

Oturum Başkanı (Serdar YARAR, Rekabet Kurumu Grup Başkanı)- Bugünkü konferansa hoş geldiniz. Bugün konferansın konusu, "Etkin Piyasa Yaratmada Kültür, Olanak ve Kısıtlarımız Üstüne Bir Deneme." Konuşmacımız Sayın Rüştü BOZKURT. Ben sözü Sayın Rüştü BOZKURT'a bırakmadan önce, Sayın BOZKURT'la ilgili bir özgeçmiş okumak istiyorum.

Sayın Doktor BOZKURT 1945 yılında doğdu. İlköğretimini köyünde, orta öğretimini Niksar ve Tokat'ta tamamladı. Bursa Eğitim Enstitüsünde okuyarak, Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeni oldu. Eskişehir'de 10 yıl orta öğretim okullarında öğretmen olarak çalıştı. Eskişehir İktisadî ve Ticarî Bilimler Akademisinden mezun oldu. Det Ofset grubunda Son Olay gazetesinde yönetici ve yazarlık yaptı. Eskişehir Sanayi Odasında araştırmacı olarak çalıştı. İstanbul İktisadî ve Ticari İlimler Akademisinde öğretim yardımcılığı yaptı; bu konuda doktorasını tamamladı. 1982 yılında Şıcan toplumuna katıldı; plânlama uzman yardımcısı, plânlama uzmanı, Plânlama ve Ekonomik Araştırma Müdür Yardımcılığı ve Müdürlüğü görevlerinde bulundu. Dr. Sayın BOZKURT, 1982 yılından bu yana, Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunları üzerine çalışmaktadır; bu konuda yayın yapan öncüler arasında yer almaktadır.

Dr. Sayın BOZKURT'un, ülkemizin yönetim sorunlarını evrensel boyutlarıyla birlikte ele alan, yazılardan derlenen, "Kendimizi Sorgulamak" ve "Kendine Ayna Tutan Yönetici" adlı iki kitabı da bulunmaktadır. Sayın BOZKURT, aynı zamanda Dünya gazetesinde köşe yazarlığı yapmaktadır. Konuşma süresi 1 saattir; bu süre sonunda 15 dakikalık bir mola verilecektir, ikinci bölümde "soru-cevap" bölümü olacaktır.

Buyurun Sayın Hocam.

Dr. Rüştü BOZKURT- Teşekkür ederim.

***“Seni okurken/Anlarkışı/Kamuoyunun/
Sözcüklerde olduğunu/Kamuoyunun/
Sözcükler olduğunu”***

-Dağlarca/Puşkin Bildirisi-

İş yaşamında başarının iki temel daya-nağı vardır: **‘Niyet’** etmek ve yapılacak işle ilgili **‘temel kuralları’** bilmek. Niyet etmek ve temel kuralları bilmek, insan ve sermaye kaynağını üretim sürecinde etkin kullanarak **‘ekonomik değer’** üretmenin başlangıcıdır; ama, **‘yaratmak istediğimiz sonuca’** ulaşmanın güvencesi değildir. Yalın bir anlatımla **‘ekonomik değer’**, yaratılan sonuç ile sermaye maliyeti arasındaki farktan oluşur. İnsan ve sermaye kaynağının verimi artırıldıkça, üretilen ekonomik değer ölçeği de büyür. Ülke, firma ya da işletme ölçeğinde ekonomik değer büyütülmesi, mal ve hizmet üretimine değer kazandıran **‘ilişkiler ağının’** yapı ve işlev bütünlüğüne, bu bütünlüğün kendini yeniden üretme gücüne bağlıdır.

Alıcı ve satıcı piyasalar, ana üreticiler, altyapımcılar, dağıtım kanalları vb. bütün üretim ilişkilerinin örgütlenmedeki derinlik arttıkça yoğunlaşır, zenginlik üretimi hızlanır. Herhangi bir üretim alanının gelişme düzeyi, verimi, zenginlik üretme gücü, o üretim alanında **‘ileriye’** ve **‘geriye’** doğru etkileri analiz edilerek saptanır. Üretim alanımızın **‘girdi aldığı’** ve **‘girdi verdiği’** sektörler, bu sektörlerin dünya rekabetine açık olma derecesi, daha teknik anlatımla piyasanın örgütlenme düzeyi sektördeki canlılığın, diriliğin ve gelişme gücünün belirleyicileridir. İçinde yer aldığımız ilişkiler ağının bütünündeki olay ya da olguları kavrayış ve yorumlayış biçimimiz kaynak kullanımının verimini etkiler.

Zihni modelimizin varsayımlarını belirleyen, düşünce ve davranış biçimimizi yönlendiren kültürel değerlerimiz, zenginlik üretiminin temel girdilerinden biridir. Bir toplum geleceği yaratmaya dönük bir ideale sahipse, o idealin gerektirdiği **‘yaratılmak istenen sonuç’** tanımlanmışsa bir **‘vizyona’** sahip olabilir.. O toplum fizik ve düş enerjisini etkin biçimde kullanabilir.

İşletme yönetimleri iç yapılarını, rakiplerini, rekabet sistemini ve kaynak yönlendirme biçimini analiz ederken, kültür-tabanlı olanak ve kısıtların yeterince tanınmasından beslenen **‘bilgi haritalarının’** varlığı, yaşamın gerçeğine uygun zihni modeller geliştirmemize, ekonomik değer üretiminin uzun dönemli geleceğini güven altına alacak tutarlı öngörülerde bulunmamıza yardım eder.

Bu analizi yönlendiren temel varsayımımız, *“Kültür-tabanlı kısıtların farkında olmadan, bir işletmede tutarlı bir kuram oluşturulamayacağı, geleceğin etkin biçimde öngörülelemeyeceği; insan ve sermaye kaynağının üretim sürecindeki veriminin artırılmayacağı, rekabet gücü yaratan bir sonuca ulaşamayacağıdır. Bir toplumun yoksulluk tuzağından kurtulmasının yolu, yaşamı algılayışımızı derinden etkileyen kültür-tabanlı kısıtları aşmak, destekleyici kültürel özellikleri geliştirmek olmalıdır,”* kabulüne dayanır. Kültür-tabanlı değişkenlerin işletme örgütlenmesindeki önemini kavramak için, önce kültür kavramına yüklediğimiz değerleri açıklamalıyız. Latince’de **‘kültür’**, el değmemiş doğanın insan aklıyla ve yapıcılığıyla **‘işlenmesi’** ve **‘yararlı’** hale getirilmesi anlamına gelir¹. Kültür, insanoğlunun doğayla olan alışverişinde yaşamı daha kolaylaştırıp, daha güzelleştirmek için geliştirdiği değişik çabalara göre kendisinin farkına varmadan biçimlendirmesidir².

Kültür, sosyal değerler sisteminin bütünü, yaşamda kullanılan tüm araçları kapsar³: Kültür kavramının içeriğinde yasalar, adetler, değerler, toplumsal örgütlenmeler, konuşulan diller, çalışma araç-gereçleri ve teknolojik düzey gibi yaşam deneyiminin içinde değer taşıyan herşey vardır⁴. Kültürler arasındaki, eşitsiz diğer güçler arasındaki, bizimle başkaları arasındaki ilişkilerin yarattığı bir gerçeklik vardır; onun dışında başka bir gerçeklik yoktur. Hiç kimse dünyayı yargılamak; değerlendirmek, yorumlamak sürmekte olan ilişkilerin yarattığı kültürel bağlarından arınmış değildir. Deyim yerindeyse bizler bu bağlantıların dışında değil, içindeyiz⁵.

¹ Nazım İpşiroğlu “Çağdaş kültür politikasından ne anlıyoruz?” **Cumhuriyet** 15 Eylül 1990

² Çetin Altan “Ulusal kültür nedir? Boyutları ne kadardır?” **Sabah** 5 Ocak 1997

³ A.Fahri Özkök “Matematik ve kültür” **İTÜ Vakfı Dergisi** s.3. İstanbul 1999

⁴ G.Osipov **Toplumbilim Teori ve Yöntem Sorunları** Çev. Ünsal Öskay. 1bsk. Söz Yayınları Ankara 1977 s.121

⁵ Edward W. Said **Kültür ve Emperyalizm** Çev.Necmiye Alpay, Hil Yayınları, İstanbul 1998 s.107

Anılan kültürel bağlarından arınmış bir etkinlik olamayacağına göre, yapmamız gereken bir düşü işe, işi zenginliğe dönüştürürken diğer **‘eğilimler’** gibi, **‘yaratmak istediğimiz sonucu’** etkileyen **‘kültür değerlerinin’** yarattığı olanakları ve kısıtları tanımak, gelişmeye **‘olumlu katkı’** yapabilecek olanları geliştirmek **‘olumsuz etki’** yapacak olanları da tasfiye etmenin yol ve yöntemlerini aramak gerekir.

Zenginlik üretiminin önünü tıkayan, bizi **‘yoksulluğun tuzağına’** düşüren etkenleri sadece dışımızda değil, içimizde de aramalıyız ilkesine sadık kalmalıyız. Bu nedenle kültürümüzün yarattığı engelleri tanımlamak, etkin kaynak kullanımının başlangıç noktası olacaktır; bu geleceği yaratma yoluna çıkarken bize yol gösteren bir harita ve pusula işlevi görecektir. Ekonomi ve kültür daha geniş anlatımıyla **‘zenginlik üretimi’** **‘parasal’** değil **‘insani’** bir sistemdir⁶. İnsan kaynağının, üretimde bir **‘faktör’** olmaktan çıkarak, **‘aktör’** haline dönüşmesi işletme yönetimlerinin gündemini köklü bir biçimde değiştirmiştir.

Ekonomik gelişmelerin incelenmesinden çıkaracağımız en önemli derslerden biri de “toplumun refahı ve rekabet gücünün yaygın ve güçlü kültürel özellikler tarafından koşullandırıldığını kavramaktır. Toplumun içindeki ve derindeki güven düzeyini”⁷ belirleyen etkenleri çözümlemeden, insanın ortak aklını ekonomik değer üretme üzerinde odaklamak, yaratıcı enerjisinden gerektiği gibi yararlanmak güçtür.

Köklü dönüşüm dönemlerinde, ABD kapitalizminin uyum yeteneği dikkat çekicidir. Bir ara Japonya ve bazı gelişmekte olan ülkelerde önemli gelişmeler olmuş, toplam kaynak kullanımının verimi açısından ABD piyasa sisteminin performansını aşan sonuçlar yaratılmıştır. Son dönemlerde ABD piyasa sistemi hareketlenmiş, 1990’lı yıllarda sağlanan gelişme ile toplam kaynak kullanma veriminde performansını yeniden kanıtlamıştır. Bugün Japonya, toplam kaynak kullanım verimliliğinde ABD’nin yarısı düzeyindedir⁸.

⁶ Ege Cansen “Betonlaşan ahlaksızlık” **Hürriyet** 3 Nisan 1997

⁷ F.Fukuyama **Trust** aktaran Yılmaz Esmer Milliyet 8 Nisan 1997

⁸ Nicolas D.Kristof “For Japan signs of diminished influence in next century”

International Herald Tribune

2 Ağustos 1999

ABD'nin başarısı toplumun kültürüyle açıklanmaktadır⁹. ABD kültürü ve düzeni, değişmelere kolayca ayak uyduracak özelliklere sahiptir. Bu ülkede bir etkinliği durdurmak, bir fabrikayı kapatmak, yenisini işler hale getirmek çok kolaydır. Ülke insanının kültürel altyapısı, dönüşüm dönemlerinde hızlı tepki vererek; toparlanmaya yardımcı olacak değerler sistemine dayanmaktadır.

ABD kültürünün '**yapıcı yönü**' olarak vurgulanan pragmatizmine, uyum yeteneğine karşı görüşler de şu gerekçelere dayanıyor¹⁰ : ABD ekonomisi 20.yüzyılın son on yılında düzenli büyüme göstermiştir. Ama eldeki kaynakların maliyet düşürecek erişebilir bütün potansiyellerini kullanmıştır. Üretim sisteminin amacı öncelikle insanlara geçimlerini sağlayacağı bir iş yaratmaktır. İnsan yaşamını kolaylaştırmak, zenginlik üretmenin anahtar sorunudur. Oysa ABD şirketleri sürekli olarak işten çıkarmalara başvurmaktadır. Alınan önlemler günü kurtarmaya dönüktür, temel bir felsefeden yoksundur. Kalıcı önlemler alındığı, uzun soluklu dayanakları olduğu söylenemez. Şirketler süreçlerini, çalışma biçimlerini değiştirmemişlerdir. O nedenle, aşırı pragmatik ABD kültürü tıkanacaktır; kaynak kullanımında tasarrufa önem veren Doğu Asya kültürü uzun soluklu geleceği yaratmada öne geçecektir.

Biri yaşanan, diğeri öngörülen iki gelişmeden söz ediyoruz. Bu iki karşı görüş, bu çalışmanın varsayımını test etme açısından aynı kapıya çıkar. Kültür-tabanlı olanak ve kısıtlar, toplam kaynakların verimli kullanılmasında belirleyicidir¹¹. Kültürümüzün kaynak kullanma verimini kısıtlayan özellikleri üzerinde 'ortak görüş' oluşturabilirsek, düzenlemeler yapılırken, karar sürecinin bu önemli değişkenine gereken ağırlığı verebiliriz.

Belirtilen temel varsayımdan kalkarak, genelinde kültür mirasımızın, özelinde de toplumumuzda oluşan olumsuz zihniyetin kısıtlayıcı bazı özelliklerini irdelemek istiyoruz: Ortak dil ve akıl yaratmak, savunmacı akıl yürütmeyi aamak, tek tip düşünce tuzağına düşmemek, görgüyle değil,

⁹ Lester Thurow "Amerikan kültürü mü, global kültür mü?" Çev.Lizi Behmoaras **Le Monde'den** aktaran **YeniYüzyıl** 3Nisan 1997 Ryzard Kapuscinski Amerika'da Raza Cosmica" Nathan Gardels **Yüzyıl Sonu**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları s.163

¹⁰ Yoshio Kondo "MESS'in düzenlendiği motivasyon konulu konferans" 31 Ağustos 1999 İstanbul

¹¹ Erdal İnönü "Bilim, kültür ve ekonomik gelişmişlik üçgeni" Cumhuriyet Bilim Teknik, S.633 8 Mayıs 1999'daki analizinde, bir ülkenin bilimsel verimini yalnız gelir düzeyinin belirlemediğini, toplumun bilime yaklaşımının, hükümet politikaları yani kültürel düzeyinin de etkili olduğunu anlatıyor.

bilimle düşünmek, yazılı birikim oluşturmak, inançtan düşünceye geçmek, fırsatçı bireyi aşmak, himaye sistemini dönüştürmek, talancı pragmatizm anlayışından kurtulmak, felsefeyi önemsemek, öngörme ve öncelik sıralaması yapmak, koordinasyon becerisini geliştirmek, fikri takip alışkanlığı edinmek, paylaşılan vizyon yaratmak, düşmanla var olma tuzağından kurtulmak vb. kısıtlar üzerinde duracağız.

1.

Ortak dil ve ortak akıl yaratmak

Çin filozofuna sorarlar;

Bir ülkeyi yönetmeye çağrılıydınız ilk işiniz ne olurdu?

Düşünür şöyle yanıtlar:

Hiç kuşkusuz dili gözden geçirmekle işe başladım...

Dil kusurlu olursa, sözcükler düşünceleri iyi anlatamaz.

Düşünceler iyi anlatılmazsa, yapılması gereken şeyler doğru yapılmaz

Ödevler gereği gibi yapılmazsa, töre ve kültür bozulur,

Töre ve kültür bozulursa, adalet yanlış yola sapar.

Adalet yoldan çıkarsa, şaşkınlık içine düşen halk ne yapacağını,

İşin nereye varacağını bilemez.

İşte bunun içindir ki, hiçbirşey dil kadar önemli değildir

Konfiçyus

Teknolojideki gelişmelerin yarattığı önemli eğilimlerden biri de **‘bilgide fırsat eşitliği’** sınırlarını genişletmesidir. Bilgiye erişmedeki kolaylık, bilgi darboğazının aşılmasını kolaylaştırmaktadır; ama üretilen bilgilerin bir düşünceye, düşüncelerin projeye, projelerin işe, işleri zenginliğe dönüştürülmesinin güvencesi değildir.

Günümüz koşullarında temel sorun **‘bilgiye erişme’** değil, **‘düşünce darboğazı’**nı aşmaktır. Çok sesli, çok kültürlü bir düşünce ortamı oluşturan, yaratıcı yeniliklerin gelişmesinin fırsatlarını yaratan toplumlarda potansiyelleri değerlendirmenin verimi yükselmektedir. Zenginlik üretiminde **‘girişimci insan kaynağı’** toplumun sahip olduğu diğer bütün kaynaklardan daha önemlidir. Etkin bir girişimci insan kaynağı, sadece o toplumun kendi potansiyelini değerlendirmekle yetinmez, yakın ve uzak çevrenin

kaynaklarına erişerek yaşam kalitesinin artırılmasına katkı yapar. Girişimci insan kaynağının nicelik ve niteliği, düşünce zenginliği artırıldıkça gelişir.

