



Recep Muhlis GÜR / Mülkiye Başmüfettişi

Lider Doğuştan mı Olunur? Yoksa Sonradan mı?..

İdirecilik mesleğiyle ilgilenenlerin çoğu bilir, bu meslekte “İdarenin kitabı yoktur” diye bir söz söylenir. Bu sahada fikir yürütenler bunu, idareciliğin sadece doğuştan gelen kabiliyet ve tecrübeyle elde edilen bir özellik olduğunu belirtmek için söylerler. Çoğunluğun bu görüşüne karşılık bazıları da bunun aksini iddia ederler; “İdarenin kitabı niye olmasın ki?” “Liderlik öğretilabilir ve öğrenilebilir” derler.

Bu konu idareciliğin en başta gelen felsefi tartışma konusudur ve uzun yıllardır böyle birkaç beylik cümle ile söylenir gider. İsterseniz bu konuyu tarafsız bir gözle birlikte tartışalım.

Önce üstün görüş iddiasında olan çoğunlukçular ne diyorlar, onları kendi dillerinden bir konuşuralım:

“Bana bak evladım! Bu idarecilik denen mesleğin okulu yoktur. Onun kitabı da yoktur. Senin okul-

Doğuştan kazanılan kabiliyetlerle sonradan elde edilen üstünlükler dâhi liderleri ortaya çıkarır.

da okuduğun yönetim bilimi, siyaset bilimi gibi kitaplar bu konuların neler olduğunu, özelliklerini, unsurlarını vs. öğretir. Yoksa bizatihi idareciliğin nasıl yapıldığını, nasıl yapılması gerektiğini öğretmezler.

Valilik, genel müdürlük gibi yüksek makamlarda bulunmuş meslek büyüklerinin çoğunluğu bu işi yaşayarak öğrendikleri için aynı kanaattedirler. Sonra bu iş kabiliyet işidir, kardeşim, kabiliyet! Bu güne kadar gelmiş geçmiş meşhur Liderlerin hangisi Liderlik okulu okudu ki? Hangi Liderlik kitabını okudular da başarılı oldular ki? Fatih mi? Atatürk mü? Napolyon mu? Sonra kabiliyeti olmayan adama bin tane kitap okutsan neye yarar? Hiçbir şeye.

Sen beni dinle evladım! İdirecilik de ressamlık gibi, spor kabiliyeti gibi insanlarda doğuştan bulunur. O bir yaratılış hüneridir. Eğer kabiliyetin varsa edindiğin tecrübelerle birlikte büyük Lider olursun. Yoksa eğitimle, kitap okumakla Lider olunmaz.

Bir insanın iyi bir Lider olabilmesi için onda bazı vasıfların bulunması lazımdır. Bunlar akıl, sezgi, cesaret ve basiret yani ileriye görme gibi vasıflardır. Bu özellikler insanı kabiliyetli yapar. Yani kabiliyet dediğimiz şeyi bu özellikler meydana getirir. İşte bu vasıflar ise insanlarda sadece doğuştan bulunur. Sonradan elde edilemez. Yani senin anlayacağın “Liderler yapılmazlar, yetiştirilmezler. Liderler sadece anadan do-



ğar kardeşim, anadan!” Bunu böyle bil de ona göre hareket et. Öyle tek tük, “Liderlik niye öğretilmesin ki? Niye onun kitabı olmasın ki? Diyenlere de aldanma. Bu işe fazla kafanı da yorma. Büyüklerin zamanında her şeyi düşünmüşler.”

Şimdi de azınlıkta kalanları konuşturalım. Bakalım onlar ne diyorlar:

“Beni iyi dinle kardeşim! Bizim meşhur denilen valilerin çoğu, işte, “Liderler anadan doğar, idareciliğin okulu da yoktur, kitabı da yoktur.” Yok efendim, “Liderlik kabiliyet işidir. Hangi meşhur Lider, bunun okulunda okudu ki?” falan gibi laflar ederler. Zinhar onlara inanmayasın. Niye sadece kabiliyet işi olsun ki? Aslında Liderlik öğretilir de öğrenilir de.

