated tasks. The proper fulfillment of these roles depends on the competencies of the individuals who assume the roles. While the individual’s compliance with the requirements of the job provides a flow experience, the compatibility between the job and the person’s self provides a meaningful work experience (Scroggins, 2008).

According to human-centered management, work is a tool through which the employee can perform his/her art and creativity. Being able to use one’s own characteristics in work will both improve and satisfy the individual and provide him/her with the opportunity to experience freedom. Therefore, we can say that two basic issues are critical for the employees to get a sense of meaning from the work: (a) The opportunities and the environment of the person for using his/her existing potential and self-realization, (b) The belief that the product or service to which he contributes produces benefits for other people.

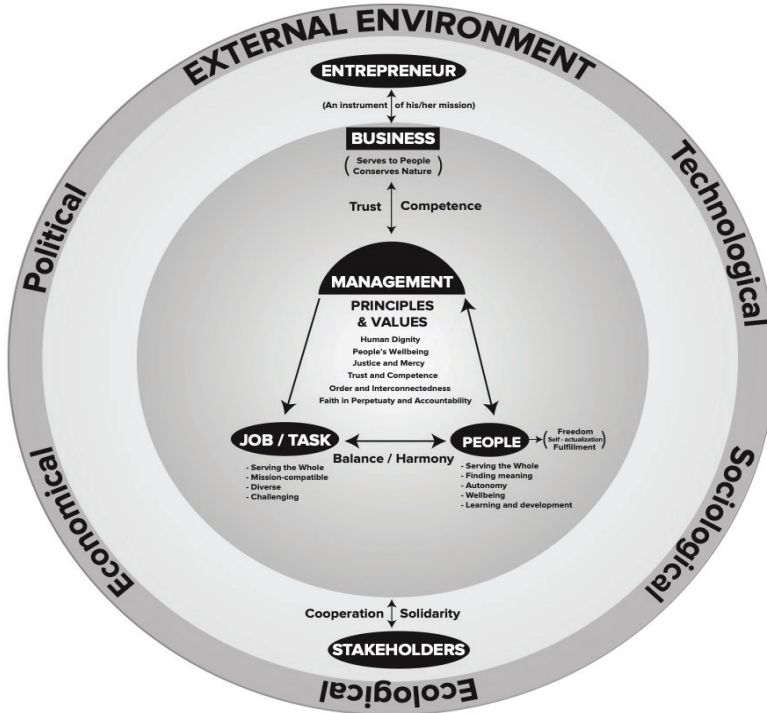


Figure 2: The Principles of Human-Centered Management in Business
(Source: Authors' Own Work/Design)

Stakeholders

Businesses interact directly with stakeholders, suppliers, investors, customers, government agencies and competitors in their immediate environments. An ideally functioning society and economy depends on the fact that all of the specified stakeholders are in place and that each stakeholder fulfills his/her role properly. In human-centered management, the business should establish a relationship based on winning and sharing together by considering mutual cooperation with the stakeholders in terms of the rights and benefits of every one of them.

Discussion and Suggestions for Future Research

While positivism and capitalism have prevailed for the last two centuries, the devastating effects of these paradigms on the economy and business world have become more visible in all areas of life in recent years. For the last ten years, human-centered management has been proposed as an alternative to profit-oriented man-

agement and various studies have been conducted on the subject (see Amann and Stachowicz-Stanusch (2013), Bal (2017), Pirson (2017)). Pirson (2017) discussed human-centered management within the scope of human dignity and well-being. In addition, some authors discussed the human-centered management approach in terms of beliefs (Niedenführ, 2021; Teehankee & Sevilla, 2020; Frémeaux & Michelson, 2017; Pava, 2020; Maspero, 2020).

The aim of this conceptual study is to reveal the principles and values that will enable business management to be more humane according to perennial wisdom. This paper is important as it serves as an introduction to further research and development in these areas. The unique aspect of our study is that we take perennial wisdom as a source in determining the principles and values of human-centered management. First of all, we define the position and role of 'human' in the order of beings in terms of perennial wisdom. According to this definition, humans are in a very critical position between the Creator and nature. The main purpose of humans in this position is to reach freedom and well-being by realizing their potential. In order to reach these goals, humans should be guided by the following universal ideals: *Unity, Goodness/Harmony, Beauty, Honesty/Truth*. A person's ability to bring these ideals to life depends on his ability to properly use his faculties, specifically, *spirit, mind, will, and heart*. The virtues that will guide these faculties are *justice, wisdom, courage and temperance*.