Bir toplumun düşünce darboğazını aşması; çevresinde olup bitenleri doğru algılaması ve ortak akıl yaratmasına bağlıdır. Ortak aklın yaratılmasında, bir kültür taşıyıcısı olan **‘dil’** temel araçtır. Kullandığımız dil, adlar ve kavramlardan oluşur. Ad ve kavramlardaki zenginlik, dil ve anlatım zenginliği yaratır. Birey ya da toplum dilini etkin kullanması, üzerinde düşündüğü konuyu bütün yönleriyle sözlü ve yazılı anlatabilmesidir. Bu konunun ayrıntılarının iyi bilinmesini gerektirir. Ortak dil dediğimiz zaman anlatmak istediğimiz, toplumun kaynakları ve sorunlarını tanımlarken kullanılan temel kavramların içeriği, karar verme noktasında olanların o kavramlara aynı değerleri yüklemesidir. Karşılaşılan sorunların tanımlanmasında sağlanacak dil birliği alternatif çözümlerin üretilmesinde güçleri birleştirir.

Karşılaştığımız bir olguyu analiz ederken kullandığımız kavramlara yüklenen değerleri farklı biçimde algılıyorsak, **‘ortak akıl’** yaratılması mümkün olmaz. **‘Yaratmak istediğimiz sonuca’** örgütteki insanların aktif katkı yapmalarını sınırlar; rekabet gücü yaratmasını engeller. Örgütün içinde yer alan insanların fiziksel ve düş enerjilerini iş üzerine odaklamalarını güçleştirir.

Bir toplumun kullandığı dil **‘yazgısını’** açığa vurur¹². Örneğin, ülke genelinde bakıldığında, dikkatlerimizi **‘katkıların’** değil de, **‘sonuçların’** eşitliğini vaatmeye odaklayan bir politik söylem, büyüme yerine eşitsizliğin yeniden dağılımını¹³ önceleyen tutarsız politika ve uygulama yaratır.

Politik sistemlerin performanslarının düşük olmasında, kullanılan dilin etkisi büyüktür. Çünkü ortak dil yaratılmadan politika üretilirse, zaman zaman aynı şeyler söylenirken, kavram kargaşası nedeniyle farklı anlamlar yüklenen sözcükler nedeniyle, uzlaşma yerine çatışmacı bir anlayış egemen olabilir. En üst örgütlenme biçimi olan ulus-devletler kendi egemenliklerini meşrulaştırmada dili araç olarak kullanır. Ülkemiz genelinde dil konusunun kendi özerkliği ve özgünlüğü içinde yaşanan bir öge olarak görülmediği, değerlendirilmediği, tam tersine dil ile oynayarak, onu yönlendirerek bilinçleri **‘örgütlenme’** ve **‘denetleme’** yolunun seçildiği ileri sürülmektedir.

¹²Volfgang Sachs “Yetersizliğin erdemi” **NPQ** Özel Sayı 1999 s.13-14

¹³ Kendichi Ohmae, *Ulus-Devletin Sonu*, Çev.Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları 6. İstanbul 1996 s.73

Sistematik, otoriter ve modernist bir devlet egemenliğinin sürdürülmesinde dile müdahalenin vazgeçilmez bir önemi olduğu¹⁴ ileri sürülür.

Bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler, üretimin iç örgütlenmesinde, endüstri-devlet ilişkilerinde, devletlerarası ilişkilerde köklü değişimler yaratmıştır. Bu değişimler, yeni bir dünyanın kurulmasına öncülük etmiştir. Kurulan bu yeni dünya içinde yerimizi, konumumuzu sağlamlaştırmak için, değişimleri yaratan etkenlerin ayrıntısını bilmek, doğru adlandırmak, kavramlaştırmak ve düşüncemizi o kavramlarla olgunlaştırmak gerekir. Bu dönüşümleri dil düzeyinde yakalayamadığımız zaman, onu düşünce ve uygulama aşamasına taşımamız olanaksızlaşır.

Dil zenginliğimizin ekonomik değer üretimindeki önemini kavramak için **‘birikim sisteminde’** değişimlerin neler olduğu konusunda görüş birliğine varılmalıdır.. Birikim sistemi, net üretimle, net tüketim arasındaki dağılımın uzun bir dönem istikrar kazanmasıdır. Üretim ve yeniden üretim koşullarında meydana gelen dönüşümler arasında karşılıklığı içeren birikim sisteminde yeni oluşumlar, kuşkusuz onu açıklamada kullanılan kavramları da değiştirir; bu değişiklikle düşünce sistemimiz, o düşüncelerden oluşan karar mekanizmamız etkilenir; bu etkiler uygulamaları yönlendirir.

Dünya ekonomisinde **‘Fordist Birikim Sistemi’** günümüze kadar geçerliliğini korudu. Bugün ise **‘Esnek Birikim Sistem’**¹⁵ diye adlandırılan yeni bir birikim sistemi oluşuyor. **‘Esnek Birikim Sistemi’**, yeni bir zihni modele dayanmakta; dayandığı kuram ise kendinden önceki birikim sisteminden çok farklı özellikler içermemektedir. Eğer işletme örgütlerinin yönetimleri yeni oluşumun temel kavramları ile ilgili değilse, bu oluşumun yarattığı eğilimleri de algılayamaz; gerekli alternatif tepki biçimlerini de üretemez.

Üretim sisteminin bütününe etkileyen **‘Birikim Sistemini’** kavramak, ona göre işletmenin iç örgütlenmesini, rakipler karşısındaki pozisyonunu, rekabete uyumunu ve kaynaklarının yönlendirilmesini dengelemek işletmelerin kritik sorunlarıdır. İşletmeler ekonomik değer üretimi ağındaki dönüşümlere uyumu sağlayacak düzenlemeleri yapmak zorundadır. İşte bu noktada, işletme içinde gelişmeleri izleyen, yeni

¹⁴ Hasan Bülent Kahraman “Farklılaşan gülmece” **Gazete Pazar** 3 Mayıs 1997 s.165-196

¹⁵ David Harvey **Postmodernliğin Durumu**, Çev. Sungur Savran Metis Yayınları İstanbul 1997 s.165-196

oluşumları doğru adlandıran, yeni kavramları içselleştiren entellektüel varlığın önemi artar. Anılan gelişmenin ayırda olmayan işletme yöneticileri, kendi kavramsal eksiklikleri nedeniyle, entellektüel gelişmeleri algılamayabilir; daha da tehlikelisi küçümseyebilir; tartışma gündeminin dışına itebilir. Eski kavramlarla yeni sorunlara çözüm üretilmez. O nedenle **‘dil’**, düşündüğümüzün de ötesinde insan ve sermaye kaynağının üretim sürecinde etkin kullanımını belirleyen bir olgu olarak karşımıza çıkar.

Önce **‘dil’** sorunu çözülmelidir. Dil sorununu çözmek, kendi olanak ve kısıtlarımızın gerçekçi verilerle saptanmasının aracı olacaktır. Ortak dil yaratılamazsa, bireysel ya da toplumsal uzlaşma da yaratılamaz. **‘Ortak akıl’** yaratılamazsa, enerjimizi yaratmak istediğimiz sonuç üzerinde odaklayamayız. Ortak aklın yaratılması, önce dilde ortaklık yaratmayı, üzerinde uzlaştığımız düşünceler üretmeyi gerektirir. O düşünceler bizi tutarlı projelere, etkin uygulamalara götürecektir. Yoksulluk tuzağından kurtulmanın yolu, ortak dil kullanma, ortak akıl yaratma, toplumun enerjisini zenginlik üretimi üzerine odaklamadan geçer.

Dil konusunun kavranmamış olması, ihtiyaçların gövdeden beyne, somuttan soyuta açılımındaki temel eğilime aykırı duruşlar yaratır; düşünce düzeyinde bütünsel kavrayışları da engeller. Bunun gelişmekte olan ülkeler özelindeki tipik göstergesi, **‘kitabı’**, **‘soyut’** sözcüklerinin bir suçlama gibi kullanılmasıdır. Toplum gerektiği kadar sanayileşmemiş, farklılaşmış rollere dayanan anonim ilişkilerin önemini kavramamış olduğundan, herkes kendi rolünü yaşamın odağına koyar. İşletme örgütlenmesinin mühendis, muhasebeci, planlamacı, pazar araştırmacısı, satıcı, lojistik destek sağlayan eleman ve diğerlerinden oluştuğu; toplam kaynak kullanma veriminin bütünün işe odaklanmasına bağlı olduğu unutulur; savunmacı akıl yürütme egemen hale gelir, geleceği yaratmadaki ufkumuz daralır.

2.

Savunmacı akıl yürütmeyi aşmak

Gelişmekte olan toplumlarda ortak akıl yaratmanın önündeki engellerden biri de, **‘savunmacı akıl yürütmenin’** baskın bir **‘zihniyet ögesi’** olmasıdır. Savunmacı akıl yürütmenin neden gelişme kanallarını tıkayan zihniyet sorunu olduğunu kavrayabilmek için önce bu kavrama yüklediğimiz değeri açıklamalıyız. Zihniyet tarihi çalışmalarını belirleyen özellik, verili bir dünya görüşündeki hareketsiz, müphem (belirsiz) bilinçdışı

ögelere verdiği önemdir. Süregiden eski gelenekler, geçerliliği olmayan sözler, terimler, duygusal ve mantık dışı şeyler: Bütün bunlar zihniyet tarihinin kendine özgü alanına girmekte, onu fikir tarihi ya da kültür tarihinin kurumsallaşmış disiplinlerinden ayırmaktadır¹⁶.

Zihniyet son derece kolektif bir olgudur; toplumsal mücadelenin getirdiği değişmelerin etkisi dışında duruyormuş gibi görünmesine karşın, onu toplumsal yapı ve dinamiklerden ayrı düşünmek yanlış olur.

Bir toplumun kaynaklarını etkin kullanabilmesi, zenginlik üreterek yaşam kalitesini yükseltmesi, değişme ve gelişme kanallarını tıkayan zihniyet problemlerini çözmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bireylerin, kurumların ve toplumun değişmesi, kısıtlayıcı zihniyetle sürekli mücadele halinde olmasını gerektirir. Başka bir anlatımla, bireyler, örgütler ve toplumun bütünü zihni modellerinin varsayımlarını sorgularsa, gelişme kanallarını açık tutabilir.

Savunmacı akıl yürütme, öncelikle **‘yerleşik doğruları’** aşırı değerlendirmeye ilgilidir. Düşünce ve davranışlarımızı yönlendiren değerler sistemi, zamana, mekana ve ortama göre değişebilir. O nedenle, mutlak gerçekliğin olmadığını, modele göre gerçeklik olduğunu bilmek, yerleşik doğruların sorgulanması kapılarını açar. O zaman, iş örgütlerinde de, yönetimler, her yaptıklarının doğru olduğunu sanan ya da öyle gösterilmesini kendi içlerinde meşrulaştıran anlayışın tuzağından kurtulur. Bilimsel kuşku, her türlü düşünce ve davranışımıza yön veren bir **‘düzeltme aracı’** işlevini görür.

Savunmacı akıl yürütmenin özünde bilgi eksikliği, özellikle de ayrıntı bilgisi eksikliği vardır. Gelişmiş, özgüven sahibi bir yönetici, tartıştığı sorunun makro ve mikro ölçekteki bilgilerini içselleştirir; ayrıntıya özen gösterir. Ayrıntı özeni, önemli bir gelişmişlik göstergesidir. Ayrıntı özeni gösterilmezse, **“...mikro düzeydeki analiz üzerinde odaklanmamaktan doğan yetersizlik, hem belli başlı toplumsal süreçlerin karmaşıklığına duyarsız davranmaya yol açar, daha da önemlisi, hem de tabandaki dinamiklere dayandırılan açıklamaların daha uygun düşeceği yerlerde komplo teorilerine başvurma alışkanlığını geliştirir”¹⁷.**

¹⁶ Carlo Ginzburg **Peynir ve Kurtları** Çev.Ayşen Gür Metis Yayınları İstanbul 1996 s.17,18

¹⁷ Şerif Mardin “Modern Türk sosyal bilimleri üzerine bazı düşünceler” **Türkiye’de Modernleşme ve Ulusal Kimlik** Derl. Sibel Bozdoğan ve Reşat Kasaba Tarih Vakfı Yurt Yayınları s.57

Duygusal ve akıl dışı yargılar da, savunmacı akıl yürütmeyi besler. Diğer gelişmekte olan toplumlarda olduğu gibi, bizim toplumumuzda da duygusal tepkiler, akılcı tepkilere dönüştürülebilmiş değildir. Yabancı gözlemcilerin¹⁸ altını çizdiği gibi, **“Türkiye’de yönetici kadrolar kendilerini bir kez içine soktukları retorik tartışmaların dışına çıkaramıyorlar. Türkler çok gururlu. Başkalarından -dostları bile olsa- tavsiye almak istemiyorlar”**. Bu çeşit duygusal tepkiler **“dışardan gelen tavsiyeleri genellikle bilgisizlik ya da kötü niyetlilik olarak değerlendirmeye neden oluyor”**¹⁹

Yüzyüze birincil ilişkilerin geçerli olduğu, farklılaşmış rollere dayanan anonim ikincil ilişkilerin olgunlaşmadığı toplumlarda sorunlar analiz edilirken kurumlar, yani sistem sorgulanmaz, birey sorgulanır. Bir **‘günah keçisi’** bulup, suçu üzerine yıkmaya eğilimi çok yaygındır. Oysa, kaynakların etkin kullanımı, kurumların işleyişine, kurumların yönetilmesine sıkı sıkıya bağlıdır. Başarıları da, başarısızlıkları da kurumların işleyişinde aranmalıdır.

Kurumlar yönetim biliminin özel araç ve gereçlerini, özel donanımlarını kullanarak yaratmak istedikleri sonuçlara ulaşmaya çalışır. Çağdaş toplumun özünü **‘yönetilen kurumların’** oluşturduğunu kabul ediyorsak; tamamen bireysel bir tepki olan savunmacı akıl yürütmeden, kurumların ve sistemin işleyişini sorgulayan akılcı tutuma ulaşılması gerekir.

Çağımız iş dünyasının en önemli özelliği, iletişim tekellerini kırmasıdır. Bilgi üzerinde kurulan denetimin kırılması, giderek iş dünyasını da daha şeffaf hale getirmektedir. Açık örgütler, insan ve sermaye kaynağını daha etkin kullanarak, ekonomik değer üretmenin ölçeğini büyütmede, zenginlik üretiminde öne geçebilmektedir. Bu nedenle, savunmacı akıl yürütmenin iş örgütlerinde yarattığı en önemli engel, yönetimleri **‘kendini açan’** bir yaklaşım yerine, **‘kendini kapatan’** bir yaklaşımı baskın hale

¹⁸Nilgün Cerrahoğlu “Globalleşme okuru ve gazeteciyi öne çıkarıyor.” **Milliyet** 10 Haziran 1999

¹⁹ Stephen Kinzer “Sert devlet anlayışı” **Radikal** 5 Temmuz 1999 Hasan Bülent Kahraman “Ulusal hukuku aşılrken” **Radikal** 5 Temmuz 1999 makalesinde “Türkiye sürekli olarak tehdit altında gören ülkedir” diyor. Emin Karaca “Basın tarihimizde bir tekrarın öyküsü” başlıklı Nilgün Cerrahoğlu ile yaptığı söyleşide bizde tartışma kültürünün olmadığını söylüyor. “Meşrutiyetten beribizde duygu düşünceden önce gelir. Bir kırılganlık, bir öfke, bir hassasiyet meselesi herşeyi kırıp dökmeye yeter.” **Milliyet** 31 Mayıs 1998

getirmesidir. Bu kendini kapatma eğilimi, yaratıcı yeniliklerle rekabet edebilen günümüz iş örgütlerinde en önemli zihniyet engelidir.

Bir başka savunmacı akıl yürütme tuzağı da **‘rakipsiz çalışma ortamı’** yaratılmasıdır. Özellikle korumacı ekonomilerin yapay ortamlarına alışmış iş örgütlerinin yöneticileri, rakipsiz çalışmak için savunmacı akıl yürütmeye aşırı ölçüde abanırlar. Oysa, güçlü rakiplerin olması iş örgütünün yararına. İş dünyasında birlikte varoluş, birlikte refah arayışı egemen olmalıdır; sizin başkalarından üstün olan özelliklerinizin görülebilmesi için rakibiniz olması gerekir²⁰. Rekabetin yarattığı gelişme, iş örgütlerinin, giderek toplumun yararına. Bu yararın artırılması, güçleri kullanarak rakipsiz kalmak yerine, rakiple mücadeleyi göze alarak daha iyiyi yaratmak olmalıdır.