Bak evladım! Her mesleğin olduğu gibi idareciliğin de kendine has incelikleri, sırları vardır, zamanla oluşmuş kuralları vardır. Evet, bunlar okullarda okutulmaz ama usta çırak ilişkisi ile de mi öğretilemez? Kitabı yoktur, diyorlar. Hâlbuki azdır ama vardır. Eskiden yazılmış. Mesela Selçuklu’nun meşhur Veziri Nizamül Mülk yazmış, adı da Siyasetname’ydi. Sonra Kutadgu Bilig de öyle... Karahanlılar döneminde Yusuf Has Hacib denilen zat tarafından yazılmış. Gerçi “Bunlar ah-laki yönü ağır basan kitaplardır ve içindeki çoğu konular bugün için geçerliliğini kaybetmiş” diyeceksin. “Onlar eski Hakanlar, Padişahlar için yazılmış günümüz devlet adamlarının pek işine yaramaz” diyeceksin. Öyle de, çağımızdaki devlet adamlarına İdare Sanatını öğreten kitap neden yazılmasın? Dolayısıyla devleti yönetmeyi de anlatan kitap olabilir ve böyle kitapları okumakla da çok şey öğre-

nilir. Daha sen mesleğin başında-sın, bunu bil de başarılı olmak için araştı, bul, oku, öğren!”

Konuyu çoğunluğun görüşü açısından düşünürsek, şu inkâr edilemez gerçekle karşılaşırız; doğuştan kazanılmış bir kabiliyet olmadıktan sonra hiçbir meslek kolunda istenilen verim elde edilemez. Başka bir ifadeyle, bir insanın bir meslek dalında vasatı aşan bir başarı elde edebilmesi için o işe doğuştan gelen bir eğilimi olması gerekir. Ve hakikaten tarihteki büyük dediğimiz Liderlerin hiçbirisi özel olarak eğitim veren ve Liderlik Sanatını öğreten okullarda okumamışlardır.

“Her ne kadar “Liderler anadan doğar” diyenler çoğunluğu teşkil etse de, bana göre de “idarecilik mesleği” veya “Liderlik Sanatı” da diğer meslek ve sanatlar gibi öğretilbilir ve öğrenilebilir.”

Evet, meşhur Liderler, Liderlik Sanatını öğreten bir okulda okumamışlardır ve onların çoğu bu işin kitabını da okumamıştır. Fakat doğuştan gelen kabiliyet ve uygulama esnasında elde ettikleri şahsi tecrübeleri ile bulundukları yerlere gelmişlerdir. Yani bu dahi insanlar koltuklarını da şöhretlerini de tırnaklarıyla elde etmişlerdir.

O halde Liderlik kabiliyet olmadan olamaz ve bu da ancak doğuştan elde edilebilir.

Azınlıkta kalan ve kitaplı idare görüşünü savunanlardan, Cumhuriyeti-

mizin ilk yılları meşhur valilerinden Hamit Kapancı, yazdığı hatıratında; “İdare çarkının münhasıran/sadece zekâ şiddeti ile ve irade kudretiyle döndürülebileceğine inananlar çok aldanırlar. Her ilim gibi idarenin de kendisine mahsus gavâmızı/incelikleri, zaman ile, tecrübe ile tecelli eden özel kuralları vardır” dedikten sonra, “Maalesef hâlâ idarenin bir kitabının olması gerektiğine inanmadık” diyor.

Tanınmış Amerikalı General Mark Clark da bu konuda yazdığı, “Lider olmak için ne lazımdır?” başlıklı makalesinde demiş ki; “Bütün hayatım boyunca, bir asker ve bir eğitimci olarak elle tutulmayan bu esrareniz şeyi aramakla uğraştım. Bütün milletler de bitip tükenmeyen bir çaba ile onu arıyorlar, çünkü o büyüklüğün hatta hayatta kalabilmenin anahtarıdır. Elle tutulamayan bu şey, Liderlik adıyla tanınan o heyecanlı ve şaşırtıcı vasıftır. Onu çeşitli şekillerde tarif ederler. Bu kabiliyeti nasıl tarif ederseniz edin, gerçek olan şudur ki hiçbir zaman ondan elde kâfi derecede mevcut değildir.

