



## Book Review / Kitap İncelemesi

# Xenophon'dan *oikonomikos*: Sokratik metot ile yönetim değerlendirmesi<sup>a</sup>

## Oikonomikos by Xenophon: Evaluation of management with the Socratic method

Ayşe ÖNER ÇEVEN<sup>b\*</sup>

<sup>b</sup>Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

<sup>b</sup>Yıldız Technical University, İstanbul, Türkiye

### MAKALE BİLGİSİ

#### Makale Hakkında

Geliş tarihi: 21 Mart 2022  
Revizyon: 05 Kasım 2022  
Kabul tarihi: 29 Kasım 2022

#### Anahtar kelimeler:

Sokratik metot, xenophon, yönetim.

### ARTICLE INFO

#### Article history

Received: 21 March 2022  
Revision: 05 November 2022  
Accepted: 29 November 2022

#### Key words:

Socratic method, xenophon, management.

### ÖZ

Antik Çağ'da yönetim konusunun ele alındığı çalışmalardan biri Xenophon'un *Oikonomikos* adlı ünlü eseridir. Bu çalışmada, Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eserinde Sokratik bir metotla yönetim hakkında yaptığı açıklamalar üzerinde durulmaktadır. Xenophon'un Sokratik metotla yönetim hakkında yaptığı açıklamaları ve bu açıklamaların günümüz yönetim alanı ile olan ilişkisini değerlendirmek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda *Oikonomikos*'un Antik Çağ'da Sokratik metotla yazılan bir eser olarak yönetim alanında bir referans noktası sağlaması ve yönetimin doğasına yönelik boyutların keşfi için katkısı değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

**Atıf için yazım şekli:** Öner Çeven A. Xenophon'dan *oikonomikos*: Sokratik metot ile yönetim değerlendirmesi. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:149–152.

### ABSTRACT

One of the studies dealing with the issue of administration in the Ancient Age is Xenophon's famous work called *Oikonomikos*. This study focuses on the statements made by Xenophon about management with a Socratic method in his work called *Oikonomikos*. It aims to evaluate Xenophon's explanations about management with the Socratic Method and their relationship with today's management field. In this context, it is try to evaluate the contribution of *Oikonomikos* as a work written with the Socratic Method in Antiquity to provide as a reference point in the field of administration and explore the universal dimensions of the nature of administration.

**Cite this article as:** Öner Çeven A. *Oikonomikos* by Xenophon: Evaluation of management with the Socratic method. Yıldız Sos Bil Ens Der 2022;6:2:149–152.

### \*Sorumlu yazar / Corresponding author

\*E-mail adres: [ayse.ceven@gmail.com](mailto:ayse.ceven@gmail.com)

<sup>a</sup>Xenophon (2020). *İktisat Üzerine-Oikonomikos*-(Çev: Ari Çokona), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

<sup>b</sup>Bu çalışma Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Yönetimi Doktora Programı kapsamında Prof. Dr. Esin Can tarafından yürütülen "Yönetim Alanında Yönlendirilmiş Okumalar" dersinde hazırlanmıştır.



## GİRİŞ

Antik Çağ'da yönetim konusunu ele alan ünlü çalışmalardan biri Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eseridir. Xenophon M.Ö. 5. yüzyılın önemli isimlerinden biridir. Sokrates'in öğrencisi olan Yunan filozof, yazar, tarihçi ve asker Xenophon, Sokratik metodu kullanırken hocası Sokrates'in ahlaki hassasiyetini ve etik tutumunu da ortaya koymaya çalışır. Sokratik Yöntem, M.Ö 470 civarında yaşayan Atinalı filozof Sokrates'ten gelmektedir. Heykeltıraş bir babanın oğlu olarak doğan ve kendisi de bir heykeltıraş olarak eğitilen Sokrates, asıl amacının genç beyinleri şekillendirmek olduğunu düşünür ve diyalog yolu ile öğrenmeye ve öğretmeye koyulur. Sokrates'in yaklaşımının özü, bir öğretim biçimi olarak diyaloga dayanmaktadır. Sokratik metotta salt açıklayıcı olmayan, sorgulayıcı, eleştirel ve çok yönlü bir şekilde doğruyu keşfe ve değerlendirmeye yönelik bir diyalog kurulur. Soruların eşit derecede dikkatli bir şekilde sıralanması yoluyla doğru aklın hem sorunları çözmede hem de çözümün doğruluğunu kabul etmede iş gördüğü gösterilirken insan bilgisinin düzeltilebilir olduğu da ortaya konur (Delić ve Bećirović, 2016, s.511-514; Wellman, 1976, s. 307-311).