Savunmacı akıl yürütmenin bir başka özelliği de, aykırı düşüncelerin gelişmesini engellemesidir. Düşünce zenginleşmesini engellemek, zenginlik üretimi kanallarını tıkamaktır. Son yıllarda hızlı gelişme gösteren İsrail örneğini gözlemleyelim. Bu ülke olağanüstü koşullarda yaşadığı halde, aykırı düşünce üreten insanlar birtakım kutsal kavramlar, tabular kullanılarak sindirilmemiş, tam tersine onlara saygı gösterilmiştir. İsrail’in önde gelen muhalif aydınlarından birinin aşağıda aktaracağımız saptaması, ülkedeki gelişmenin temel dinamiğinin çarpıcı göstergelerinden biridir²¹:

“En kötü ve en zor zamanlarda bile bize kulak verildi. Özellikle de aydınlar saygı gösterildi. Düşüncelerimizi söyleyebileceğimiz her yere ve toplantıya davet ediliyoruz. Konferans vermek üzere, kaç kere en yüksek düzeyde ordu mensuplarınca davet edildim. En aykırı görüşlerimize bile hep saygı gösterildi. Bizim Yahudi geleneğinde var bu. Yahudi geleneği bilgiyi dinler, aydına kulak verir. Onun neyi, neden, nasıl düşündüğünü anlamak ister. Aydın ya da bilge yanlış görüş ileri sürebilir; aptal, saf, kaçık olabilir. Reel politiği kavramayabilir. Ama ahlaki tutarlılık ve samimiyet içindeyse saygıya layık görülür. Reel politika yapanlar, onun da ulusuna en az kendileri kadar düşkün olduğunu, bir çıkar hesabıyla konuşmadığını bilir. Önemli olan da bu.”

²⁰ PHP Enstitüsü **Matsushita Felsefesi** Çev.Ahmet Gürsel MESS Yayını İstanbul Eylül 1999 s.45

²¹ Nilgün Cerrahoğlu “Abraham B. Yehoshua ile söyleşi: Golan fırtına koparacak”
Milliyet

Ahlaki tutarlılık ve içtenlik içerdikçe, bize ne kadar aykırı gelirse gelsin, başkalarının görüşlerini zenginleşmenin gereği olarak kabul etmek önemli bir toplumsal olgunluk. Oysa savunmacı mantık, bu bakış açısının tam tersini üretir. **‘Benim yanlışım olmaz’** gibi ilkel bir anlayışı besler.

Toplumun birbirini **‘itmeye’** değil, **‘anlamaya’** dönük duran bu kültür-tabanı, akli etkin kullanmanın kanallarını açtığı için İsrail kişi başına 20 bin dolar üreten bir düzeye kısa zamanda ulaşabilmiştir; bugün birçok İsrail şirketi ileri teknolojide dünyanın öncüleri arasında yer alabilmektedir.

Tartışma-kültürünün olgunlaşması, tarihin bütün dönemlerinde bilimsel metodun, iş yapma metodunun gelişmesinde etkili olmuştur; insan ve sermaye kaynağını etkin kullanmanın, gelişmeyi yaratmanın odağında yer almıştır²². Bu gerçeklere rağmen, bizde **‘tartışma kültürünün’** yerli yerine oturmadığı söylenebilir.

Bir araştırmacının vurguladığı gibi, **‘bizde düşünce üretme geleneği yok, dayatmacılık var. Bu nedenle ortam iyice yoksullaşıyor. Özgür tartışma ortamını tüm kamoyuna yaymak yerine, kişilerin birbiriyle dalaşması, ortamın gerilmesi, bir kıvılcımla yangın yerine dönmesine neden oluyor’**

İşletme örgütlenmesi odağından bakıldığında, zenginlik üretmenin giderek **‘bilgiye bağımlı’** hale geldiği, bilgiye erişimde ise teknik altyapının önemli bir **‘fırsat eşitliği’** yarattığı çağımızın bir gerçeği. Savunmacı mantık ve duygusal tepkinin güçlü olması, tartışma geleneğinin zayıflığı, düşünce üretme geleneğinin olmaması işletme yönetimlerinde de **‘padişah iradesi’** gibi buyuran, **‘tek tip düşünceyi’** egemen kılan, demokratik olmayan bir ortam yaratıyor. O zaman da inisiyatif kullanamayan, düşündüğünü ifade edemeyen, yaratıcı yeniliklere ulaşamayan bir iş örgütlenmesi kaçınılmaz hale geliyor.

Toplumun genel kültürü de köklü, olgun bir demokratik yaklaşımı benimsemediği için, işletme örgütlenmelerini demokratik bir anlayışa taşımak kolay kolay gerçekleşmiyor. Düşünce zenginliği olmadan insanların **‘düş enerjisini’** iş üzerinde odaklamak, bireyin çıkarları ile toplumun çıkarlarını dengelemek güçtür. Bu güçlüğü aşmadan, toplumun genel kültürü, kavrayışı, yorumlayışı, işletme örgütlenmesi odağında da **‘üretken**

²²Sagan . nesnel düşünmenin Yunanlılarca geliştirilmesinin nedenleri açıklarken özel kültürel etmenlerin etkisini vurgulamakta erkeklerin tartışarak birbirini ikna etmesinin önemini açıklar. Carl Sagan, Kranlık Bir Dünyada Bilimin Mum Işığı Çev. Miyase Köktepeli TÜBİTAK-YKY İstanbul Eylül 1998 s.248

olmayan kültürün' tuzağına düşürür; yoksulluk tuzağından kurtulmanın yollarını bulmak güçleşir.

Savunmacı akıl yürütmenin önemli özelliklerinden biri de **'şark kurnazlığını'** beslemesidir. Çünkü Şark toplumlarında **'aklın özgerçeğinin aydınlatma tutarlılığı'** yerine, kurnazlığın öz gerçeği saklayıp kendi işine geleni gerçekmiş gibi karşısındakine sunması yaygındır. Bu nedenle yazgımızın aynası olan dilimizde **'kandırma'** kavramını zenginleştiren çok sayıda sözcük vardır: Yutturmacadan, dolap çevirmeye, dalavereye kadar²³. Savunmacı mantığı aşmanın yolu **'şeffaflaşma'** olacaktır; işletme örgütlerimizin de buna gereksinimleri bizim tahmin ettiğimizden ötesindedir. Bu nedenle adli yıl açılışında Yargıtay Başkanı'nın²⁴ altını çizdiği gerçeği unutmamalıyız: **"Hiçbir görüş, inanç ve tutum tartışma dışı sayılamaz. Kimsenin eleştiriden ve tartışmadan vazgeçme lüksü yoktur. Çünkü eleştiri, tartışma kamu ahlakına girer, toplum yararınadır, ödevdir. Bireysel ahlakın alanına giren bir hak değildir. Haktan vazgeçilebilir ama, ödevden vazgeçilemez."**

Ülkemizde savunmacı akıl yürütmenin yarattığı kültürel kısıtları aşmak, vazgeçilmez ödevlerimiz arasında olmalıdır.

3.

Tek tip düşünce tuzağına düşmemek

Gelişme düzeyimizin yarattığı kültürün olumsuz zihniyet tuzağına dönüşen önemli kısıtlarından biri de **'tek tip düşünce'** tuzağına düşülmesidir. Devlet örgütlenmesinden sivil toplum örgütlerine kadar, düşünce zenginliğini kısıtlayan, bu bağlamda yaratıcı yenilik yaratma kapasitesini sınırlayan önemli bir kültür-tabanlı kısıt da **'tek tip düşüncenin'** egemen kılınmak istenmesidir.

Bir yönetim kozmosda yer alan herşeyin doğa yasaları ile toplumsal yasaların bütününe bağlı olduğunu biliyorsa, o zaman zihni modelinin varsayımlarını doğanın ve toplumsal yaşamın kurallarına göre düzenler. Başarılı iş yöneticileri, felsefelerini doğa ve toplumsal yasalara dayandırır. Doğadaki bütün yaşam, sürekli bir evrim gösterir. Belirli biçimler sürekli

²³ Çetin Altan "Politikada sahteciliğin sonu ve internet" **Sabah** 31 Ocak 1997

²⁴ Sami Selçuk "Adli Yıl Açılış Konuşması" 6 Eylül 1999

yok olurken, onların yerini yeni biçimler almaktadır. Bu süreç uygarlığa biçim verdiği gibi, insanlığın durumunu da belirler²⁵.

Belli bir sonucu yaratmak için olanak ve kısıtlarımızı temel alan **‘bir başlangıç’** ile **‘yaratmak istediğimiz sonucu’** tanımlayan bir hedefi olan, temelde rasyonel bir biçimde düzenlenen, o nedenle **‘yapay’** olan örgütlerin, bir canlı varlık gibi düşünülmesi gerekir. O nedenle örgütler kendi bütünlüğünü belirleyen bir **‘kimliğe’** sahiptir; bir örgütü yönetmek, bu gerçeği açık ya da örtülü biçimde, az ya da çok tutarlı bir biçimde göz önünde bulundurulmasını gerektirir²⁶.

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yeniden biçimlendirdiği üretimin iç örgütlenmesi, endüstri-devlet ilişkileri ve devletlerarası ilişkileri yeni kurumsal yapılanma ve yeni ilişkiler bütünü yarattı. Bu yeni oluşumun temel eğilimlerden biri de **‘kütle-çeşit ekonomisinin’** birlikte varlıklarını korumalarıdır. Bir yandan ölçek ekonomisinin kuralları geçerliliğini korurken, ona paralel olarak bireysel tercihleri karşılayan bir çeşitlilik de yaratılabilmektedir. Yani siz, bant üzerinde otomobil üretirken, herhangi bir otomobil üzerinde müşterinin istediği renk, aksesuar vb. değişikliği yaparak müşterinin bireysel doyumunu da sağlayabiliyorsunuz.

Kütle-çeşit ekonomisinin içiçeliği, müşteri sadakatını korumada çeşitliliğin önem kazanması ister istemez çok sesli, çok kültürlü, düşünce zenginliğine dayanan ve yenilik yaratma üzerinde odaklanan bir iş örgütlenmesi gerektiriyor.. Bu gerekliliğin yerine getirilmesini engelleyen en önemli etken **‘tek tip düşünce’** saplantısıdır²⁷.

Tek tip düşünce saplantısı toplam kaynak kullanımının verimini düşürür. Çünkü tek tip düşünce saplantısının kullandığı araç **‘güdümlü iletişim’**dir.. Belli bir düşünce egemenliğini esas alan tek tip düşünce, egemenliğini sürdürmek için iletişimi denetlemek, kendine göre doğru olana karşı düşünceleri ayıklamadan varlığını sürdürülemez. O nedenle **‘tek tip düşünce’**, **‘ayırıcı’**dır; **‘birleştirici’** ve **‘paylaşıcı’** değildir; **‘ortak akıl’ yaratmayan bir anlayıştır.**

Tek tip düşünceyi yaratan bir dizi etkenden söz edilebilir. Bu etkenlerden biri de entelektüel ve teknik donanım yetersizliğidir. Bir

²⁵ PHP Enstitüsü **Matsuhita Felsefesi** s.24

²⁶ Arie de **Gues, Yaşayan Şirket**, Çev. Ahmet Ünver Rota Yayıncılık İstanbul 199... s.27

²⁷ Rüştü Bozkurt, **Kendine Ayna Tutan Yönetici**, Dünya Yayınları Temmuz 1998 s.16-17

yöneticinin teknik donanımı eksik, entelektüel yaratıcılığı da sınırlı ise var olan konumunu korumak için aykırı düşüncelerin gelişmesinden korkar

Özellikle orta ve üst kademe yöneticileri arasında, pozisyonunu korumak isteyen; ama, başkaları ile rekabet etmeyi de göze alamayan yetersiz yöneticilerin başvurdukları tek araç farklı düşünceleri kutsal kavramlar ya da tabularla karşı karşıya getirerek onların etkisini azaltmaya çalışmaktır.

Yaşamın özünde olumluluk ile olumsuzluk her zaman birlikte bulunur. Korku ve güven dengesi, insanın var olmasının nedenlerinden biridir. O nedenle, tek tip düşünce doktrinini benimseyenlerin; **‘kötü haberden’** korkması, iş örgütleri için çok olumsuz bir eğilimdir. Oysa yönetim, kötü haberi iyi habere dönüştürme sanatıdır. Eğer bir yönetim kötü haberi bir düzeltme fırsatı olarak algılamıyorsa, kaynakları da verimli olarak kullanamaz. Bütün başarılı bireyler de, örgütler de yanlışlarından ders alarak, aynı yanlışı yinelemeyen bir yapı ve işlev bütünlüğüne sahiptir²⁸. Kötü haberle mücadele etmenin aydınlık yolu, düşünce çeşitliliğini hoşgörüyle kabullenme, onu gelişmenin bir fırsatı olarak algılama olgunluğuna erişmedir.

4.

Görgüyle değil, bilimle düşünmek

İnsanlarda ihtiyaçlar bedenden beyne doğru gelişir. O nedenle, eğitim düzeyi geri kalmış toplumlarda, düşünce sistemi ananın atanın yaptıklarını yinelemeye dayanır. Sanayileşmemiş, farklılaşmış rollere dayanan anonim ikincil ilişkilere geçiş süreci yaşayan toplumlarda, mesleki bilgi-beceri düzeyi düşük emek yaygındır. Bu gelişme düzeyi insanların düşünce sistemine de yansır. İnsanlar, bilimle değil görgüyle düşünür. Başka bir anlatımla insanların düşünce sistemlerinde soyutlama yapabilmeleri sınırlıdır. Görgüye dayalı düşünce, özellikle gelişme aşamasında kaynakların verimsiz kullanılmasına ortam hazırlar.

İnsanlar, çevreyi değişik açılardan gözleyerek, piyasada yaratılan boşlukları yakalayıp, komşudan farklı bir şey üreterek zenginlik yaratma yerine, başarılı olmuş komşuyu taklit etme yolunu izler. Böylece hem piyasanın kaldıramayacağı gereksiz yatırım yapılmış olur, hem de piyasada yaratılan aşırı değerlenmiş rekabet, daha önce işini kurup başarılı olmuş

²⁸ Bill Gates Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak Çev.Ali Cevat Akkoyunlu Doğan Kitapçılık İstanbul 1999 s.181-191

girişimcinin de kayıplarına yol açar. **“Koyun ekonomisi mantığı”** diye tanımlanan bu gelişme, ülkemizde son otuz yılda sayısız örnekleriyle görülmüş, sanayileşme için ağır bir bedel ödeme biçiminde karşımıza çıkmıştır.

Toplam kaynak verimini artıracak gelişme çizgisi, yakın ve uzak pazarları gözleyerek, piyasanın bıraktığı boşlukları dolduracak alanlarda yatırım yapmayı gerektirir. Bu aynı zamanda **‘yapılabilirlik çalışmaları’** ve **‘proje bilincinin’** gelişmesi demektir. Bu aynı zamanda mal ve hizmet üretiminde **‘farklılık’** yaratacak bir yol izlenmesi, bir **‘stratejiye’** sahip olmaktır. Eğer bir toplumun iş yaşamına bakışı, yapabilirlik çalışmaları ve proje bilincini yakalamamışsa, orada kaynak kullanımında tutumluluk da güçleşir. Genellikle bilgisizliğin verdiği heyecanla, kaynaklarını sonsuz gibi algılayan bir **‘kovboy ekonomisi’** uygulamasına bu gelişme aşamasında sık sık rastlanır.

Çağımızda rekabet hem yeni ürün geliştirme açısından, hem de toplam kaynakların verimli kullanılması bakımından yaratıcılığa dayanır. Bu temel eğilim, herhangi bir yatırım tasarlandığı aşamada, üretim süreçlerinin geliştirilmesinde, işletme içi çalışmaların ve pazarda müşteriye erişebilirliğin örgütlenmesinde kaynakların etkin kullanılmasını gerektirir.

Herkesin herşeyi görererek öğrenmesinin bedeli çok yüksektir. Bilim, başkalarının ürettiği bilgiden yararlanmayı esas alır. Ünlü deyiimiyle **‘Amerika’yı yeniden keşfetmeye kalkmadan’** işleri örgütlemek, geçmişin birikimlerinden yararlanmak başarının anahtarıdır. Görgüye dayalı düşünceden, bilime dayalı düşünceye geçişin temelinde entellektüel gelişme vardır. Daha önce tartışılan **‘ortak dil yaratma’**, aslında gelişmeyle ilgili bilinenlerin tümünü kavrama, yani **‘hüner sahibi olma’** ile ilgilidir. Eğer yaptığımız işin temel kurallarına ilişkin bütün ilgiye sahipsek, işe egemen olabiliriz, yani hüner sahibi olabiliriz.. Bilgi eksikliği, aynı zamanda iş üzerindeki egemenliğimizin yitirilmesidir; işi bilgimizin menzili dışında, başka etkenlere bağlı gelişmelere bırakmaktır. O nedenle görgüye dayalı düşünce alışkanlığı **‘rastlantılarla gelişmeye’** açık bir ortam yaratır; genellikle de başarısızlık, savurganlık ve düş kırıklığı yaratır.

5.

Yazılı birikim sağlamak

Düşünceler ve iletişim sesle özel bir biçimde bağlantılıdır. Özellikle ‘birincil sözel kültür’den uzaklaşmamış birey ya da toplumlarda, ‘duyular en

iyi öğretmendir; göreceksin, işiteceksin, dokunacaksın ki öğrenesin' kuramı geçerlidir.

'Birincil sözel kültür', *Sözlü ve Yazılı Kültür* kitabının yazarı Ong'un²⁹ tanımıyla, yazı kavramının varlığı bile bilinmeyen iletişimin yalnız konuşma dilinden oluştuğu dönemlerin kültürlerini anlatır. İleri teknolojinin bütün olanaklarından yararlanan kültürlerde ve alt kültürlerde bile birincil sözel kültürün etkilerini yansıtan davranış biçimlerine sık sık rastlanır. İnsanlığın evriminde binlerce yıl geçerli olmuş değerler sistemini kuşaktan kuşağa taşıyan birincil sözel kültürün yarattığı davranışları bireylerin ve toplumsal yaşamın gündeminden tümüyle silmek olanaksızdır.