Suçlu çocuk ve gençler nerelerde en çoktur? Lideri olmayan ailelerde. Gecekondular en çok nerelerde müzminleşir? Lideri olmayan şehirlerde. Hangi ordular sendeler, hangi partiler başarısızlığa uğrarlar? İyi yönetilmeyen, iyi bir başa, Lidere sahip olmayanlar.

‘Liderler doğarlar, yapılmazlar’ şeklindeki eski bir sözün aksine olarak Liderlik sanatı öğretilbilir ve öğrenilebilir.”

Evet; azınlıkta kalanlar da böyle diyorlar.



Her ne kadar “Liderler anadan doğar” diyenler çoğunluğu teşkil etse de, bana göre de “İdarecilik mesleği” veya “Liderlik Sanatı” da diğer meslek ve sanatlar gibi öğretilabilir ve öğrenilebilir.

Nasıl ki, ressamlık, müzisyenlik birer sanat dalıdır ve insanlar bu konuda yetiştiriliyorlar; Liderlik sanatında da öyle, istendiğinde insanlar usta çırak ilişkisi şeklinde bile yetiştirilebilirler. Liderlik sanatının diğer sanatlardan farkı şu noktadadır ki, onun elle tutulamayan gözle görülemeyen bir yapısı vardır. Ve bunun dışında daha da önemlisi:

İdarecilik aynı zamanda bir ilimdir; ve bu da diğer sosyal ilimler gibi sonu olmayan bir ilimdir.

Ressamlıktan örnek verelim. Resim çizme kabiliyetinin insanlarda doğuştan bulunduğu bir gerçektir. Bir insanda doğuştan bu kabiliyet yoksa iyi bir ressam olabilir mi? Hayır. Ayrıca eski meşhur ressamların hiçbirisi bu işin kitabını okumamışlardır. Ama kabiliyetleri sayesinde çok büyük ressam olmuşlardır.

Peki, bütün bu gerçeklere rağmen, resim sanatı ne öğretilabilir ne de öğrenilebilir diyebilir miyiz? Hayır, diyemeyiz değil mi?

O halde, bu konuda şöyle akıl yürütelim:

Bir insanda resim yapma kabiliyeti yoksa, ne kadar öğretilse de asla iyi bir ressam olamayacaktır. Tamam bu böyle.

Ama kabiliyet var fakat eğitim almamışsa kendi gayretleriyle iyi ve meşhur bir ressam olamaz mı? Evet, olabilir, değil mi? Tamam bu da böyle.

Peki, kabiliyet var, ve iyi de bir eğitim almışsa bu, bir öncekine nazaran daha iyi ve daha meşhur bir ressam olmaz mı?

Evet, bu daha mantıklı. Kabiliyet ve ayrıca alacağı eğitim onu daha iyi yapacaktır.

O halde, doğuştan kabiliyetli olsa bile Liderler için de eğitim faydalı bir husustur.

“Meşhur valilerden Hamit Kapancı’nın da dediği gibi, her ilim gibi idarenin de kendisine mahsus incelikleri, sırları vardır. Tecrübe ile ortaya çıkan özel kuralları vardır. Bunların bilinmesi, öğrenilmesi gerekir.”

Esasen herhangi bir sahada kabiliyeti olan insana eğitim verilirse ona üç türlü fayda sağlanmış olur: Birincisi, kabiliyeti keşfedilir. İkincisi, daha erken gelişme sağlar. Ve üçüncüsü de, aldığı eğitim onu her hâlükârda diğerlerine göre daha mükemmel yapacaktır.

İşte, Liderlik sanatı da aynen böyledir. Bu konuda okumak ve eğitim almak neresinden bakılırsa bakılsın insanı geliştirir ve yetiştirir.

Bana göre, “Lider anadan doğar” diyen çoğunluk şurada hataya düşüyor: “Efendim hangi meşhur Lider bu işin okulunu okudu ki? Ama bak bu insanlar kabiliyetleri ile neler yapmışlar, nerelere gelmişler?” diyorlar. Hatta önceki dönemlerde

tanınmış Liderlerin içinde de aynı görüşte olanlar vardır.