Xenophon'un Türkçeye İktisat Üzerine olarak çevrilen *Oikonomikos* adlı eserinde, Sokratik bir metot ile yönetim konusu ele alınmaktadır. Xenophon'un bu eserini hangi amaçla ve kime ya da kimlere yönelik yazdığı belli değildir. Eserde salt yönetim konusu ele alınmamaktadır. Ancak bu çalışma kapsamında Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eserindeki yönetim ile ilgili açıklamalarına odaklanılmaktadır. Xenophon *Oikonomikos*'da Sokrates'i yönetim, mülk idaresi, çiftçilik, evlilik, iş etiği gibi konularla ilgili konuşurken Sokrates bazen soru sorar bazen cevaplar, yer yer vaaz verir ve yer yer tartışır (Bragues, 2007, s. 4-8; Morrison, 2010, s. 226; Wellman, 1976, s. 3011-313).

Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eserindeki Sokrates temsili bazı yorumcular tarafından beğenilmez ve reddedilir, tam olarak Platon'un Sokrates'i gibi olmadığı için Sokratesçi kabul edilmez. Ancak Xenophon'un Sokrates'ini başarılı bulanlar da azımsanamayacak ölçüdedir. Morrison'nın açıkladığı şekilde; Xenophon'un Sokrates temsili yalnızca Platon'unkini tamamlayıcı olmakla kalmaz, aynı zamanda ondan daha doğrudur. Şöyle ki; Platon'un Sokrates'i ahlaki öğüt verecek türden bir insandır, ancak gerçekte bunu yapmaz; Xenophon'un Sokrates'i ise ahlaki öğütler veren ve dolayısıyla diyalektik konuşmalarının ahlaki açıdan sonuçlarının sorumluluğunu kabul eden bir öğretmendir. Bu bakımdan Xenophon'un Sokrates'i, özellikle Sokrates'in ahlaki karakterine yaptığı özel vurguyla başarılı bulunmaktadır. Nihayetinde Xenophon'un çalışmaları günümüzde halen en çok ele alınan ve değerlendirilen Antik Çağ çalışmaları arasındadır (Bragues, 2007, s. 4-8; Morrison, 2010, s. 226; Wellman, 1976, s. 3011-313).

## DEĞERLENDİRME VE ANALİZ

Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eseri Türkçe 'ye İktisat Üzerine olarak çevrilmiş olsa da kitapta *Oikonomikos* "mülk idaresi" ya da "işletmecilik" anlamında da kullanılmaktadır. Eserin orijinal dili Antik Yunancadır, Türkçe 'ye çevirisi Ari Çokona tarafından İngilizce 'den yapılmıştır. Xenophon eserlerinde kullandığı yalın ve akıcı üslup ile tanınır. Sokrates'in *Savunması* adlı ilk eserini, sevdiği ve örnek bir insan olarak gördüğü hocası Sokrates'in haksız ölümü üzerine düşüncelerini belirtmek için yazar. Bu eserinde hocası Sokrates'in dindarlığını ve ahlaki biri olduğunu vurgular ve bu şekilde onun aleyhindeki suçlamaların yanlış olduğunu ispatlamaya çalışır. Daha sonra Xenophon, günümüze kadar ulaşan pek çok eser ortaya koyar. Xenophon'un Roma döneminde sevilen ve çok okunan bir yazar olduğundan bahsedilir. Eserleri üç başlık altında gruplandırılabilir. Bunlardan birincisi; tarihi eserler olarak değerlendirilen *Kyro Anabasis* ya da *On Binlerin Dönüşü*, *Kyropedia* (*Kyrous'un Eğitimi*), *Hellenika* (*Yunan Tarihi*), *Agésilao's*dur. İkincisi; didaktik eserler olarak *Lakedaimonların Devleti*, *Atinalıların Devleti*, *Gelirler Hakkında*, *Süvariler Hakkında*, *Atçılık Hakkında*, *Avcılık Hakkında*. Üçüncüsü; felsefi diyaloglar olarak *Sokrates'in Savunması*, *Symposion* (*Şölen*), *Memorabilia* (*Anlar*), *Hieron* ya da *Tiranlık Hakkında*, *Oikonomikos* (*İktisat Üzerine*) şeklindedir (Gray, 2010, s. 1-6; Çokona, 2020, s. vii-xii).