İş örgütlerinde, insan ve sermaye kaynağının üretim sürecinde etkin kullanılmasında sözel kültürden yazıya geçememiş olmanın yarattığı bir dizi kısıtlayıcı etki vardır. İş örgütlerinin yöneticileri sözel kültürün kısıtlarını biliyorsa, karar üretirken bu önemli değişkeni de kullanarak, yaşamın gerçeklerine daha yakın modeller oluşturur; etkin çözümler üretebilir. Sözel kültür aşamasının göz önünde tutulması gereken özelliklerinden biri düşünceleri bir başkasına iletirken, en az iki kişinin bir arada bulunması zorunluluğudur. Biri düşünce üreterek anlatıyorsa, diğerrinin de onu dinleyerek algılaması gerekir. Anlatıcı ve dinleyici sayısının artışı, anlatılan konunun bir gereksinimi karşılaması, anlatım dilinin zenginleşmesi, sorun çözmeye yaraması, doğruluğuna inanılarak oluşan değer sisteminin kuşaktan kuşağa aktarılması da önemlidir.

Sözel anlatımda, söz ağızdan çıktığı zaman yokluğa karışır; zihnin dışında başka bir yerde geri dönülemez. O nedenle toplumun doğruluğuna inandığı değerlerinin kuşaktan kuşağa aktarılması için, o değerlerin 'sürekli anlatılması' gereksinimi vardır. Masallar, menkıbeler, deyişler, atasözleri hep sözel kültüre zaman ve mekan boyutu kazandıran araçlardır. Sözel kültürün egemen olduğu toplumlarda biçimlenmemiş, kalıplaşmamış, belleğe seslenmeyen bir yolla düşünmek mümkündür; ama, zaman kaybı yaratır. Bu aşamada düşünce biçimleri bir ölçüde kalıplaşır; bunun nedeni de sözcüklerin, kavramların belleklerde yerleşmiş olmasına duyulan gereksinimdir. Yerleşik kavramlar kümелendiğinde, tanımlayıcı ve çözümleyici düşünce kanallarını tıkar.

Sözel kültüre dayalı iletişimin tuzaklarından biri de bilginin güç edinilmesi, değerli olması; sahip olana bir 'ayrıcalık' yaratması kazandırdığı

²⁹ Walte J.Ong *Sözlü ve Yazılı Kültür* Çev.Sema Postacıoğlu Banon, Metis Yayınları İstanbul 1991 s.18-96

kazanç, sosyal statü nedeniyle bilginin ‘saklanması’ gereksinimidir. Birincil sözel kültürün etkisinden uzaklaşamamış birey ya da kurumlarda, bilgilerin ‘güdümlemesi’de yaygındır. Bunun öncelikli nedeni dinleyicinin ilgisini çekmek için öykünün süslenmesi, diğeri de bilginin elinden kaçırılma olasılığının yarattığı korkudur. Bu nedenle, özgerçeği gösterme yerine, kendini başarılı göstermenin güdümlü gerçeğini gösterme çok güçlü bir eğilimdir. Sözel kültürde kişisel konumu aşırı değerlendirilerek, kavramsal evrenlerle tabular ve kutsal sığınaklar yaratma eğilimi de güçlüdür. Özellikle özgüvenden yoksun yönetimler, alt kademeleri baskı altına almak için sadece kendini kurum ve kuruluşla özleştirerek, diğerlerini kolaylıkla düşman ilan eden ayırmacı bir eğilimin, olayları terörize etmenin tuzağına düşerler. Sözel kültürde ‘yergi’ kadar ‘övgü’ de abartılıdır.

Sözel kültüre dayalı toplumlarda bir başka eğilim de, geçmişle ilgili bilginin sadece hatırlananlarla sınırlı kalmasıdır. Bu da ‘yaşanan anın dengesini’ aramayı temel davranış özelliği haline getirir. Anılan eğilim, uzun dönemli düşünme yerine, günü kurtarma yaklaşımlarını besler. Sözel kültüre dayalı örgütlenme düzeyinin bir önemli kısıtı da ‘**tanımlarla uğraşmama**’ eğilimidir. Tanımlarla uğraşılmadığında, ölçü koymadan değerlendirme yapılır; el kol hareketleri, ses tonu, yüz ifadesi etkili hale gelir. Böylece çözümlmeye dayalı nesnel değerlendirmeleri içeren ‘**tartışma kültürü**’ yerine, önyargılara dayalı öznel değerlendirmeler ‘**pozitif seleksiyon**’ yerine ‘**negatif seleksiyonu**’ ön plana çıkarır.

Sözel kültür aşamasının düşünce zenginliğini kısıtlayan önemli özelliklerinden biri de, ‘**kategorik düşünme**’ yerine ‘**duruma göre**’ düşünmeyi öncelemesidir. Bu aşamada insanlar kendi için gerekli olanı önemser, gereksiz olanı küçümser.

Özellikle bireysel gelişmenin temel dinamiği kendimizi sorgulamaktır. Duruma göre düşünmenin yarattığı engel, bireyin kendini algılamada güçlük çekmesidir. Kendi benliğini sorgulayacak özgüven eksikliği, topluluk olma aşamasından, toplum olma aşamasına geçmenin de nedenlerinden bir diğeridir. Duruma göre düşünce aşamasında olan topluluklar düşünde, dernekte, bayramda, törende, çarşıda, pazarda insanların birbirini gözle ve sözle birincil ilişki bağlamında denetlemesine dayanan bir ilişki düzeni vardır.. Oysa kategorik düşünme aşaması, toplum olmayı gerektirir; soyut düşünmeye dayanır; hiç görmeyeceğimiz, tanımayacağımız, kim olduğunu bilmeyeceğimiz insanlar için ‘**en iyiyi**’ üretme bilinç düzeyinin yansımasıdır.

Duruma göre düşünme ‘**ben merkezci**’, kategorik düşünme ise ‘**bizi**’ ön plana çıkaran bir düşünme yapısıdır. Bu nedenle, birincil sözel kültür aşaması, çağdaş toplumun takım halinde öğrenme, çalışma disiplini , vizyonun paylaşılması gibi oluşumlara tampon mekanizmalar yaratarak direnç gösterir.

Ağızdan ağıza aktarılan kültür yazılı kültür haline dönüştürüldüğünde, kalıcı olur. Oturup konuştuğumuz zaman ortak akıl yaratabileceğimiz bazı koordinatlar belirleyebiliriz. Sözel kültüre dayalı ilişkilerde zemin kaygandır; anlama zorluğu yaratır³⁰ Yazı insan kültürünü en çok değiştiren buluştur. İnsanın zihnindeki düşünceyi, zihnin dışına taşır, ona zaman ve mekan boyutu kazandırır. Sözel anlatımda zihin gevşek, yazılı anlatımda ise disiplinlidir. Ayrıca, yazılı anlatımın bireye dönük en önemli yanı, iç yaşamı yoğunlaştırmasıdır. Birey gözlemleyerek, yazılı metinler okuyarak, sözel aktarımlarla edindiği bilgi ve becerileri yazmak istediğinde, daha disiplinli bir düşünme süreci yaşar; eksikliklerini görür ve yoğunluğu artar. Yüzyüze birincil ilişkilerin geçerli olduğu topluluk örgütlenmesi aşamasında sözel kültüre dayalı iletişim yeterli olabilir. Ama, kentleşmenin yarattığı uygarlığın dayanağı olan farklılaşmış rollerin önem kazandığı toplum aşamasında yetersiz kalır. Kent uygarlığında, çok sesli, çok kültürlü düşünce zenginliği kadar, bilgi birikiminin kaydedilmesi, sistemleştirilmesi, bilinenler üzerine akıl katarak onların zenginleştirilmesi önem taşır.

Kuşkusuz, insanların zihniyetlerini değiştirmek, onlara yeni bir perspektif vermek hem çok önemlidir, hem de çok zor bir iştir. Bu açıdan bakıldığında, gelişmekte olan ülkelerin önemli bir avantajı vardır. Televizyon, radyo, telefon, video gibi görsel ve işitsel araçların iletişiminin olağanüstü yaygınlaşması ‘ikincil sözel kültürü’ ön plana çıkarmıştır. Gelişmekte olan toplumlar, yazılı kültürün bütün özelliklerini sindirmeden, ikincil sözel kültürün yarattığı fırsatları kullanarak yumuşak geçiş şansını yakalamıştır. Teknolojinin yarattığı işitsel, görsel iletişim, çok değişik mekandaki kuruluşları aynı sonucu aratmak için eşgüdüm içinde çalıştırmanın da altın fırsatıdır. Günümüz iş dünyasında, hem küçük girişimlerin esnekliği ve uyum yeteneğinden, hem de büyüklerin gücünden yararlanmayı sağlayan ‘işbirlikleri’ bu nedenle önem kazanmıştır.

³⁰Neval Sevindi “Fetullah Gülenle Söyleşi” **YeniYüzyıl** 28.7.1997

İşletme odağından bakıldığında yazılı bilgi birikiminin olmaması envanter eksikliği, kararların ayrıntı bilgisine dayanmadan verilmesi, hesap sormanın nesnel ölçülerinin konulamaması ve sorumluluk bilincinin gelişmemesi, işbirliklerini önlemesi, yönetilen ve yöneten arasındaki ilişkilerde güvensizlik, tanımlanmamış işler nedeniyle enerjinin aynı hizaya gelmemesi gibi israfa yol açan olumsuzluklar yaratır.

Yaşamın gerçeklerine uygun varsayımlar üreterek tutarlı bir zihni model oluşturmak için ‘envantere’ sahip olmak her işte önemlidir. Yazılı bilginin olmaması, yeterli bir envanterin olmaması anlamına gelir. Nitekim, gelişmekte olan ülkelerin makro ve mikro ölçekli kararlarının istenen sonucu yaratamamasının altında, ciddi bir envanterin olmaması vardır.

Yazılı bilgi ‘spekülasyonu’ önler, o nedenle temeldeki dinamiklere dayanan analizlere götürür. Oysa yazılı bilginin olmadığı yerde, ayrıntı da olmaz o nedenle temel dinamizmlerle olguları açıklama yerine ‘komplo teorileri’ üretme eğilimi yaygınlık kazanır. Yazılı bilgi eksikliğinin işletmeler açısından en önemli yanı ‘hesap sorma’ olanağı tanımamasıdır. Hafızalarla sınırlı olan sözel iletişimde ‘...ben öyle dememiştim’ diye yanlışlardan sıyrılma kolaylığı vardır. Bu da ‘ekonomik suç’ kavramının etkisini zayıflatır; yanlış yapanla, doğruyu yapanı ayırmak güçleşir. Böylesi bir sonuç ‘sorumluluk bilincini’ geliştirmez; tam tersine, sorumsuzluğu besler.

Yazılı ilkeler yönetilenle yöneten arasında adil ilişkilere, güvene kaynaklık eder. Sözel iletişim yönetimi çok fazla bireyselleştirir; o nedenle sürekliliği yoktur. Sözel iletişim aşamasında kurumsallaşmanın zayıf olmasının nedenlerinden biri de yazılı kurulların yeterli olmamasıdır.

Birincisi sözel kültürün yarattığı, insan kaynağının ortak enerjisinin kullanırken karşımıza dikilen engelleri ivedilikle tasfiye eden bir gelişme programına gereksinim vardır. İkincisi, ikincil sözel kültürün- radyo, TV, internet vb. sözel iletişim-fırsatları ‘geçiş dönemi’ni daha az bedelle geçiştirme olanağı yaratmaktadır. Şimdi fırsatı değerlendirmek, gelişmekte olan ülkemizde girişimcinin temel görevidir. Bir bahane ardına saklanmadan, entellektüel korkaklığın tuzağına düşmeden bu fırsat değerlendirilmelidir.

İkincil sözel kültür olanakları, hem var olan kaynakları etkin kullanma, hem de yeni gelişmeleri en ileri düzeyle uyumlandırma fırsatı yaratıyor. Bu tren kaçırılmamalıdır. Kaçırılsa, bedeli kuşkusuz geçmiş dönemlerde kaçırılan fırsatlardan daha yüksek olacaktır.

6.

İnançtan düşünceye geçmek

Kültürümüzü beslediğine inandığımız bir başka kısıtlayıcı etken de, **‘inançtan düşünceye geçememiş’** olmamızdır. İnançlar, insanlara başkaları tarafından aktarılır; düşünce ise kendi zihin dünyamızın birikimine göre sorgulama yoluyla oluşturulur. İnsanlarda düşünmeden bir şeye sığınma eğilimi vardır. Çünkü **‘bireysel çiçek açmak’**³¹ çok zor bir iştir. Çok fazla gayret ister.. Bir yerlere sığınma ise daha kolay. Genelde bizim ülkemizde yeğlenen de sığınma biçimi.

Geniş anlamıyla inanç-tabanlı kültür, insanların karşılaştıkları olguları kavrayışını ve davranışlarını köklü biçimde etkiler. Genel olanak inaç-tabanlı kültürün dayandıkları temel kavramlar, o kavramlardan oluşturulan düşünceler iş örgütlerinin kararlarını, çoğumuzun farkına varamadığı boyutlarda yönlendirir. Bir kültür, medya çağında, ne kadar gelenekçi olursa, üzerine binen baskı da o kadar büyük olacaktır tezini³² zenginlik üretimi odağından bakarak analiz ettiğimizde, inaçtan düşünceye geçen bir kültürle, inanç düzeyinde kalan bir kültür arasında günü yakalamadaki farkları daha net görebiliriz.

Bir kültür **‘mutlak’** olanı ve **‘kaderin mantıktan güçlü olduğu’** inancını aşırı vurgulamasının, inançlarla bilmi uzlaştırma güçleştirdiği³³ ileri sürülmektedir. Bir başka anlatımla, inançtan düşünceye geçmemiş olmanın, yaratıcı ve üretken tartışma-kültürünün gelişmesini, çok sesliliği, açıklığı engellediği Batılı aydınların sık sık üzerinde tartıştıkları konulardan biridir.

İnançlar kanıtlama ve test etme dışıdır; daha teknik bir anlatımla inançlar **‘tabu’**dur. Tartışma dışı kutsal bir tabuyu, bir tartışma alanı olan siyaset, ekonomi, onun alt birimi olan işletmeye soktuğunuzda, **‘inanç özgürlüğü’** ile **‘düşünce özgürlüğü’** karşı karşıya gelir.. inançlar kutsal tabulara dayanan ayrı bir kategoridir; meslekler bilme ve deneyime dayanan ayrı bir kategori. Etkin bir işletme yönetimi, toplam kaynak verimi, inanç ve düşünce ayrımını gözetmek zorundadır. Düşünce özgürlüğüne karşı inanç özgürlüğünü koyan toplumlar, evrensel tartışmaları kabul etme ve onlarla

³¹ Neval Sevindi “Fetullah Gülenle ...”a.g.y.

³² Akbar S.Ahmed “Bağdat Kapılarında Medya Patronları” Nathan Gardles,Yüzyılın sonu,Türkiye İş Bankası Yayınları, s.44

³³ Oktavia Paz “Tarihin Sonunda Batı Doğu’ya dönüyor” Nathan Gardles a.g.e. s.195

bütünleşmede güçlük çeker³⁴. Bu nedenle, zenginlik üretmenin, düşünce özgürlüğü, yaratıcı insan enerjisinin kullanımı, çok kültürlü, çok sesli düşünme becerisi, akıletkin kullanarak sadece kendi olanak ve kısıtlarımızı değil, bizim dışımızda oluşan olanak ve kısıtları da değerlendirme ile doğrudan ilgisi vardır.

İnançtan düşünceye geçmek bireyin kendini tanıması, birey olmanın bilincine varması, özneleşmesi demektir. Birey bilinci bir adara çalışma, birinin hakkının diğerinin hakkı ile sınırlı olduğunu kavrama ve içselleştirmektir. Birey karşılaştığı olay ya da olguları eleştirel bir yaklaşımla ele alabiliyorsa, kendi düşüncelerini ortaya koyabiliyorsa yaratıcı bir toplum oluşturulabilir. Bu nedenle inançtan düşünceye geçmek, eğitim-öğretim sisteminin belli inançlara göre yönlendirilmemesi anlamına gelir³⁵.

7.

Fırsatçı bireyi aşmak

Yüzyüze birincil ilişkilerin geçerli olması, kurumsallaşmanın eksikliği, himaye sisteminin aşılammaması, **'bireycilik'** ile **'bireyselliği'**, **'duygusallıkla'**, **'duyguculuğu'** karıştıran bir kargaşaya neden oluyor³⁶.

Çalışmamızın bu aşamasında **'fırsatçı bireyi yarattık, ama sorumluluğu olan bireyi yaratamadık'** saptaması üzerinde³⁷ duracağız.

Ülkemizde bireysel düzeyde kapasitelerin, vaziyet alışların ve umutların hızlı bir gelişme gösterdiğini, kendinden bekleneni gerçekleştirdiğini, ama bireylerin bir araya gelerek toplum için üretim yapamadığı saptamasına katılmamak mümkün değil. Bütün gözlemlerimiz bu saptamayı doğruluyor. Ortak çalışma bilincinin gelişmemesi, işbirliklerine yatkın olmayan, **'herşey elimin menzili altında olsun'** mantığıyla kaynak israfına yol açan çarpık anlayışı güçlendiren de, yüzyüze birincil ilişkiler düzeyinin aşılammış olması.