Evet, bütün bunlar doğrudur ama istisnadır. Yani büyük dediğimiz ve en üst makamlara gelmiş Liderlerin tamamı bir Liderde olması gereken bütün kabiliyetlerle mücehhezdirler ve çoğu deha sahibidir. Yani özel insanlardır. Fakat yalnızca bu özel insanların durumuna bakarak konuyu genelleştirip, “Lider anadan doğar. Lider olacakların yetişmeye ve yetiştirilmeye ihtiyaçları yoktur” demek doğru bir düşünce olmasa gerek.

Hatta öyle ki, benim 26 sene tutan incelemelerime göre, dahi dediğimiz Liderlerin çoğu, Liderlik öğreten kitap okumamışlardır ama onların tamamı okul hayatlarından başlayıp ölümlerine kadar kitabı ellerinden bırakmamışlardır. Ve okudukları kitaplardan neyi almaları gerekiyorsa onu almışlardır.

Konuyu daha iyi anlamak için bir de günümüzde revaçta olan futbolla örnek verelim. Futbol oynamaya kabiliyeti olmayan bir genç düşünün. Bu delikanlıyı yıllarca futbol okulunda okutsak, yüzlerce futbol kitabı da okutsak, iyi bir futbolcu yapabilir miyiz? Hayır, yapamayız değil mi?

Tersini düşünelim. Futbol oynamaya son derece kabiliyetli bir genç olsun. Bu delikanlı, bu işin ne okulu okusa ne de kitabını okusa yine de iyi bir futbolcu olamaz mı? Olur değil mi? Bu durumda çoğunlukçular haklı gibi görünüyorlar.

Ama futbola kabiliyeti olan genç, 30’lu yaşlara kadar bu işle hiç ilgilenmemiş olsa da, birdenbire bir takım oyununa dahil edilse bocalar kalır değil mi? Yani bu sahada eği-



“Risk alma konusunu çok iyi kavramış bir idareci, risk taşıyan bir konu önüne geldiğinde, evvelce okuduklarından zihninde canlanan bir kıvılcımla iyi bir karar vererek büyük bir başarı elde edebilir.”

tilmemiş ve kendini de yetiştirmemişse kabiliyeti kör kabiliyet olarak kalır.

Açıkgası; Uyuyan kabiliyet kabiliyet değildir.

İdarecilikte de böyledir. Hiç idarecilik yapmamış bir insan ne kadar kabiliyetli olursa olsun 40'lı, 50'li yaşlara gelmiş de olsa yani hayat tecrübesi bulunsa dahi birdenbire bir makama getirilirse bocalayıp duracaktır. Bunun böyle olduğunu idarecilik hayatımda gördüğüm örneklerinden ben şahsen müşahade ettiğim gibi sizler de rastlamışsınızdır.

O halde, doğuştan var olan kabiliyetin eğitimle ve uygulamayla geliştirilmesi, cıalanması gerekiyor ki daha mükemmel hale gelsin.

Bir işin aslına, temeline vâkıf olmak için; uzun süre o işin içinde bulunmak, işleri işlemleri incelemek, tatbik etmek, onun bütün inceliklerini ve sırlarını öğrenmek gerekmez mi?

Yüksek makamları layıkıyla yürütbilmek için; idarecilik konusunda bilgi edinmek, devlet kademelerinde uzunca müddet çalışmak, merkez ve taşra teşkilatında hizmet

etmek, halkın istek ve beklentileri ile devlet işlerinin ve yönetimin sırlarına vâkıf olmak gerekmez mi?

İdarî siyasetin gereklerini yapabilmek ve doğru ve mantıklı sonuçlara ulaşabilmek için; geniş bilgi hazinesine sahip olmak gerekmez mi?

Devlet idare sanatı önce bilgiyle öğrenilir; idarenin sırlarına vâkıf olmak da bilgi, tecrübe ve tefekkürle elde edilir.