*Oikonomikos*, Sokratik bir metotla yazılması sebebiyle felsefi diyaloglar şeklinde kaleme alınmasına rağmen oldukça yalın ve anlaşılır bir dil ve üsluba sahiptir. *Oikonomikos*'da yönetim konusunu hevesli bir öğrenciyi açıklamaya çalışan Sokrates resmedilir. Konu, başarılı bir uygulayıcı sohbete dâhil edilerek ve soru cevap şeklinde diyalog ile geliştirilir. Bu diyalogun yalnızca ilk bölümünde Sokrates baş figür olarak sorular sorarken, ikinci yarıda yerini Kritoboulos adlı başarılı taşra beyefendisi alır. Kritoboulos gerçek bir kişinin adı olsa da burada açıkça ideal başarılı bir uygulayıcı olarak konuşturulmaktadır. Kritoboulos kitabın birinci kısmında daha çok dinleyiciyken, ikinci kısmında daha çok Sokrates dinleyicidir. Xenophon'un Sokrates temsili tartışmalı olsa da, eserde Sokrates'in muhatabına bir soru sorması ve ardından gelen cevabı daha fazla sorgulamanın temeli olarak kullanması ile sohbet halinde ilerlemesi ve böylece soru cevap alışverişinde bağımsız bir düşünce sürecinin gelişmesi söz konusudur ve bu hususta tartışma yoktur (Çokona, 2020, s. xii; Patzer, 2010, s. 228- 230).

Xenophon *Oikonomikos*'da konuya bir soru ile hızlı bir giriş yapar ve böylece tanıdık bir Sokratik diyalog şeklinde başlar. Sokrates'i konuşturur: "...mülk yönetimi; tıp, demircilik ya da marangozluk gibi bir sanatın adı mıdır? ". Bu soruya cevaben gelişen diyaloglar kapsamında yönetim konusu, bilgi sahibi olmayı gerektiren bir alan ve yetenek sahibi olmayı gerektiren bir iş olarak görülür. Bu şekilde yönetim konusu niteliksel olarak sorgulanırken bir bilim ve bir sanat olarak değerlendirilir. Nitekim insanların yönetilmesinin başlı başına hem bir sanat hem de bir bilim ol-

duğunu açıklayan ilk düşünürlerden biri Xenophon olarak bilinmektedir. Xenophon diğer eserlerinde de belli açılardan yönetim meselesinin hem yetenek hem bilgi gerektiren bir mesele olduğuna değinir. Ancak Bragues'in açıkladığı üzere; yönetim meselesi ile ilgili olarak "Sanat"ın *Oeconomicus*'ta "bilim"den daha sık kullanılması söz konusudur ve bu sebeple Sokrates'in yönetimi bir sanat olarak görmeye meyilli olduğunu söylemenin cazibeli bir tarafı bulunmaktadır (Bragues, 2007:7-8; Blok, 2020; Yalazı, 2020: 132-133; Ksenophon, 2020:3- 12).

*Oikonomikos*'da yönetim, kaynak kullanımı ve insan idaresi meselesi olarak da değerlendirilmektedir. Kaynak kullanımının ve insan idaresinin başarılı olabilmesi için yöneticilik bilgisinin ve yeteneğinin olması gerektiği üzerinde durulur. Ayrıca yönetimin yönetim bilgisine vakıf birine devredilebileceği, servet sahibi olmasa bile birinin işletme yükümlülüğünü ücret karşılığında gerçekleştirebileceği açıklanır. Bu durumda beklenen, yönetimin mülkiyete sadık olması ve şimdi mütevellî görevi olarak adlandırılan bir durumun meydana gelmesidir. Bu durumun nasıl geliştirileceği sorulduğunda, Kritoboulos Sokrates'e, hanesini zenginleştiren yöneticinin bu refahtan pay almasını sağlayarak sadakati ödüllendirdiğini söyler. Bu diyalog kapsamında asil-vekil ilişkisinin ihtiyacına dikkat çekilmektedir. Asil-vekil ilişkisinin maliyet boyutuna değinilirken asilin vekile iyi bir ücret vermesi gerektiği belirtilir ve asil-vekil ilişkisi ile ilgili ayrıntıya girilmez. Günümüzde de asil-vekil ilişkisi iktisatçılar ve işletmeciler tarafından ele alınan bir konudur. Asil-vekil ilişkisi iktisatçılar ve işletmeciler tarafından vekâlet teorisi kapsamında detaylandırılarak ele alınırken asil-vekil ilişkisinin özellikleri, maliyeti, sorunları, boyutları, asil-vekil arasındaki sözleşmenin etkinliğine dair varsayımlar, sözleşme çeşitleri gibi konuları tartışılmaktadır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, s. 254-259; Xenophon, 2020, s. 4-12-54; Bragues, 2007, s. 8-12-15).