Yurttaşlar özneleşmediği için kamusal alan için birşey üretilmiyor. Yani siyasetin performansı düşük. Bu nedenle sivil toplum örgütlenmeleri ülkemiz için çok önemli. Eğer sivil toplum kuruluşları gerekli yaygınlıkta ve

³⁴ Çetin Altan "Amerika'daki yüksek gerilim üstüne" Sabah 13.6.1997 Çetin Altan Sabah 5.6.1997

³⁵ Ake Isling "İnanç okulun görevi değil" **Milliyet** 12.9.1997

³⁶ Faruk Şüyük ve Nevzat Işıltan, Her zaman onaylayan değil, soru soran Atilla İlhan" Dünya Kitap 9. Temmuz. 1999 Y:8 s.93

³⁷ İlhan Tekeli "Demokrasi için tarih bilinci" **Milliyet** 2 Ekim 1998

derinlikte örgütlenirse, o zaman fırsatçı birey aşılarak, sorumluluk duygusu olan bireye ulaşılabilir; toplu tüketim bilinci gelişir; bireysel çözümler yerine genel çözümler üretilebilir.

Bugünkü aşamada ülkemizdeki sivil toplum kuruluşlarının devletten ayrı bir söylemleri yok. Bu kuruluşların devletten bağımsız davranacak güçleri de yok; özgüvenleri de gelişmemiş. Özgüveni olmayan davranışlar da yurttaşlara güven vermiyor. O nedenle sivil toplum kuruluşlarının talepleri hem devlet, hem de yurttaşlar tarafından **‘meşru’** sayılmıyor. O zaman sivil toplum kurumları bir sorunla karşılaştıkları zaman, birleşerek sorun çözme yerine, hiyerarşik yapı içinde sorunları bir üste devretme yolunu seçiyor. Sivil toplum örgütleri, gerekli güce erişememiş olmaları nedeniyle yatay örgütlenme yerine, hiyerarşik ve dikey örgütlenme içinde yerlerini alıyor.

Sivil toplum örgütlenmesiyle sorunlar çözülemeyince, insanlar politik yakınlarına ulaşarak çözüm bulma arayışına giriyor. Bu baskın ilişki, sivil toplum kuruluşlarının kolaylıkla politize olmasına yol açıyor. İktidarla bütünleşme, böylece haklarını kabul ettirme kanalları işletiliyor. Oysa sivil toplum örgütlenmesinin amacı, iktidarla bütünleşmek değil, kendi programlarını üretmek olmalı³⁸.

Yaşanan büyük deprem yıkımının ardından yapılan değerlendirmelerde de, sivil toplum örgütlenmesindeki zayıflığın etkileri görüldü. Tam bir şaşkınlık ve örgütsüzlük yaşandığı, sivil toplum örgütlerinin **‘neredeyse yok denecek düzeyde’** olduğu, devletin toplumu örgütsüz bırakması nedeniyle sivil savunma sisteminin de işlemediği, örgütlü olmayan toplumun herşeyi devlete havale etmek, ondan mucizeler beklemek gibi bir eğilime girdiği, krizlerin ve yıkımların en az zararla atlatılmasının sivil toplum örgütlenmesini derinleştirmekten geçtiği vurgulandı. Bu konuda yetersiz düzeyde bile olsa AKUT’un tek başına ne kadar fonksiyonel olduğunun ortaya çıktığı üzerinde medyanın ortak yargısı oluştu. Sivil toplum örgütlenmesinin kültür-tabanlı sorunları irdelenirken, din-kültürü kökenli kısıtları üzerinde durulmaktadır. Ortadoğu uzmanlarının vardığı sonuç **‘sivil toplum kuruluşlarının’** yetersizliğinin, Müslüman toplumların en büyük eksikliği olduğu yönündedir. Müslüman ülkelerde Devletler rekor sayılabilecek ömürlerine karşın, bu devletlerin özelliği baskı ve durağanlıktır.

³⁸ Pervin Kaplan “Hem milliyetçi hem sivil: Stafenos Yerasimos ile söyleşi” **Radikal** 8 Temmuz 1999

Avukatlar ve gazeteciler özgür çalışmamakta, işadamları, ister **'sosyalist'** diye isterse **'kapitalist'** diye adlandıran, kesinlikle devletin denetiminde bulunan bir ekonomi içinde etkinliklerini sürdürebilmektedir³⁹

Fırsatçı birey düzeyini aşarak, kamu bilinci gelişmiş, sorumluluk duygusu olan bireye ulaşılması, örgütlenme derinliği olmadığı için **'yurttaş'** kavramına da netlik kazanmasını engelliyor. Bugün bizdeki **'yurttaşlık'** kavramı bireyi özgürleştiren, devlet karşısında eşit bir sahiplenme ile donatan zihniyete oturmamıştır. Normatif temele dayalı devlet ideolojisini referans alan bir tanımlama ile algılanıyor. Bu ölçü, **'makul'** olan ve olmayan yurttaş tanımlamasına kaynaklık ediyor; özünde ayrımcılık yaratan kavrayış egemen oluyor⁴⁰

Bizde **'yurttaş devlet içindir'** algılayışı aşarak **'devlet yurttaş içindir'** kavrayışına ulaşmadığımız için, devletin kaynak yönlendirmesinde yanlışlıklar yaptığı, israfa yol açtığı ileri sürülüyor⁴¹ Ülkemizde herkesin **'yetkili'** olmaya çalıştığı; **'sorumlu olmaktan'** korktuğu bir kültür tabanı oluşmuş. Örneğin, çok önemli zararlara neden olmuş bir projenin nasıl geliştiği, teknik kadronun ve karar vericilerin sorumluluklarının ne olduğu tartışılarak, geriye dönük tarih bilinci yaratılması geleneği olan işyeri sayısı çok az.. Özellikle de bu tür tartışmalarda tutanak tutularak yazılı belge haline getirilmesi ise profesyonel üst ve orta kademe yöneticilerin çok korktukları bir husus. O nedenle aynı yanlışları sürekli yineleme tuzağına düşülüyor.

İşletme-odağından bakıldığında **'ekonomik suç'** kavramının yerleşmemiş olması, gerek devletin kalkınma politikalarının araçları olan **'teşviklerde'**, gerekse işletmelerin kendi kaynakları yönlendirmesinde **'potansiyel'** ile **'ulaşılan'** ve **'erişilebilen'** sonuçların ayrıntılı bir analizini yapma olanağını sınırlıyor. Dinamikleri analiz etme yerine, sonuçları analiz etme, sonuçlar üzerinde tartışma, **'kol kırılır yen içinde'** mantığı ile **'gizleme'** çok yaygın bir hastalık haline dönüşüyor. İşletme içinde bile gerçeği birbirinden saklama, sadece olumluyu gösterme kurnazlığına başvuruluyor. Yani **'savunmacı akıl yürütme'** bütün toplumlarda vardır; ama bizim gibi gelişmekte olan toplumlarda çok daha belirgin bir özelliktir;

³⁹ Akbar S.Ahmet, "Bağdat kapılarında medya patronları" Nathan Gardles, Yüzyılın Sonu, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları İstanbul 1999 s.51

⁴⁰ Etyen Mahçupyan "Devleti İktidarı Üzerine" Radikal 6 Temmuz 1999

⁴¹ Halit Narin, Tekstil İşverenleri Sendikası Semineri açış konuşması 25 Mayıs 1999 Antalya

kaynak kullanımının, toplam kaynak verimini artırmanın büyük engellerinden biridir.

8.

Himaye sistemini aşarak, yönetilen kurumlar yaratmak

Ülkemizde sanayileşme olgusunun çok uzun bir geçmişi yok. Birikimlerimiz oturmuş ilkelere, kendi koşullarımızdan kaynaklanan kuramlara dayanmıyor. Sanayileşmenin olmazsa olmaz koşulu olan farklı rollere dayanan anonim ikincil ilişkileri yerine, yüzyüze birincil ilişkiler hala bugün geçerliliğini koruyor. Ülkemizde kentleşme bütün hızıyla sürüyor. Kentlere gelenler, gelir gelmez, bütün yaşam biçimlerini, değerlerini, davranışlarını, düşünce tarzlarını değiştirmiyor. Gerek ulus-devletin kurumları, gerekse kentlerdeki yerel ölçekteki kurumlar, kentin bu yeni sakinlerine önderlik edecek, onların yeni yaşam biçimine uyumlarını kolaylaştıracak donanımlardan yoksun. Kurumlar boşluk yaratınca, insanlar da alışık oldukları, kendilerine kolay gelen ilişkileri sürdürüyor. Bu ilişkiler de önemli ölçüde **‘himaye sistemine’** dayanıyor. Himaye eden ile himaye edilenin yararlarını dengeleyen bir ilişkiler bütünü bu. Kentleşme sürecinde yeni insan ilişkilerinde öne çıkan, uyum sağlamada en kolay kullanılan ilişki, bu kırsal alandaki ilişkinin kente taşınması. Kırsal alanın aile, akraba ilişkisini, kentte **‘hemşehrilik’** ilişkisine dönüştürme. Daha ileri aşamada siyasi sistem de bu ilişkilerden etkileniyor; böylece ilişkiler aile, akraba ve hemşehrilik düzeyinden, daha geniş bir nüfuz alanına, siyasi sistemin kurumlarına taşınıyor.

Himaye sisteminde himaye edenlerin, himaye edilenlerin ihtiyaçlarını karşılama ;ilkesizliğe ve böyle ahlaken yozlaşmış kişi ve grup çıkarlarını öne çıkarma yeteneğine dayandığı için, giderek dengesizlikler yaratıyor; hukuka aykırı işlemlere, yani mafyalaşmaya yöneliyor. Çağdaş toplumun gerektirdiği uluslararası hukuk ilkelerinin uygulanması, farklılaşmış rollere dayanan anonim ikincil ilişkiler ve kurumsallaşmanın yaratılması himaye sistemini aşmanın yoludur. Himaye sistemini besleyen en önemli kaynak, insanların sorunları kişi bazında çözebileceğine inanmış olması; yani kırsal kesim sorunlarından çok farklı boyutlar içiren kentsel alanlardaki sorunları yüzyüze birincil ilişkilerle çözebileceğine inanmasıdır.

Yüzyüze birincil ilişkilerin geçerli olduğu örgütlenme düzeyinde devletin ekonomiye müdahalesi çok önemli olabiliyor. Ama bu müdahale

Batı'nın örgütlü toplumlarında görülen refah devleti uygulamalarından farklı bir biçim alıyor⁴². Özellikle kâra dönük gelişmekte olan pazar ekonomileri, zayıf ve dışa bağımlı olunca, gelişme aşamalarında sürekli tökezlemeler oluyor. İşte bu tökezleme dönemlerinde -siz krizlerde diyebilirsiniz- tek kişinin kararlarındansa, daha çok kişinin kararı demek olan devlet kararı çok önemli şeyler oluyor. Bir başka anlatımla devletin müdahalesi olmaksızın ekonomiyi yönetmek mümkün olmuyor. İsterseniz devletin para politikası, isterseniz sanayileşme politikası, isterseniz planlı yönlendirme anlayışı olarak ele alın ne kadar **'karışmasın'** denirse densin, çok kısa zaman aralıklarında **'karışmasın'** diyenler, **'mutlaka karışsın, yani hep birlikte oturalım, siz de hakem olun, birlikte bir çözüm bulalım'** demek zorunda kalıyor⁴³. Bir başka değerlendirme de 'mali kültür' yetersizliğini vurgulamaktadır⁴⁴: Özel sektörümüz bile yeterli mali kültür oluşturma-mıştır. Bu nedenle özel kesim kendi borçlanma olanaklarını kullanamıyor. Finansman bonusu ve tahvil ihraç ederek bir borçlanma programı yönetemiyor. Daha pahalı olan banka kredisine yöneliyor. Bir yandan 'kaynak maliyeti' yakınmaları dile getirilirken, öte yandan pahalı kaynak yaratan kanallara yönelerek rekabet gücünü sınırlayan bir yol izlenmiş oluyor. Endüstri kuruluşlarının devletten istemesi gereken, kendi önlerini açmak olmalıdır. Devletin görevi **'karşılıklı'** ilkesini gözeterek özel girişimciye **'şans eşitliği'** yaratmaktır. Özel girişimci de, **'şans eşitliği'** talebinde ısrarlı olabilir; ama **'imtiyaz'** isteme hakkının da, lüksünün deolmadığının bilincinde olmalıdır.

Bütün kalkınma deneyimleri gösteriyor ki, bireyle toplum arasındaki ilişkiyi evrensel hukuk sistemi kuralları, farklılaşmış rollere dayanan anonim ikincil ilişkiler, yani kurumsallaşma temeline oturtmayan toplumlar yoksulluk tuzağından kurtulamıyor; kurtulamadıkça da devlete yani kolektif güce bağımlı kalıyor. O zaman kolektif gücün kaynaklarına erişebilenler ile erişemeyenler arasında bir **'haksız rekabet'** söz konusu oluyor. İşletme örgütlenmesinde, piyasanın kendi iç dinamiklerini arama yerine, kolektif kaynaklardan yararlanarak zengin olma anlayışı baskın bir eğilim haline geliyor.

Karşılaştığı olaylarla ilgili birey düzeyinde, küçük, mikro çözümler geliştirmeye çabalayan toplumlar, sorunun bütününe çözemiyor. Bir

⁴²Mübeccel Kıray "Himaye Sistemi Mafyalaştı" **Milliyet** 23 Aralık 1998 Ayşe Buğra

"Saf piyasa istenmiyor" **Milliyet** 7 Ocak 1998

⁴³Mübeccel Kıray "Söyleşi" İktisat Dergisi Temmuz 1982 S:211-212 s.11

⁴⁴Yavuz Canevi "Özel sektörün mali kültürü yeterli değil" **Milliyet** 1 Temmuz 1998

toplumda herkes bireysel sorununu çözmeye çalışınca da, toplumsal kalkınmayı teker teker birey sorunu gibi görme, kapalı kapılar ardında ‘**kişiye özel**’ çözümler üretme ‘**illetine**’ yakalanılıyor⁴⁵.

Sonuç olarak, bir aydınımızın⁴⁶ çözümlemesinde altını çizdiği gibi, **“Biz bir cemaat toplumuyuz. Kendimizi cemaatler, takımlar, aşiretler, kümeler, yöreler vs. ile tarif eder, kendi hayatımızın hikayesinden çok cemaatimizin tarihiyle ilgilenir, kendi ahlaki seçimlerimizden çok takımımıza bağlı kalmak ile dertlenir”** isek, insanlar kendilerini çeşitli ‘**mensubiyetler**’ içinde ifade ediyorsa, birey olarak ‘mensubiyetle’, güçsüzlükten kaynaklanan ‘mensubiyet’ aynı şeyler değilse⁴⁷ toplum olarak bu farklılıkları ayırtedecek düzeye gelmemişsek, küresel gelişmelerin gerisinde kalma olasılığımız yükselir. Bu bağlamda, işletmelerde toplam kaynak kullanımında verimin önemini, konularına rekabet gücü odağından bakmayı da beceremeyiz. Bir başka anlatımla ‘**topluluktan, topluma geçmemiz**’ mümkün olmaz.

9.

Talancı pragmatizmi aşmak

Talan anlayışına varan aşırı değerlendirilmiş pragmatizm, toplumu biçimlendiren kurumlardaki söylemin de bu pragmatizmi beslemesi, kaynak kullanımında etkinliği zayıflatan kültür-tabanlı özelliklerimizden bir diğeri. Bir atasözümüzde belirtildiği gibi, **‘dağdaki yüz koyundan, evdeki iki keçi daha yararlıdır’** anlayışı, toplumumuzda ‘**bugün önemlidir**’ düşüncesine ağırlık kazandırmıştır. Akılcı pragmatizm, bir iş yaparken kendi olanak ve kısıtlarımız ile yaratmak istediğimiz sonuç arasında dengeler kurar; o hedefe ulaşmak için çok derinliğine düşünce üretmeden harekete geçer. Bu hareket sırasında toplumsal bilinç ihmal edilmez; kendi çıkarını en üste çıkarırken, başkalarına bilerek, kasıtlı olarak zarar verilmez. Akılcı pragmatizm özünde uzun vadeli çıkarları gözetir. Talancı pragmatizm ise, sadece kendi gövdesini düşünen ‘**oportunist**’ bir davranış bütünüdür. Öngörme ve

⁴⁵ Ege Cansen “İktisadi kalkınmanın ahlaki boyutu” **Türk Henkel Dergisi** Y:13 S.167 Aralık 1998; Ali İhsan Karacan “Krizdeki sektörler üzerine bir söyleşinin ardından”

Dünya 24 Haziran 1999

⁴⁶ Orhan Pamuk “Biz biyografi değil, menkıbe yazarız” **Cumhuriyet** 27 Ekim 1996

⁴⁷ Mehmet Gündem “Pazar söhbeti:M.Ali Kılıçbay ‘Ne istediğimizi bilmiyoruz’ Zaman 27.4.1997

önlem alma disiplininin gelişmemiş olması da pragmatizmin talancılığa dönüşmesine kaynaklık ediyor. Toplumumuzun tipik özelliklerinden biri öngörme ve önlem alma bilincinin gelişmemiş olması, başkalarının önlem alma konusundaki titizliğini bir gayretkeşlik gibi görmesidir⁴⁸.