Bir insan ne kadar zeki ve muktedir olursa olsun her şeyden evvel çalıştığı mesleğin bilgisine, her çeşit iş ve işlemlerine esaslı bir surette vâkıf olmadıktan sonra yapacağı iş bir şeye benzemez.

Kabiliyeti olduğu düşüncesiyle devlet bürokrasisini biliyorum zanıyla okumadan, yetişmeden ve hiç idarecilik yapmadan bir makama oturmaya hevesli o kadar çok insan var ki...

O halde sonuç şudur: Önce kabiliyet olacak, sonra eğitim alınacak, yetişilecek ve kazanılan tecrübelerle mükemmele ulaşılabilecek.

Meşhur valilerden Hamit Kapancı'nın da dediği gibi, her ilim gibi idarenin de kendisine mahsus incelikleri, sırları vardır. Tecrübe ile ortaya çıkan özel kuralları vardır. Bunların bilinmesi, öğrenilmesi gerekir.

En başta bunlar uygulamayla ortaya çıkar ve insanın kafasına, ruhuna işler. Yani idarecilik yapan insanın yaşadığı birçok olay onu eğitir, yetiştirir ve aynı zamanda onda kalıcı izler bırakır. Ve bu izler zamanla bir meleke, bir kabiliyet haline dönüşür. İşte tecrübe dediğimiz şey budur.

Tecrübe, ikinci kabiliyettir.

Tabii ki mesleğe yeni başlayan insan bunları bilemez. İşte, genç idarecilerin yapacakları şey bir an önce mesleklerinin sırlarını, inceliklerini büyüklerinden dinleyerek veya okuyarak öğrenmektir. Yoksa her şeyi tecrübe ederek öğrenmeye kalkarlarsa, zor ve kötü durumlarda yarışın dışında kalabilirler.

Burada bir hususu hatırlatmak istiyorum. Naçizaneben başta tarih kitapları, Liderlerin hayat hikâyeleri ve hatırat olmak üzere 900 kitabı inceleyerek yazdığım “Liderin Kitabı”nda,(*) diğer konuların yanında Zamanı Kullanma, Karar Verme ve İstisare Etme konularının inceliklerini ara başlıklar altında yazdığım gibi, kitabın sonunda da “İdare Sanatının İncelikleri” bölümünde idarenin yüzlerce inceliklerinden ve sırlarından bahsettim.

Şu bir gerçek ki, idarecilikte usta çırak ilişkisi içerisinde yetiştirilme çok önemlidir. Bu usul, bilindiği gibi bizim kaymakamlık mesleğinde uygulanır. Kaymakamlık mesleğinin yönetmelikle düzenlenmiş çok iyi bir meslek içi staj uygulaması vardır. Sınavı kazanıp İçişleri Bakanlığına giren genç, üç yıl gibi uzun bir süre adaylık dönemi geçirir. Bu süre içinde çeşitli kurslarla bilgi sahibi yapıldığı gibi hem valilerin, hem kaymakamların ve hem de müfettişlerin yanında belirli sürelerle usta çırak ilişkisi içerisinde yetiştirilir. Ayrıca tecrübe kazanması için kaymakamı olmayan küçük ilçelerde, kısa sürelerle vekâleten kaymakamlık yaptırılır. Yani yüzme öğretilen kişiye önce suda nasıl hareket edeceğinin anlatılması sonra denize atılması gibi.



Demek ki, Liderler okulların dışında, meslek içinde de yetiştirilebiliyorlar. Nitekim bu şekilde uyuşmayla, onların hem kabiliyetleri ortaya çıkıyor, hem erken gelişme sağlıyorlar ve hem de diğerlerine göre daha mükemmel oluyorlar.

Layıkıyla iş yapabilmek, verimli olabilmek, her işte çekirdekten yetişmeye bağlı değil midir? Esas olan, belirli bir işte okumak, öğrenmek, sonra yeteri kadar pişmek ve işlerin inceliklerine nüfuz edebilmektir.

Emir nasıl verilir, karar nasıl alınır, otorite nasıl kurulur, idareye nasıl hakim olunur, işler nasıl yapılır? Bunların hepsi kabiliyetin yanında bilgi ister, tecrübe ister, yetiştirme ister.