*Oikonomikos*'da yönetim ile ilgili ele alınan başlıca meselelerden bir diğeri yöneticinin özellikleri ve yaklaşımı hakkındadır. Kritoboulos Sokrates'e çiftliklerinde kendisine vekâlet eden kâhyalarını eğittiğini söyler. Bunun üzerine Sokrates; "...başkalarını yönetmeyi öğretebilen biri aynı zamanda ona o insanlara hükmetmesini de öğretebilir ve başkalarına hükmetmeyi öğreten ona kral olmayı da öğretebilir" diyerek yönetim yetkisinin güçlendirici yönüne işaret eder. Bu yönetim yetkisinin kullanımında yönetici için salt bilginin işe yaramayacağını, yöneticinin karakterinin ve davranışlarının, ahlaki tutumunun da kritik önem taşıdığı üzerinde durulur. Bu noktada etik meselesi hem yönetici davranışları açısından hem de yönetim uygulamaları açısından değerlendirilir. Etik normlara uyarken kâr elde etmek amacıyla, çeşitli malzeme ve insan kaynaklarının tahsisi ve koordinasyonunun önemli bir ölçekte yönetilmesi sorununun genel bir incelemesi sunulur. Bu şekilde iş etiği konusu işlenir (Xenophon, 2020, s. 57-60; Bragues, 2007, s. 8-15; Yalazı, 2020, s. 134).

Xenophon'a göre, eğer çalışanlar yöneticilerini görünce harekete geçiyor ve onlara kendilerini gösterme duygusu geliyorsa böyle bir yöneticide bir kral doğasının izi vardır. Böyle bir yönetici olmak için eğitim kadar erdemli bir yapıya da ihtiyaç vardır. İyi bir yönetici için kişisel gelişme, ahlaki tutum, adaleti sağlama, disiplin, erdemli davranma bir gereklilik olarak değerlendirilir. Bu bakımdan Xenophon, yöneticileri 20. yüzyılda ortaya konan davranışsal yaklaşımla ilgili olarak geliştirilen bazı modellerde (Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi, Likert'in Sistem1- Sistem 4 modeli) olduğu gibi iki gruba ayırır. Kabaca otoriter yaklaşıma sahip yöneticiler ile insancıl yaklaşıma sahip yöneticileri karşılaştırır ve motivasyonu sağlayan insancıl yaklaşıma sahip yöneticilerin daha başarılı olduğuna dair örnekler verir (Koçel, 2018, s. 254-255; Xenophon, 2020, s. 57-60; Bragues, 2007, s. 8-15; Yalazı, 2020, s. 134).

Sonuçta Xenophon *Oikonomikos*'da Sokratik metot ve yaklaşımla yönetimin sosyal sorumluluktan ayrılmayacağı, servetin/kaynakların idaresi olduğu kadar insan boyutunun idare edilmesini de içerdiğini ve bu durumun kritik öneme sahip olduğunu vurgular. Özellikle iyi bir yönetim için iyi yöneticinin sadakat, öz denetim, irade, çalışkanlık disiplin, dürüstlük ve adalet gibi gerekli niteliklere sahip olmasını temel bir gereklilik olarak değerlendirir. *Oikonomikos* iyi yöneticinin özelliklerinin sunulması ile sona erer. Bu bağlamda ortaya konan şeylerden biri de, Bragues'in belirttiği biçimde, etik kaygıların kâr arayışına yönelik bir dizi yan kısıtlamadan ziyade, esasen iyi yönetimin yapıcı bir unsur olarak değerlendirilmesidir (Xenophon, 2020, s. 75-82; Bragues, 2007).

## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Xenophon tarafından M.Ö 5. yüzyılda yazılan *Oikonomikos* adlı eser, yönetim konusu hakkında değerlendirmeler içeren en eski kaynaklardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu eserde Sokratik metotla yönetime dair ele alınan konular ile sanayi devriminden bu yana yönetime dair ele alınan konular arasındaki benzerlikler oldukça fazladır. Örneğin; yönetimin yetenek gerektiren bir sanat mı yoksa bilgi gerektiren bir disiplin mi olduğu; yönetimde vekâlet; yöneticilerin özellikleri; otoriter yöneticilerle insancıl yöneticilerin karşılaştırılması; iş etiği gibi konular *Oikonomikos*'da ele alınmış olan ve hâlâ güncelliğini koruyan konulardır. Bu durum, Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eserinde Sokratik bir metotla yaptığı yönetim hakkındaki değerlendirmelerin modern dünya ile ilgili içgörüler de taşıdığını göstermektedir. Aynı zamanda yönetime dair Sokratik metotla yapılan açıklamaların yönetim hakkında hem niteliksel hem de uygulamayla ilişkili çok yönlü bir değerlendirme sağladığı ve yönetimin değişmeyen boyutlarının keşfedilmesine hizmet ettiği görülmektedir.

Sonuçta Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eserinde Sokratik bir metotla, yönetim konusunun basit bir konu olmadığı ve yönetim yetisinin tüm insan etkinlikleri için ortak

bir konu olarak var olduğu ortaya konmaktadır. Bu bakımdan Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eseri, yönetimin doğasını keşfetmeye yönelik bir sorgulama ve değerlendirme içerdiği açılarından yönetim felsefesine giriş niteliği de taşımaktadır. Nitekim Blok (2020) yönetim felsefesinin gelişimine katkıda bulunmak için işletme yönetiminin doğasını ele alırken Xenophon'un yönetim kavramı ile modern yönetim tanımlarını karşılaştırır ve bu bağlamda Xenophon'un yönetim kavramını bir referans noktası olarak kullanır. Xenophon'un *Oikonomikos* adlı eserinde yönetimin doğasına yönelik sorgulamaları yanında yönetimin uygulamaya yönelik konuları da sorgulanır. Yönetim konusunda hem yönetilecek olan işlerin ayrı ayrı bilinmesi gerekliliği hem de kaynak ve insan idaresinde iyi olunması gerekliliği de vurgulanır. Bu konular yönetim alanında hali hazırda farklı şekillerde ele alınmaya ve vurgulanmaya devam etmektedir. Bu da Xenophon'un yönetim hakkında Sokratik metotla yaptığı sorgulamaların ve değerlendirmelerin yönetimin evrensel boyutlarının kavranmasına hizmet ettiğinin ve bu bakımdan bir anlamda referans noktası olarak değerlendirilebileceğinin bir göstergesidir (Blok, 2020; Gray, 2010).

**Etik:** Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

**Ethics:** There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

## KAYNAKLAR

- Bragues, G. (2007). *Socrates on management: An analysis of xenophon's oeconomicus*. 2007 Business & Economics Society (B&ESI) Conference to be held in Antibes, France, July 16-20/2007. [CrossRef]
- Blok, V. (2020). What is (business) management? Laying the ground for a philosophy of management. *Philosophy of Management*, 19(2), 173–189. [CrossRef]
- Gray, V. J. (Ed.). (2010). *Oxford readings in classical studies Xenophon*. Oxford University Press.
- Delić, H., & Bećirović, S. (2016). Socratic method as an approach to teaching. *European Researcher Series A*, 111(10), pp. 511–517. [CrossRef]
- Xenophon (2020). *İktisat üzerine-Oikonomikos*. A. Çokona, (Translated Ed.), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Morrison, D. R. (2010). Xenophon's Socrates as teacher. In V. J. Gray (Ed.), *Oxford readings in classical studies* (pp. 195–227). Oxford University Press.
- Keskin, H., Akgün, A., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Nobel Yayınları.
- Patzer, A. (2010). Xenophon's Socrates as dialectician. V. Gray, (Ed.), *Oxford readings in classical studies* (pp. 228–256). Oxford University Press.
- Saatci, E. Y. (2014). Management through the lenses of ancient people. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(5), 349–353. [CrossRef]
- Yalazı, E. (2020). Xenophon'un Kyros'un eğitimi eserinde Tanrı-Kral paradigması. *Archivum Anatolicum*, 14(1), 129–156. [CrossRef]
- Wellman, R. R. (1976). Socratic method in Xenophon. *Journal of the History of Ideas*, 37(2), pp. 307–318. [CrossRef]