10.

Kuramı önemsemek

Bilgi üretiminin hızlanması, bilgiye erişimde fırsat eşitliğinin artması, bilgi bombardımanından bir anlam çıkarmamızı güçleştiriyor. Bu güçlüğü yenmenin araçlarından biri de **'kurama'** sahip olmaktır⁴⁹. Kuram, **'evrenin ya da onun sınırlı bir parçasının modeli ve gözlemlerimizi bu modeldeki niceliklere bağlayan kurallar takımudur'**⁵⁰. Kuramsız örgüt yönetimleri ayakları yere sağlam basan politikalar üretmez; stratejiler geliştiremez, uygulamalar yapamaz.

Kurama sahip olmanın ilk adımı, gerçek dünya hakkında bilgi sahibi olmaktır. Gerçek dünya hakkında bilgi sahibi olmak, sağlıklı düşünce üretilmesinin altyapısıdır; sağlıklı düşünceler de yönetimlere uygulanabilir proje stoku oluşturmalarında yardımcı olur.

En yetkin bilginler, **"insanlar için modelden bağımsız gerçeklik yoktur; 'zihni modele' göre gerçeklik vardır"** diyor. Zihni modelinizi oluşturan varsayımları değiştirdiğinizde, gerçekliğiniz de değişir. O halde, gerçek dünyayı tanımlamadaki zihni modelimiz yani olguları kavrayış ve yorumlayış biçimimiz önemli bir araçtır.

Öngörme ve önlem alma insanın temel özelliklerinden biridir; belli bir dünya modeline dayanılarak düşünce üretilir; öngörude bulunulur. Yaşamın her anında modeller sık sık kullanılır; birçok psikolog modellerin kullanılmasını bilinçli düşünmenin temeli olarak kabul eder⁵¹. Bu nedenle bir

⁴⁸ Çetin Altan "Boşver abi,aklını takma" **Sabah** 5 Temmuz 1997

⁴⁹ Stephen M.Walt "Uluslararası ilişkiler: Bir dünya binbir kuram" **Foreign Policy** Y:1 S:1 Bahar

⁵⁰ Stephen W.Hawking **Zamanın Kısa Tarihi** Çev.Sabit Say ve Murat Uraz Milliyet Yayınları Kasım 1998 İstanbul s.26

⁵¹ Stephen Hawking Kara Delikler ve Bebek Evrenler Çev.Nezihe Bahar Sarmal Yayınları 1.bsk. İstanbul 1994; M.Mitchel Waldrop Karmaşıklık:Düzen ve Kaos Eşiğinde Bilim Çev.Zülfü Dicleli Henkel Dergisi Yayınları 8, İstanbul 1997 s.200-205

toplumun başlıca zihni modelleri, düzenleme biçimlerini, genel politika düzeyindeki performansını da, işletme ölçeğindeki başarılarını etkiler.

Kültürümüzün bir başka eksiği de, zihni modellerin, dünyaya nasıl bir anlam verdiğimizi belirlemekle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda nasıl eyleme geçtiğimizi de belirlediğinin⁵² yeterince önemsememesi, kurama dayalı bilimin etkin olduğunun ayırdına varmamasıdır. Kurama dayalı düşüncenin olmadığı yerde bilim, arşiv koleksiyonundan başka bir şey değildir⁵³. Bilim tarihindekavramların önceden keşfedilmesi, yasalara ulaşılmasını sağlamıştır. Çağdaş bilim, kuramsal gelişmelerin deneyden önce gelmesiyle bugünkü düzeyine ulaşabilmiştir. Bir başka anlatımla, bütün büyük bilimsel araştırmalar, yeni olayların keşfiyle değil de, bilinen olayların yeni bir düşünce ve anlatım biçimine dayalı olarak gelişmiştir.

Kuramın işletme yönetimindeki önemi, akademisyenlerin ve uygulamacıların üzerinde kuşkuya yer bırakmadan birleşebildikleri konulardan birdir. Honda firmasının temel okullarından biri kuramla ilgilidir⁵⁴: **“Sağlıklı kuramlara uyunuz, yeni düşünceler geliştiriniz ve zamanı labildiğinizi iyi kullanınız ilkesinden ne anladığınıza bakalım. Honda’nın her zaman Honda kalabilmesi için, rakiplerimizden bir boy öndeki konumumuzu korumaya çalışıyoruz; bunu aşmak için de, sağlıklı bir kurama dayanan yeni düşünceler üretmeli ve girişimlerimizi iyi bir sonuca götürmek için en etkili araçların neler olduğunu incelemeliyiz. Her yaptığımız sağlıklı bir kurama dayanmalıdır. Ara sıra, her zaman birşey yapma tarzımızın bir kurama dayandığını unuttuğumuz olur. Bu yüzden edindiğimiz, kabullendiğimiz yapma tarzıyla onun altında yatan kuramı birbirine karıştırmamalıyız. Dayandığımız kuramı anlayabilmek için alışkanlığın neyi gizlediğine bakmalıyız... Sonra da bir alışkanlığı sorgulamaktan, yeni bir düşüncenin sağlıklı bir kurama dayandığından emin olur olmaz bu alışkanlığı yeni olan yararına değiştirmekten korkmamalıyız.”**

⁵² Peter Senge, Beşinci Disiplin Çev.Ayşegül İlideniz ve Ahmet Doğukan 4. bsk. Yapı Kredi Yayınları s.193

⁵³ Guy Sorman **“Matematik yerine edebiyat okutulmalı:Rhene Tom’la yapılan söyleşi”** Cumhuriyet Bilim Teknik 13 Mayıs 1989 S.115

⁵⁴ Yves Derisbourg Bay Honda Bir İmparator’un Öyküsü Çev.Nihal Önal Milliyet Yayınları İstanbul Temmuz 1994.s

Yeni bir kuram, temel anlayışımızı değiştirebilir; zaman ve mekan kavramlarını altüst edebilir. Bir şirket için asıl önemli sorun **‘ne yapılması’** gerektiğini net biçimde bilmesidir. Başarıdan başarıya koşan birçok şirketin birden kendini önemli bir krizin içinde bulmasının altında, sanıldığının aksine işlerin yanlış yürütülmesi yoktur. Tersine işler doğru yapıldığı halde sonuç alınamamaktadır. Çünkü işletme yönetimlerinin zihni modelinin dayandığı varsayımlar geçerliliğini yitirmiştir. O varsayımlar ki, işletmede neyin, nasıl yapılması gerektiğini, işletme için başarı kriterlerini belirler. İşletmenin kendi bünyesi, alışverişte olduğu bütün ağ içindeki dış örgütlenmelerle ilişkilerinin temelini oluşturur.

İş dünyasında anlaşılır, tutarlı ve odaklanmış bir işletme kuramı, son derece güçlü bir yönetim aracıdır⁵⁵. Eğer işletmeler düşünce üretirken dayandıkları kuramlarının zaman içinde karşılaştıkları sorunları açıklamadığını gözlemlerse, onları sorgulayıp, değiştirmelidir. Bir kuram yanlışlanabildiği zaman etkindir.

İş örgütlerinin yönetiminde başarıyı çok değişik etmenler belirler. İnsan, teknoloji, pazarlama, sermaye vb. Bu etkenler arasında hiçbirisi o şirketteki farklılaşmış rolleri üstlenenlerin potansiyellerini tam olarak ortaya koyabilmeleri için şirketin çerçevesini çizen bir kurama sahip olmak kadar önemli değildir. Başka bir anlatımla farklılaşmış roller arasındaki ilişkiyi besleyen, geliştiren, odaklanmayı sağlayan kuramsal çerçevedir⁵⁶.

Bir işletme kuramı üç bölümden oluşur⁵⁷: Birincisi, işletmenin çevresi ve kendisiyle ilgilidir; toplum ve yapısını, pazar, müşteri ve teknolojiyi içerir. İkincisi, işletmenin misyonu belirlemede kullanılan varsayımlarla ilgilidir. Üçüncüsü de, misyonun yerine getirilmesi için işletmenin sahip olması gereken çekirdek yeteneklerdir. Geçerli bir işletme kuramında, varsayımlar hayatın gerçekleri ile uyum içinde olmalıdır. Kuramın üç bölümü ile ilgili varsayımlar birbirini bütünleyici özellikler taşımalıdır. İşletme kuramının bütün varsayımları, tüm işgörenler tarafından doğru algılanmış olmalıdır.

Bu çalışmanın ilerki bölümlerinde tartışacağımız **‘savunmacı akıl yürütme’**, işletme kuramının önündeki önemli engellerden biridir. Özellikle

⁵⁵Peter F.Durecker “İşletme Kuramı” **HBR**

⁵⁶ Kousuke Matsusita Matsushita Felsefesi, Çev.Ahmet Gürsel MESS Yayını No:310 s.16-17

⁵⁷ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basın Yayın Dağıtım 5. Bsk. İstanbul 1999

gelişmekte olan ülkelerde, farklılaşmış roller üstlenmiş üst düzey yöneticilerde, **‘pragmatik olma’** adına, kuramı hiçe sayan bir anlayış egemendir. Kurama karşı çıkışın iki nedeni vardır. Birincisi, kendini sürekli geliştirmek, değişmelerin yarattığı eğilimlerin dayanağı olan dinamikleri yeniden adlandırma ve kavramlaştırmanın gerektirdiği çabayı gösterecek gücü bulamamak, zihni tembelliğin tuzağına düşmek. İkincisi de, deneyimlere güvenmek, başarıların tekrarlanarak süreceğini sanmak ve alışkanlığın kolaylığına kapılmak. Bu iki eğilim başarısız işletmelerde üst ve orta kademe yöneticilerde sık rastlanan bir hastalıktır.

11.

“Başlangıç durumuna hassas bağlılık”

Fizikle uğraşanlar, özellikle de **‘karmaşıklık bilimi’** üzerinde çalışma yapanlar, **‘başlangıç noktasına hassas bağlılık’** konusunu işlerler. Matematik anlatımla, sıfır noktasında sistemin durumunda olan küçük bir değişiklik, kendisinden sonra gelen, zamanla üstel bir biçimde büyüyen değişikliğe yol açar.⁵⁸ Ünlü matematikçi Henri Poincare, **“Gözümüzden kaçan küçük bir neden, görmezden gelemeyeceğimiz denli büyük bir etkiye yol açar ve biz bu etkinin raslantısal olduğunu sanırız”** diyor.

Türkiye’de cam ev eşyası üretiminde Japon Ishizuka firması ile yapılan teknik yardım anlaşmasının çok önemli etkileri olduğunu, o anlaşmanın yürütücüleri önemle vurgular. Ishizuka’da eğitim alan mühendislerin ortak gözlemleri şöyledir: Japonlar’ı üstün kılan özellikler: **‘ön hazırlık’** yapmaya verdikleri önem, ayırdıkları zaman, aldıkları kararlara gölge sadakatıyla uyma becerileridir. Bir saatlik üretim değişikliği yapacak olsalar, bir gün öncesinden yapılacak işin ne olduğunu kağıda döker; kimin nerede, hangi işi ne zaman yapacağını tanımlar; saptamaları karşılıklı tartışır, tam bir uyum sağlayana kadar iş üzerinde dururlar.

Ayrıntıyı düşünme, tasarlama ve projelendirmede olağanüstü titizlik, Japonlar’ın iş yapmalarının yöntemi ve özüdür. O nedenle uygulama

⁵⁸ David Ruelle, **Raslantı ve Kaos**, Çev.Deniz Yurtören, TÜBİTAK Popüler Bilim Yayınları, Ankara 1994 s.37-49; Alison Maitland “Human centre for hard-edged managers” **Financial Times**, October 21,1999

aşamasında çok az aksama olur⁵⁹. Gelişmekte olan ülkelerde toplam kaynakların kullanımında verimliliği düşüren kültürel kısıtlardan biri de zenginlik üretimine yönelik umutları pragmatik tasarımlara dayandırmak, kolektif ve bireysel bölüşümü açıkça ortaya koyan bir plan hazırlamak, yaratmak istenen sonucu net tanımlamak, paylaşılan bir vizyonla insanların düş ve fizik enerjilerini iş üzerinde ‘ön hazırlık’ yapma yeteneğinin gelişmemiş olmasıdır. Bu eğilim, rekabet gücünü zayıflatan, etkin piyasa yaratılmasını önleyen, kendini yeniden üreten bir piyasa sistemi yaratılmasını zorlayan bir yapı oluşturur.

12.

Eşgüdüm becerisini geliştirmek

Eşgüdüm, en iyi bildiğimiz işi özgürce yapabilmektir⁶⁰; ama, bir temel koşulu vardır: Ortak aklımızın yaratmak istediği sonucu destekleyici olmak koşuluyla. Büyük doğal yıkımlar ve savaş gibi olağanüstü koşullarda önemi artan ‘**eşgüdüm yeteneklerinin**’ geliştirilmesi , gelişmekte olan ülkelerde temel yönetim sorunlarından biridir.

Gelişmekte olan ülkelerde, yaratılmak istenen belli bir sonuç üzerinde insan ve sermaye kaynaklarını yoğunlaştıracak çabaları engelleyen bir dizi değer yargısı oluşmuş. Bir başka anlatımla, kültürel kısıtlar, etkin bir koordinasyon çalışmasını engelleyici olabiliyor. Toplumun gelişme düzeyi, yarattığı ihtiyaçlar ve talep en önemli belirleyici. Yüzyüze birincil ilişkilerin egemen olduğu, rollerin farklılaşmadığı ve toplumsal bilinç üzerinde odaklanmadığı gelişme aşamalarında, kaynakların önceden tanımlanmış hedefler üzerinde odaklanma ihtiyacı toplumun derinliklerine inmiyor.

Herkesin sınırlı bilgilerle işini yaptığı, alışık olduğu tüketim kalıbı ile yetindiği bir gelişme düzeyinde, insanların hem var olan kaynakları etkin kullanmak, hem de yaratılan yeni kaynakları kullanmak ve onlarla bütünleşme talepleri yeterli olmuyor.

Sınırlı üretim, sınırlı tüketim düzeyinde ihtisaslaşma, ayrıntı bilgisi, farklılaşmış roller önemli birer araç olarak algılanmıyor. O zaman, herkesin kendi işini kendi yapabildiği yüzyüze ilişkilerde saplanıp kalınıyor. Yüzyüze

⁵⁹ Teoman Yenigün, ‘İncirköy’den dünyaya açılmanın tanığı oldum’ Şişecam S:203, Temmuz-Ağustos 1998; Taner Uz’ ‘Ayrıntıyı düşlemek en önemli sorumuz’ Kasım 1999 günü yapılan görüşme

⁶⁰ Murat Belge “Yeniden inşa” **Radikal** 29.8.1999

ilişkiler bütünü de, insan ve sermaye kaynaklarını birleştirerek, ortak aklın yaratacağı zenginliği aramıyor. Tersine, bireysel planda bütün sorunların çözüleceği gibi, toplum yasalarına uymayan bir kavrayış yaratıyor.

Eşgüdüm etkinliğini azaltan bir başka etken de **‘iş yapma metodunun’** olmaması. Bir işin yapısal ve ekonomik özelliklerine göre yapılışında belli öncelikleri vardır. O önceliklere özen gösterilmediği zaman gereksiz emek ve zaman harcanır. Eğer bir toplum uzun süre sınırlı bir tüketim kalıbı içinde kalmışsa, kendini daha ileride olanlarla karşılaştırma yerine, kendi içindeki gelişmeye bakıp azla yetinen bir kavrayış içinde ise, olağan koşullarda bir araya gelerek, birlikte iş yapma ihtiyacı duymuyor. Yani, insan ve sermaye kaynaklarını üretim sürecinde etkin kullanarak zenginlik üretmek, insanların yaşamını kolaylaştırmak o düzeydeki bir kültürün temel sorunu olmuyor. İş yapmaktan çok, yapar görünmek, günü kurtarmak daha ön planda bir davranış biçimi oluyor.

Birey ya da kurumun belli bir ideolojisi yoksa, o ideolojinin somut hedefleri net biçimde tanımlanmamışsa, hedeflere göre kaynak kullanımının önceliklerini belirleyen bir **‘plan’** somutlaşmamışsa, eşgüdüm ihtiyacı da gerekli yoğunluğa erişmiyor. Bir başka anlatımla ‘vizyon’ iki temel bileşenden oluşur: Birincisi bir ideolojisi vardır, ikincisi de ulaşmak istediği sonuç. Bu iki bileşenden oluşan vizyon, örgütün işgörenleri tarafından paylaşılmışsa güçler odaklanabilir.

İnsan ve sermaye kaynaklarını üretim sürecinde etkin kullanarak, birikim yeteneğini korumak, uzun dönemli geleceği güven altına almak, sorunları öncelikle zihni planda çözmeyi gerektirir. Bu önce düş kurmak, düşleri bilgiyle beslemek, bilgileri bir projeye dönüştürmek, projeleri bir üretime ve zenginliğe dönüştürme işidir. Bu fayda/maliyet hesabı yapabilecek bir teknik donanım da gerektirir.