İnsanlar nasıl kazanılır, nasıl kaybedilir? Nasıl kırılır, nasıl teşvik edilir? Bunları bilmek... Beraber çalıştığımız kişileri incitmemek, onları işe yönlendirmek, çalıştırmak, verim almak... Bunların hepsi idari kabiliyet ve incelik isteyen işlerdir.

Bu konuda ayrıca şunu da ilave etmek isterim ki; idarecilik mesleğinde okumanın öyle faydaları vardır ki, Liderlik sanatının incelikleri konusunda öğrenilmiş ve akla yerleşen bir hususun yeri geldiğinde kullanılması insana bir anda çok büyük başarılar kazandırabilir. Yahut tam tersi, okunmamış, öğrenilmemiş basit bir nokta bile karşılaşılan kötü bir durumda bir insanı mesleğinden edebileceği gibi hayatına dahi mal olabilecek sonuçlara götürebilir.

Mesela risk alma konusunu çok iyi kavramış bir idareci, risk taşıyan bir konu önüne geldiğinde, evvelce okuduklarından zihninde canlanan

“Muhakkak olan bir şey varsa, başlı başına dâhilik kabiliyetini taşımak bir işe yaramaz. Dâhilik mertebesine erişebilmek için çok ama çok çalışmak gerekir.”

bir kıvılcımla iyi bir karar vererek büyük bir başarı elde edebilir.

Buna karşılık istişare etmenin ne demek olduğunu bilmeyen bir idareci de hassas bir durumda kendi başına vereceği bir kararla tepe taklak olabilir.

Bütün bu anlatılanların ışığında konuya tarafsız bir gözle baktığımızda sonuç olarak; iyi bir Lider olabilmek için kitap ve eğitimin faydasının inkâr edilemez bir gerçek olduğu ortaya çıkmaktadır.

O halde diyoruz ki, Lider olmak isteyen, her zaman öğrenmeye açık olmalıdır. Bu arada iyi Lider olmanın yollarını öğrenmeyi de ihmal etmemelidir. İyi bir yönetici işinde başarılı olabilmesi için zengin bilgi

“Hiç idarecilik yapmamış bir insan ne kadar kabiliyetli olursa olsun 40’lı, 50’li yaşlara gelmiş de olsa yani hayat tecrübesi bulunsada dahi birdenbire bir makama getirilirse bocalayıp duracaktır.”

hazinesine sahip olmalıdır. Hangi çağda olursa olsun bugüne kadar yüksek makamlara genellikle bilgili olanların gelebilmiş oldukları da unutulmamalıdır.

Bu konuyu Liderin Kitabı’na yazdığım şu cümlelerle bağlayalım:

Muhakkak olan bir şey varsa, başlı başına dâhilik kabiliyetini taşımak bir işe yaramaz. Dâhilik mertebesine erişebilmek için çok ama çok çalışmak gerekir.

Doğuştan kazanılan kabiliyetlerle sonradan elde edilen üstünlükler dâhi Liderleri ortaya çıkarır.

Tarihte isim yapmış dahi devlet adamlarının en başta gelen özelliklerinden biri merak ve araştırma timsali olmalarıdır. Kendileri için gerekli her konu üzerinde düşünen, araştıran bu insanlar, gerçeği yakalamada ve ortaya çıkarmada emsallerinden daima üstün olmuşlardır. İşte onların bu özellikleri biz idarecilere ışık tutan en büyük mesele olmalıdır.

Etraflarında gelişen olayları ve şartları en üst seviyede bir bütün olarak gözlemleyip değerlendirebilmek... Bunun yanında en ince detaylara kadar inebilen bir derinlikte kavrama... Bu genişlik ve derinlikteki bakış açısıyla, ruhun bütün kuvveti ve cesaretin verdiği ilhamla en sağlam kararlara varabilme... İşte dâhi adamın özellikleri! Ve bu dâhi insanlar kazanılmış en yüksek özellikler ile halklarının geleceğine yön verirler.

“Lider anadan doğar” derler ama kendini yetiştirmekle ve talihin yardımıyla Lider olur.