From this viewpoint, considering the purpose of the entrepreneur as a human being renders the entrepreneurial activity a tool of the transpersonal mission instead of seeing it only for profit. The most critical factor in the application of human-centered management in business is how the entrepreneur views the business. We conclude that the entrepreneur has an important role in applying and maintaining the principles and values of human-centered management, as he/she is the founder of the business and has a critical authority. Finally, the principles that were discussed in isolation in other studies are examined in this study by considering all the dimensions of management. These principles are; *human dignity, the pursuit of human well-being, justice and mercy, trust and worthiness, order and interdependence, and belief in afterlife and accountability*.

There is a need for studies on the implications of the proposed basic principles and values in daily life and ways of implementation. In addition, handbooks should be prepared on how each principle is related to company policies and procedures, and how to apply them in daily business life. Field studies to be conducted in businesses that implement certain elements of the human-centered management approach would also provide guidelines for other businesses.

Kaynakça

- Aksoy, K. (2016, 8 Aralık). Rahmet ve merhamet. *T.C. Cumhurbaşkanlığı Diyanet İşleri Başkanlığı Bayburt Müftülüğü*. 07.06.2021 tarihinde <https://bayburt.diyaret.gov.tr/Sayfalar/contentdetail.aspx? Menu Category=Kurumsal&contentid=449> adresinden erişilmiştir.
- Amann, W., Stachowicz-Stanusch, A. (Ed.) (2013). *Integrity in organizations: Building the foundations for humanistic mManagement*. Palgrave Macmillan.
- Aristoteles. (1975). *Politika*. (Çev. M. Tuncay). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Aristotle. (1976). *The ethics of Aristotle the Nicomachean ethics*. (Çev: J.A.K. Thomson). Penguin Classics.
- Bal, M. (2017). *Dignity in the workplace*. Palgrave Macmillan.
- Bakan, J. (2007). *Şirket: Kâr ve güç peşindeki patolojik kurum*, (Çev: R. G. Ögdül). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Banerjee, S.B. (2008). Necrocapitalism. *Organization Studies*, 29(12), 1541–1563.
- Bauman, D. C. (2018). Plato on virtuous leadership: An ancient model for modern business. *Business Ethics Quarterly*, 28(3), 251-274.
- Capital Institute. (2021). 8 principles of a regenerative economy. 28.04.2021 tarihinde <https://capitalinstitute.org/8-principles-regenerative-economy/> adresinden erişilmiştir.
- Crane, A. (2013). Modern slavery as a management practice: Exploring the conditions and capabilities for human exploitation. *Academy of Management Review*, 38(1), 49–69.
- Czikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Covey, S. M. R., Merrill, R. R. (2010). *Her şeyi değiştiren tek şey: Güven*. (Çev: Ç. Erhan). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çırpan, H. (2008). Üretim ve tüketim sarmalında insan ve değerler. *Ekonomik Kalkınma ve Değerler*. (Ed. R. Şentürk). İstanbul: UTESAV Yayınları.
- Çırpan, H., Koyuncu, M. (1998). İşletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkisi: Bir örnek olay çalışması. *Öneri, Marmara Üniversitesi SBE Dergisi*, 2(9), 223-230.
- Dierksmeier, C. (2016). What is 'humanistic' about humanistic management?. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 9-32.
- Diyanet İşleri Başkanlığı. *Kur'an-ı Kerim*. 04.05.2021 tarihinde <https://kuran.diyaret.gov.tr/Tefsir/> adresinden erişilmiştir.