Bir toplumda olağan ya da olağanüstü koşullarda bütün güçlerini tanımlanmış hedeflerle uyumlu kullanabilmesi, hem en iyi bildiği işi özgürce yapması, hem de toplumsal bilincin yeterince gelişmiş olmasıyla ilgili bir kültürel gelişme gerektirir. Bir toplum açıklıkla gizlilik arasında nerede duracağını bilmiyorsa, çok sesli tartışma kültürünü geliştirememişse, bilgisiz fikir üretilmeyeceği olgunluğuna erişmemişse ortak akıl, yani eşgüdümlü çalışma düzeni de kuramaz.

Dünya Bankası’nın işleyişini en üst düzeyde bir çalışanı olarak yakından bilen uzmanımızın saptaması ilginç. Dünya Bankası’nın ülkemize açtığı kredilerin geç geldiği saptamasından sonra, “...Türkiye Dünya

Bankası'ndan aldığı kredileri en yavaş ve en zahmetli kullanan ülkelerden biri. Türkiye'den daha kötü koşullarda ülkeler olmasına karşın krediyi yürütmenin gerektirdiği kararlarda gecikildiği için Türkiye, bu kaynakları zamanında kullanamıyor," diyor. Türkiye'de koordinasyon yapacak kimsenin olmadığı, dışarıya gidip kredi istemeden önce, ne şekilde ve miktarda istenebileceği ve en iyi yararlanma yönteminin bilinmesi gerektiği halde, şu ana kadar ülkemizde bu işi kimin yapacağını belli olmadığı anlatılıyor⁶¹.

İşletme odağından bakıldığında, koordinasyonu engelleyen kültür-tabanlı etkenlerin başında, gelişmekte olan ülkelerde herkesin kendini vazgeçilmez sanan, kendini işin odağında gören anlayış gelir. Bazı insanlar, **'mezarlıklar kendini asla vazgeçilmez sanan insanlarla doludur'** diyen özdeyişi unuturlar. Mühendislerin sadece üretim tesislerindeki işleri önemsemesi, onun dışında kalan işleri küçümsemeleri.. Mali işlerle uğraşanların, **'para'** ve **'kayıt'** sınırlarında kalan kısır bakışları, satıcıların sadece kendi yaptıkları işlerin kuruluşları ayakta tuttuğuna inanmaları, bu inançlarını da aşırı vurgulamaları işletmelerdeki koordinasyonsuzluğun temel sorunlarıdır.

Özgüveni olmayan, bilgilerini saklayan, söylediklerini yazılı bilgi haline dönüştürmeyen; böylece ve **'pozisyonunu korumayı'** her türlü değerın üstünde tutan bir yönetim kadrosunun bulunduğu kuruluşlarda da koordinasyon olmaz. Mesleki ustalığı olmayan, paylaştığı bilgileri aşacak bir entelektüel donanıma sahip olmayanlar da, eşgüdümün önüne her zaman engeller çıkarır.

Deprem gibi olağanüstü koşullarda koordinasyona şiddetli bir ihtiyaç olması nedeniyle önem kazanır. Ama gelin görün ki, ülkemizde deprem araştırmaları konusunda bile kültürel kısıtlar karşımıza çıkıyor. Marmara Bölgesi'nde yaşanan büyük deprem sırasında, konunun uzmanı bir üniversite öğretim üyesi⁶², bölgedeki deprem araştırmalarına gönderme yaparak, "...bölgede pek çok kuruluş çalışıyor. 'Bir araya gelelim, kaydettiklerimizi haritalıyalım. Artçı sarsıntılar nerede yoğunlaşıyor, nerede dağılıyor; bir bakalım' denmiyor. Bu zaman, özellikle kurumsal şövenizmi

⁶¹ Atilla Karaosmanoğlu, "Ayakta kalmayacak bankalar var" Gülcem Aktaş ile söyleşi, **Finansal Forum**, 30 Ekim 1999

⁶² Haluk İyidoğan "Depremler istatistik bilgilerle anlaşılabilir/Leyla Tavşanlıoğlu ile söyleşi" **Cumhuriyet** 29.8.1999

öne çıkarma zamanı değildir' diyor." Sonra ekliyor: "Bilimsel bir koordinasyon kurulu oluşturulmalıydı."

Toplumun olayları algılayışı, kavrayışı, yorumlayışı kültürel değerlerine bağlıdır. Eğer, bir toplumun en üst düzey beyinlerinin yer aldığı deprem araştırmalarıyla ilgili kurumlarda bir koordinasyon yoksa, atanmış bürokratlardan, seçilmiş politikacılardan ortak akıl yaratarak kaynak kullanımını etkinleştirmesini beklemek biraz safça olur.

13.

Fıkr-i takip alışkanlığı kazanmak

Bizim kültürümüzde bir başka özellik de **'fıkr-i takip alışkanlığı'** olmamasıdır. Olayların sıcaklığında aşırı duygusal tepkilerin yarattığı abartılı değerlendirmeler yapılır. Kavramların neyi anlattığına özen gösterilmeden uluorta söylenir. İşin ayrıntısına bilmeyenlerin yanlış algılamalarına ve değerlendirme yapmalarına yolaçan, birbirini **'anlamaya'** dönük değil, **'çatışmaya'** götüren sonuçlar yaratır.

Çok önemli konuların birden gündeme gelmesi, sonra aniden unutulup gitmesinin ardında, yazılı bilgi birikiminin olmaması, kendini sorgulamaya dönük özgüvenin gelişmemesi ve işlerin bütün olduğu, bir sistem içinde çözülebileceği mantığının yerleşmemiş olması yatıyor.

14.

Düşmanla var olma tuzağından kurtulmak

Gelişmemiş bir insanla, gelişmiş insan arasındaki en büyük fark, birincisinin geçmişteki olaylara objektif bakabilmesi; ikincisinin ise başarısızlıkların ardında bir **'suçlu'** aramasıdır. Ne yazık ki, bizim toplumumuzda yaygın bir eğilim de budur. **'Kimsenin kendine benzemeyene tahammül edemediği, herkesi kendimize benzeterek rahat etmeye çalışan'** anlayışı yansıtan kültür-kökenli davranışımız, tarihimizi, kişisel geçmişimizi, politik yönetim tarzımızı da etkiliyor. **'Bizim ideoloji dediğimiz şey ancak karşımızdaki düşmanla var oluyor. Farklı düşüncelerle, kesinlikle karşı çıktığımız ideolojilerle düşünce üretme düzeyinde mücadele etmektense kavga etmeyi seçiyoruz. Bize**

benzemeyenlerle ilgili olarak aklımıza gelen ilk düşünce onları ‘ortadan kaldırmak’ oluyor⁶³.

Düşman yaratarak kendi kimliğimizi açıklama eğilimine ilişkin bir başka gözlemde⁶⁴, ***“Kim kendini neye düşman olduğunu söylemeden tarif edecek, kim kendini yalnızca düşünceleriyle, yaptıklarıyla, yapmak istedikleriyle ve hayalleriyle anlatabilecek?”*** sorusu yöneltiyor. Düşmanla var olmada sorunları kendi dışımıza taşıma eğiliminin tam tersi, ***‘..biz adam olmayız’*** diyen kendini vurmaya dönük, herkesin herşeyden ***‘yakındığı’*** anlayıştır. İnanılmaz bir ***‘yakınma kültürü’*** vardır; davranışlarımızı köklü biçimde etkilemektedir. Bu eğilim biraz dikkatli ve nesnel gözlem yapan yabancıların⁶⁵ da dikkatini çekmiştir: ***‘Türkler, Türkiye’yi ve Türkleri sevmiyor mu? Herkes bu ülkeden, bu ülkenin insanlarından yakınıyor. Tuhaf bir şey bu. İnsanlar kendi kültürlerini sevmiyor, kendilerini sevmiyor.’*** Yani kendine dönük bir sorgulamanın olmaması, düşmanla var olmaya çalışmak, bir yerde dönüp kendimizi vuran bir anlayışa ulaşıyor. Sorunların kaynağını kendi dışımızda aramak, bizi geleceğe taşıyabilecek ***‘değerlerimizi’*** de gölgeleyen bir ***‘inanç’*** haline geliyor; potansiyellerimizi kullanmamızın önünde engel oluşturuyor.

Düşmanla var olmak ***‘pozitif seleksiyon’*** yaratmayan, tam tersi ***‘negatif seleksiyon’*** ile ülkenin değerli insanlarını çürütmeye dönük işleyen bir kültürel yapıya dönüşüyor. Bahane üretmeye dönük davranış hem kolaycılığı getirir; hem de ‘ayırıcı’dır. Oysa iş yapmaya dönük davranış, uzlaşma zeminleri arar; ‘birleştirici’ karaktere sahiptir.

Bahane üretmeye ve düşman aramaya dönük bir işletme yönetimi varsa, insanların zayıf yanlarına göz yumarak, güçlü yanlarını ön plana çıkarma eğilimi güç kazanmaz. Tam tersi, güvensizliği besleyen gelişmeler artar; işletme önce ruhen çöker; ardından da birikim yeteneğini yitirmeye başlar.

Cumhuriyet dönemi üniversitelerin gelişmesinde önemli katkıları olan Neumark⁶⁶, ***“..sizin toplumsal elekleriniz, alt düzey insanları yukarı çıkartıyor; üst düzey insanları çıkarabilse, özendiğiniz toplumlar gibi olabilirsiniz”*** diyor.

⁶³ Kürşat Başar’ın bu saptamalarını aktaran: Rüştü Bozkurt “Düşmanla varolmak” **Dünya** 1 Temmuz 1998

⁶⁴ Ahmet Altan **Yeniüzyıl** 29 Aralık 1999

⁶⁵ Lavren Campbell Adams “Söyleşi” **Ekonomik Panorama** Y:5 S.4 Mart 1992

⁶⁶ Çetin Altan “Düşün,düşün...” **Sabah** 15 Ocak 1992

15.**Almadan verebilen ‘devlet’i unutmak**

Geleneksel teokratik devlet birey varlığını Tanrı adından meşruluğunu alır. O nedenle yönetim otoritesi Tanrı’nın yeryüzündeki temsilcisi gibi davranır. Tanrı da bütün kozmosun ve bireyin de sahibidir. Bu meşrulaştırma kavrayışında devlet bireye hizmet etmez; tam tersine birey devlete hizmet eder.

Ülkemizde Cumhuriyet yönetimi modernizmin öncüsü olmuş, ancak bu öncülük devletin ekonomiyi sıkı biçimde denetimi altına alması sonucunu da yaratmış. İster istemez ekonomide devletin ‘patronajı’ oluşmuş. Genelinde bütün gelişmekte olan ülkelerin, özelinde ise ülkemiz insanının ‘devlet’ kavramına yüklediği değerler; toplam kaynak kullanımında verimliliği etkilemektedir. Devlet kavramının algılanış biçimi aşırı değerlendirilmiş umutlar yaratırsa, özellikle olağanüstü koşullarda aşırı değerlendirilmiş umutlar kızgınlık ve öfkeye dönüşmektedir.

Olağan koşullarda da özellikle bölgeler arasında gelişme farklarını kapatmada, devletin düzenlemelerine başlanan umutlar, genel kavrayış ve yorumlayış biçimi üzerindeki etkileri yarattıkları sonuçlar bakımından kaynakların yanlış yönlendirmesine yol açmaktadır.

Sonuç

Ülkemizde işletme düzeyinde rekabet gücü yaratmanın, geliştirmenin ve korumanın önünde duran bazı kültür-tabanlı kısıtlara özetle değinilen bu incelemede ulaşılan birkaç sonuca işaret etmeliyiz.

Birincisi, ülkemizde entellektüel tembellik nedeniyle kavram geliştirme, düşünce darboğazını aşma, tartışma-kültürünü olgunlaştırma sorunları işletmelerin gündemindeki ivedi konulardır. Her toplumun kendine özgü kültürü vardır. Kültür değerlerinin yerel karakteri dikkate alınarak, işletme politikalarının geliştirilmesi, insan kaynağının eğitimi konularında, bu yerel ve kendimize özgü sorunlar ön plana çıkarılmalıdır.

Özellikle yazılı bilgi birikimi ve arşiv oluşturma işletmelerimizin en önemli sorunudur. Etkili işler yapmış olanları da, kaynak israf edenleri de açığa çıkaran bir belge-bilgi sistemi kurmayan işletmeler kaynak israf edecektir. Düşünce darboğazının aşılması, bilgiye açık ve demokratik işletmelerin yaratılması, savunmacı akıl yürütmeyi aşan, çok sesliliğe önem

veren bir yönetim anlayışı gerektirmektedir. Eğitimlerde üzerinde ısrarla durulması gereken hususlar tartışma kültürü yaratarak, ortak akıl üretimini artırmak olmalıdır.

Oturum Başkanı- Evet, Sayın Başkanım, sayın üyeler, değerli katılımcılar; toplantının ikinci bölümünü açıyorum. Bu bölümde soru-cevap faslı. Soru sormak isteyen sayın katılımcıların sorularını bekliyoruz.

Buyurun.

- Şimdi, benim sormak istediğim konu şu: Şimdi, "yeni dünya düzeni" diye bir kavram var. Şimdi, bu yeni dünya düzeninde biliyoruz ki, daha önceden yaşanan Batı'daki gelişmeler önce feodalitenin yıkılması, ardından burjuvanın yaratılması; burjuvayla birlikte demokrasi. Şimdi, demokraside millî devletlerin kurulması, yani bunlar tabi hep beraber zamanlı şeyler. Ardından gelen olaylar sonucunda da şimdi artık milletlerarası sınırların kalkması söz konusu gündeme getiriliyor.

Şimdi, bu çerçevede acaba Türkiye'nin konumu gerçekten sınırların kalkması anlamında bir şey gerçekleşecek mi, yani Türkiye'nin konumu ne olacak bu noktada, birinci sormak istediğim. Ve kültürel olarak bizim içinde olduğumuz, sahip olduğumuz bu unsurlar ne kadar bunlara Türkiye'nin rekabet edebilirliğine ne kadar etkili olacak?

İkinci sorum da, acaba Türkiye'de de yaşanan şu an rekabetin sınırlanmasıyla ilişkin olarak gelişmeler, Türkiye'nin daha önce bildiğimiz 1924 yılından başlayarak bir burjuva yaratmak ve burjuvayla birlikte demokrasiyi yerleştirmek fikri çerçevesinde sanayiciyi sürekli olarak teşvik etmek ve bu sanayinin hantallaşması neticesini doğuran bir gelişmenin acaba günümüzde kalkması söz konusu mudur? Bu anlamda tipik örnek verecek olursak, otomotiv sektörüdür. Otomotiv sektörünün şu an için teknolojik gelişimi çok hızlı. Fakat, 1985'lere kadar, hatta daha da sonrasını alabiliriz, o zamana kadar gelişim çok yavaş. Acaba bunun bir etkisi var mıdır yok mudur?

Teşekkür ederim.

Dr. Rüştü BOZKURT- Şimdi, şöyle söyleyeyim: Yeni dünya düzeni var mıdır yok mudur? Meseleyi hiçbir ideolojik temeli olmadan çok somut bir olaydan görelim. Üç teknolojik düzey toplumların bütün karar ve kurumlarını etkiler; üretim, ulaşım ve iletişim teknolojisi, bunların iç

bütünlüğü. Siz eğer öküzün çektiği kara sabanla üretim yapıyorsanız onu devenin kervanına taşırsınız. Saman alevinden dumanla haberleşebilirsiniz ya da Tatar Ağasının Abdullahıyla. Ama, bu teknolojiler değişir de bunların bütünlüğü değişirse ne olur? Buharlı makine o zaman telgrafi getirir beraberinde, iletişim için.

Şimdi, bir kere bu üç teknolojik düzey değişiyor mu değişmiyor mu? Buna baktığımız zaman, yeni dünya düzenini, adına yeni dünya düzeni de, ne dersin de, pek kavramsal saplantı içine girmek istemiyorum; bu üç düzeyde de ciddî değişme var, niteliksel değişme var, niceliksel değil. Belki organik enerjiden mekanik enerjiye geçtiği zaman sanayi devrimiyle çok farklı bir gelişme vardı. Ama, şimdi enerjinin kullanılabilme biçiminde, yani bilgisayarın ölçme, sayma, biriktirmede geçirdiği olağanüstü enerji tasarrufu nedeniyle enerjinin kullanılma biçiminde değişme var, bunun bir tabi sonucu var. Demin söylediğiniz bütün kavramlar burjuva, ulus-devlet kavramları, sizin tarif ettiğiniz kavramlar hepsi emekle sermayenin. Çünkü, üç temel dönem var biliyorsunuz; bir şiddet dönemi, bir servet dönemi, bilgi dönemi diye bir dönem var. Şimdi, şiddet döneminden servet dönemine geçtiği zaman bu kavramlar türemiş. Burjuva kavramı da oradan türeme, emek, sermaye çelişkisi de oradan türeme, hepsi oradan türeme.

Şimdi, geliyor bugün kol emeğinin payı giderek azalırken beyin emeğinin payı, yaratıcı entelektüel emek çok ön plâna çıkıyor, entelektüel sermaye. Şimdi bütün bunlar üretim ilişkilerinde, kimlik belirlenmesinde, birbirimizle olan insanî ilişkilerde bir değişikliğin olacağını gösteriyor adına ne dersin de, bu açıdan baktığımız zaman.