- Diyanet İşleri Başkanlığı. (2013). *Hadislerle İslâm*. (Ed. Özafşar, M.E.; Ünal, İ.H; Ünal, Y.; Erul, B.; Martı, H. ve Demir, M.). Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.
- Düzgün, Ş. A. (2017). *Kimliksiz hakikatler*. Ankara: Otto Yayınları.
- Düzgün, Ş. A. (2021). *Dini anlama kılavuzu*. Ankara: Otto Yayınları.
- Dodurgalı, A. (1995). *İbn Sina felsefesinde eğitim*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083.
- Fazlıoğlu, İ. (2020). *Kendini aramak*. İstanbul: Ketebe Yayınları.
- Fleming, P. (2019). *Homo Economicus'un ölümü: İş, borç ve sonsuz birikim efsanesi*. (Çev. E. Soğancılar). İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Frémeaux, S., & Michelson, G. (2017). The common good of the firm and humanistic management: Conscious capitalism and economy of communion. *Journal of Business Ethics*, 145(4), 701-709.
- Gaulejac, de V. (2013). *İşletme hastalığına tutulmuş toplum*. (Çev. Ö. Erbek). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Graeber, D. (2018). *Bull shit jobs: A theory*. New York: Simon and Schuster.
- Humanistic Management Network. (2021). 30.12.2021 tarihinde <https://humanistic-management.network> adresinden erişilmiştir.
- İbn Miskeveyh. (2013). *Ahlak eğitimi*. (Çev. A. Şener, İ. Kayaoğlu, C. Tunç). İstanbul: Büyüyenay Yayınları.
- İncil, *Genesis. 1: 26-28*, 27.06.2021 tarihinde <https://www.biblegateway.com/passage/?search=Genesis%201:26-28&version=MSG> adresinden erişilmiştir.
- Kets de Vries, M. (2009a). *Reflections on character and leadership*. UK: Jossey-Bass.
- Latemore, G., Steane, P., ve Kramar, R. (2020). From utility to dignity: Humanism in human resource management. In *Virtuous cycles in humanistic management* (ss. 91-118). Springer, Cham.
- Linton, M-J., Dieppe, P. ve Medina-Lara, A. (2016). Review of 99 self-report measures for assessing well-being in adults: exploring dimensions of well-being and developments over time. *BMJ Open*, 6:e010641.
- Lovins, H. (2015). On the need for a new narrative of business. *Human Systems Management*, 34(1), 5-15.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- Maspero, G. (2020). Humanistic management for laypeople: The relational approach. *Humanistic Management Journal*, 5(1), 25-38.
- Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77-88.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193-210.
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing society*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. 04.06.2021 tarihinde https://mintzberg.org/sites/default/files/page/rebalancing_full.pdf adresinden erişilmiştir.
- Morgan, A. (Yönetmen). (2015). *The true cost* [Belgesel Film]. USA: Life is My Movie Entertainment Company in association with Untold Creative.
- Morris, T. (2004). *Aristo eneral Motors'u yönetseydi*. (Çev. G. G. Özbilun). Bursa: Alteo Yayınları.
- Mouton, J. S., Blake, R. R. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Naydler, J. (2020). From 'Smart Planet' to sacred earth: Technology and the resacralization of nature and the human being. 25.05.2021 tarihinde <https://www.temenosacademy.org/wp-content/uploads/J-Naydler-28.9.20-SmartPlanetSacredEarth.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Niefenführ, M. (2021). Humanistic management with a Confucian twist: The case of FOTILE. In *Humanistic Management in Practice* (217-238). Palgrave Macmillan, Cham.
- Online Etymology Dictionary. 27.06.2021 tarihinde <https://www.etymonline.com/word/compete> adresinden erişilmiştir.
- OXFAM. (2020). *Bakım zamanı: Ücretlendirilmeyen eksik ücretlendirilen bakım emeği ve küresel eşitsizlik krizi*. Oxford: Oxfam International.
- Özmen, A. (2014). Ethical management and leadership in the framework of Farabi's work "El-Medinetu'l Fazila" (The People of the Virtuous City). *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 3(3), 186-193.
- Pava, M. L. (2020). Humanistic management and Religion: A case for the constructivist approach to Jewish business ethics. *Humanistic Management Journal*, 5(2), 199-214.
- Pirson, M. (2015). Conceptualizing humanistic management as an alternative to managing in a post crisis world. *Human Systems Management*, 34(1), 1-4.
- Pirson, M. (2017). *Humanistic management: Protecting dignity and promoting well-being*. Cambridge University Press.
- Platon. (2017). *Devlet*. (Çev: S. Eyüpoğlu). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Sardar, Z. (2010). Welcome to postnormal times. *Futures*, 42(5), 435-444.

- Schopenhauer, A. (2008). *Yaşam bilgeliği üzerine aforizmalar*. (Çev.A. Tüzel). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *Journal of Business Inquiry*, 7(1), 68-78.
- Spitzeck, H. (2011). An integrated model of humanistic management. *Journal of Business Ethics*. 99(1), 51-62.
- Teehankee, B., & Sevilla, Y. (2020). Managing for good work: Principles and practices of humanistic management based on Catholic Social Thought. In *Virtuous Cycles in Humanistic Management* (121-134). Springer, Cham.
- Tenzin-Dolma, L. (2008). *Mind and motivation: The spirit of success*. U.K.: Phoenix Rising Press.
- Tusi, N. (2013). *Ahlak-ı Nasiri*. (Çev. A. Gafarov ve Z. Şükürov). İstanbul: Litera Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 04.05.2021 tarihinde <https://sozluk.gov.tr> adresinden erişilmiştir.
- Yusuf Has Hacib. (1988). *Kutadgu Bilig*. (Çev. R. R. Arat). Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- YouGov. (2015). 37% of British workers think their jobs are meaningless. 01.11.2020 tarihinde <https://yougov.co.uk/topics/lifestyle/articles-reports/2015/08/12/british-jobs-meaningless> adresinden erişilmiştir.