O nedenle, Türkiye'nin yeri nerede sorusuna gelebilir miyim? Birincisinde anlaştık mı, onu bir söyleyin.

Yani, ben diyorum ki, o kavramlar değişecek; çünkü şu gün Türkiye'nin meselesi kol emeğinin, Faylor'un ya da Taylor'un getirdiği, Fordist sistemin getirdiği otomobilde yalın üretim dediğimiz vesaire gibi olaylar tamamen kol emeğini etkin çalıştırmaya dayalıydı. Halbuki bugün bilgi işçinin özellikleri, bu şeyde çok güzel var, Dracker'in, "21. Yüzyılda Yönetim" diye bir kitabı çıktı son günlerde, orada çok net anlatımı var bunun. Baktığımız zaman, bir kere üretimle insanın arasındaki ilişki çok değişti, bilgiye dayalı üretim çok ön plâna çıktı; çağımızın özelliği. Onun içindir ki, emek piyasasına baktığımız zaman merkezî emek dediğimiz, çekirdek emek dediğimiz, yan emekler dediğimiz taşeronluk sistemi. Rakibin taşeron çalıştırırken sen taşeron çalıştırmazsan rekabet edemezsin.

Peki, bunu reddetmek, kabul etmek bizim subjektif tercihimize kalmış bir olay değil ki. Dünyanın objektif rekabet koşulları içerisinde öyle bir yapı geliyor. Ama, şunu söyleyeyim: Nasıl ki, sanayi devriminde aşırı derecede kadın çocuk emeğinin sonucunda Bismark döneminde sendakilizm ve sendikaların gelişmesi sosyal devlet anlayışını geliştirdiyse, bu yeni düzenle de üçte bir toplum dediğimiz toplumun çok az kısmı iş sahibi olur geri kalan işsiz kalırsa buna ekonomi tahammül edemez, o zaman toplum olmaz, o zaman bir müdahale gelir. Ama, bu müdahale geçmişteki gibi ulus devletler ölçeğinde değil, ipuçları çok netleşti ki, uluslararası ve bölgeler arası.

Bunun için tavsiye edeceğim kitap, Kenecy O'mahen'in "Ulus Devletin Sonu." Bu kitapta çok güzel cevapları var bunun, çok net, kavramsal, okudunuz mu bilmem. Bu iki kitaba bakın, bunun son derece net cevapları var; biri Dracker'in "21. Yüzyılda Yönetim", yeni çıkan bir kitap, sanıyorum Epsilon yayınlarında, Henkel yayınlarında da "Ulus Devletin Sonu."

Sorunuz çok güzel ama, söyleyeyim. Çok can alıcı soru sordunuz, ama ikisinin cevabı da, burada zaman almak için söylemiyorum, bu iki kitaba bakın, mektuplaşalım ve tartışalım.

Teşekkür ederim.

Evet, buyurun.

- Efendim, bu konuşmanızdan phase aldığımı söyleyebilirim, büyük bir keyif aldığımı sizlere ifade edebilirim. Bir soru yöneltmek istiyorum.

Toplumların evrimleşme sürecinde vahşi kapitalizmden etkin rekabetin gerçekleştiği bir ekonomik düzene ulaşmada, doğrusu gelişmiş bireye gelişmiş bir piyasa yaratma doğrultusunda bu kadar iş düştüğünü oturup da düşünmemiştim. Bu, sizin değişinizle, soft yaklaşımla gerçekten hukukun, kuralların katı altyapısı zemininde çalıştığımız, sorduğumuzda bizim için bir soluk oldu bu konuşmanızın ana teması.

Konuşmanızda sunulan kavramlar yerine, ki örneklediniz, büyük verimlidir, küçük güzeldir gibi. İşbirliği gibi bir kavramı ön plâna çıkarmamız gerektiğini öğütlediniz. Yalnız, bizim yaşamızda etkin rekabeti sağlama doğrultusunda rekabetin korunması için yaşamızın önemle, özellikle yasakladığı uyumlu eylem ve anlaşma olarak ifade edilen, bir anlamda işbirliği olarak da algılama durumunda olduğum yasaklanmış şeyler var.

Sunuşunuzdaki çerçeveye kanununuzdaki bu yasak nitelemeleri nasıl bağdaştırabiliriz?

Dr. Rüştü BOZKURT- Teşekkür ederim, çok güzel bir soru.

Şimdi, benim işbirliği stratejik işbirliği. Stratejik işbirliği ne demektir? Şudur: İki firma ya da ikiden çok firma, yani birden çok firma bir araya gelerek "bir artı bir"i ikiden büyük yapıyorlarsa, yani kaynak kullanımını etkinleştirip birinin eksikliğini diğerinin güçlü tarafı tamamlıyorsa buna stratejik işbirliği diyoruz. Bunun bir temel özelliği var.

Alman Cumhurbaşkanı Hayneman, bir gün basın toplantısı yapıyor, soruyorlar ki, vatansever misin diyorlar, o da diyor ki, "Hayır, karımı severim." Ertesi gün bütün manşetlerde "Hayneman vatansever değil karısını seviyor" diye. Bir basın toplantısı daha yapıyor adam; diyor ki, "Bakın, manşetlere hiç üzülmedim ama, bir şeye çok üzuldüm." Neye? "Siz medya mensupları kavramlarla iş yapan, kavramlarla ileten, sizin temel mesleğiniz kavram kullanmak, sizin aracınız kavramlar. Kavramların anlamını bilmemenizden ötürü müthiş üzuldüm" diyor. "Çünkü sevgi kavramı karşılıksızlık içerir. İnsanlar ancak çocuklarını, karılarını severler karşılıksız olarak. Vatan, karşılık verdiği zaman sevilir. Eğer öyle olmasaydı göçler olmazdı. İnsanlar geçinemediği yerden başka yere göçerler" diyor, "Onun için çok üzuldüm" diyor. Tabii ertesi gün "Hayneman'dan son ders" diye.

Biz belki bu konuşmalar içinde Hayneman'ın uyarısına uymuyoruz; bazen kavramları açıklamıyoruz. Burada benim kastettiğim, stratejik işbirliği. Stratejik işbirliğinin bileşenlerinde şunlar vardır: Birçok firma birleştikleri zaman sinerji yaratıyorlarsa, yani 1+1'i 2'den büyük yapıyorlarsa, zayıf yanlarını birleştirip kaynak kullanımını etkinleştiriyorsa, bu, işbirliğidir. Ama, bir şartı daha vardır. Ayrıldıkları zaman ayakları üzerinde durabilecekler. Birbirine tâbi, bağımlı olmayacaklar; öyle bir birleşme bu.

Bu birleşmeler dünyada, işte "morger, equecan", İngilizce tabirlerini söylemiyorum, bir sürü, bu konu gerçekten çok, dünyada örneklerini çok yaşadığımız, hangi gün ekonomi gazetelerini açsanız yüzlerce örneğini göreceğiniz işbirlikleri çok geliyor. Niye geliyor? Bunun şu tabanı var: Bakın, Amerika'da brüt kâr marjları yüzde 12'yken 44 hava şirketi vardı Panam dahil; kâr marjları 7'nin altına düştüğü zaman, 5'in altına düştüğü zaman 4'e indi. Birleşmek zorunda kaldı.

Bugün Amerika'da 4 tane hava şirketi egemen Amerikan hava yolu taşımacılığına. Bunun o boyutlarını çok iyi yapma. Oradaki birleşmeleri,

bütün birleşmeleri hep stratejik oldu; aksi takdirde ölecek, batacak. Benim kastettiğim; fiyat deklare etmek için, piyasa sistemini bozmak için bir birleşme değil, kaynaklarını etkin kullanarak, bilgi dahil olmak üzere, sinerji yaratmaya dönük. O, sizin yasanızın tam özünde olan şey. O birleşmeler olmadan bir yere varması mümkün değil şirketlerin Türkiye'de.

Bakın diyorum, EMES'de gezdiğim firmalardan şunu aldım: Bir yabancıyla işbirliği yapan, pazarlama ya da üretim işbirliği yapan hiçbir şirket 98 ve 99 krizinden yüzde 10'dan fazla etkilenmedi. Ama, işbirliği olmayan, dışı dönük işbirliği olmayanlar çok etkilendi. Bunlar, çok küçük işletmeler; 30 kişilik, 20 kişilik, 15 kişilik işletmeler. EMES Sanayi Çarşısında İstanbul'da.

O bakımdan, bizim işbirliği dediğimiz, sizin yasanın dediği işbirliği, bir araya gelip tüketicinin hakkını gasp etmeye dönük bir işbirliğini kastediyor orada; yani, piyasa sistemini bozmaya dönük. Benim dediğim de tam tersine. İnsan ve sermaye kaynağını, bilgi kaynağını etkin kullanarak rekabet gücünü artırmaya dönük işbirliği diyorum. İkisi arasındaki fark bu. Teşekkür ederim. Oldu mu bu yorum acaba?

Evet, buyurun.

Barış EKDİ- Barış EKDİ, Rekabet Uzman Yardımcısı. Öncelikle teşekkür ediyorum size; çünkü, genelde kültürel boyut çok fazla unutilan, özellikle de bizim kültürümüzde unutilan bir şey, buna değindiğiniz için öncelikle teşekkür ediyorum. Sorudan ziyade, biraz da gençliğin vermiş olduğu hata yapma özgürlüğüne, gevezeliğe sığınarak bir şeyi söylemek istiyorum yazınız hakkında.

- En doğrusunu yaparsın.

Barış EKDİ- Teşekkürler.

Şimdi şöyle: Tarihimize baktığımızda, özellikle, bunu da düşünmeme yol açan okuduğum kitap, iki-üç gün önce yazılan bir kitap, "Tüccarzade İbrahim Hilmi Efendi" adında. Osmanlı son dönemleri aydınlarından biri yazmış bu kitabı. Ve orada, Tanzimatın 75. yılında Osmanlının genel durumu, Avrupalılaşmak-Batılılaşmak anlamında ne kadar yol katettiğini söylemiş. O kitaptan önce de üç tane tespit var. En azından ... Şöyle: Batılılaşmak 1839'dan sonra Türk kültürüne girdi. Hatta İkinci

Dünya Savaşının hemen sonrasında Amerikanlaşma diyebileceğimiz bir olgu söz konusuydu; fakat son dönemde de küreselleşme denilen bir olgu var.

Bunların hepsine baktığımızda, genel itibarıyla maalesef, o dönemin Osmanlısı yahut günümüz Türkiyesinin daha çok dışında gelişen dinamiklerden kaynaklanıyor. Ve Türkiye, bir nevi hayal durumunda. Bu üç dönemde de trene sonradan yetişmek durumunda kalıyor. Bugüne kadar da maalesef yetişemedi; hep arkasından koşan durumda o trenin.

Şimdi, o dönemin tespitleri, yani 1916'da yapılan tespitlere baktığımızda, sadece işin, devlet, işletme değil, ekonomi değil, daha çok devlet ve hukuk, kültür boyutuyla yetinirsek şöyle bir gözlem var: Biz, Fransa'dan yahut Avrupa'dan çeşitli mahkemeleri, kurumları aldık. Bunları işletmeye başladık. Osmanlı, o dönemde Mısır'da ve Kıbrıs'ta da sonuç itibarıyla nüfuzu vardı, orada da aynı kurumlar kuruldu. Fakat, İstanbul'dakiler işlemiyor, Mısır ve Kıbrıs'takiler işliyor. Bunların nedeni; aldığımız kurumları sadece şekil itibarıyla bırakmamız, içeriğini dolduracak kişilere, o bürokratlara bir nevi sahip olmamamız, o kültüre sahip olmamamız. Maalesef Cumhuriyetin 75. yılında, ben baktığımda, birçok alanda aynı şeyi görüyorum. Demek ki, 100 sene boyunca, ki 1939'da, 23'ten başlayan bir ivme, 39'dan sonra aşağı doğru indi ve 100 sene tamamlandı. Daha sonra da, 1999'da, bu yazıdan 83 sene sonra diyorum ki, gitmişiz, ancak bir arpa boyu yol bile gidememişiz bürokratik anlamda.

Şimdi, o açıdan bakarsak, küreselleşme önümüzde yeni oldu. Daha önce Batılılaşmaya çalıştık, işte bir şekilde ayak uydurmaya çalıştık. Şimdi, sadece Batı'ya değil, dünyaya ayak uydurmaya çalışacağız. Çalışacağız; ama bunun dışında şu var: Özel sektör, bu açıdan belki hazırlıklarını tamamlayabiliyor; daha şanslı. Fakat devlet, özel sektör kadar esnek değil yahut çabuk hareket edemiyor. Bunu da kurumlarına yansıtamıyor maalesef.

Bu açıdan, Rekabet Kurulunun belki bir avantajı var diyebilirim. Yeni bir kurum. Yapılanmasını tamamlayarak en azından diğer kurumların sahip olduğu dezavantajdan, hantallıktan çabucak sıyrılabilir, zaten atılımları onu gösterdi. Fakat, şurada başka bir şey benim dikkatimi çekiyor. Belki yazınızda bu da yer alabilirdi diye düşünüyorum. Genel itibarıyla sadece iki senelik belli bir deneyimim var ama, Türkiye bürokrasisinde şunu görüyorum: Kanun yapılacağı zaman işin kolayına kaçmayı tercih ediyoruz. Amerika'yı yeniden keşfetmemek için, "Avrupa'da bu var" diyoruz, "bu yapılmış, biz neden uygulamayalım, almayalım." Fakat, alırken, hem kurumlar arası koordinasyon eksikliği nedeniyle, hem de Türkiye'nin

ihtiyacını belirleyememiş olmamızın verdiği etkiyle sürekli olarak biz, bazı yerlerde hatalar yapıyoruz.

Bir öz eleştiri, örneğin biz, Rekabet Kanununu aldık. Ama, alırken, ulusal mevzuatlardan çok Avrupa Komisyonunun ya da Avrupa Birliği'ndeki düzenlemeyi gündeme getirdik. Dolayısıyla, hâlâ bunun sıkıntısı var hepimizde. Fakat, bu aşamdan sonra, ki biliyorum, daha çok ileride, biz, diğer arkadaşlarım için bir örneği de olabilir ya da sizin yazınızda belki yer alabilir, bürokraside görülen bir olgu; millet, maalesef siyaset kültürü de gelişmediği için yasaları yapan kurumlara fazla güvenmiyor. Özellikle de bürokratlar, ülke için bir şey yapmak amacıyla bir şekilde o kuruma da, o organa, o yüce organı aşma gereği hissediyorlar. İşte uluslararası anlaşmaların arkasına sığınarak, biz nasıl olsa, bu Avrupa'yla bu anlaşmayı yaparsak Avrupa Birliği'yle, Meclis, ona uygun kanuna çıkarmak zorunda kalacaktır. "İyisi mi biz, Türkiye'nin iyiliği için bunları yapalım" demeye başlar hâle geliyor. Bence şunu, en azından, kültürümüz açısından, en yönetim, hem demokrasi, hem de bürokrasi kültürümüz açısından en önemli eksiklerimizden biri bu. Ve bence çok fazla da buna değinilmiyor. Bu, daha ileride de yer alabilir sanıyorum.

Teşekkür ediyorum.

- Ben teşekkür ederim. Şimdi, önce bir şey söyleyeceğim size. Eğer yanımdaysa size bir şey göstereceğim. Ben, 22 yaşındayken 1964'te, Tokat'ta çıkan Sabah Postası, Fethi GÜNESEN'in gazetesinde bir yazı yazmışım. Lebit YURTOĞLU'nun yazısı, bak, Rüştü BOZKURT diye. Arkadaşa vereyim.

Şimdi, yazdığım yazılarla arasında hiç fark yok. Tam 22 yaşındaymışım. Burada birine vereceğim. Kaç sene olmuş 64'ten bu yana? Benim bu yazıma bakıp, bugün yazdıklarımın arasında belki nitelik farkı var; ama, temel, ana fikir açısından yazdıklarımın fark yok. Bu, Türkiye'nin değişmediğini mi gösterir? Onu söyleyeyim. Hayır. Şimdi bakın, iki tane şey söyleyeceğim. Yine yazının içinde söylüyorum. Bu, "Empriki" dergisinin editörü Kargles'in derlediği bir kitap var; "Yüzyılın Sonu." Nerede çıktı? İş Bankası yayınlarında çıktı. Orada, bakarsanız, soruların cevabı çok net; sizin sorularınızın. Net; şurada: Bir kere, az gelişmişlik şu demek? Dedim ki, başkalarına suçlu atmak. Bir filizof şöyle diyor, diyor ki, "Birisi beni birinci kere kandırıyorsa suçun yüzde yüzü ondadır" diyor, "aynı kişi beni ikinci

kere kandırıyorsa suçun yarısı onda yarısı bendedir; ama aynı kişi üçüncü kere kandırıyorsa suçun yüzde yüzü bendedir."

Sanayi devriminde kandıysak biz, suçun yüzde 100'ü Batılılardadır diyelim. Ondan sonra, beyaz eşya dönemi geldi; yani elektriğin ve içten patlamalı motorların getirdiği yeni düzen geldi; gene kandırdıysalar bizi dış dinamikler, suçun yarısı onda, yarısı bizdedir. Ama, şu bilgi çağında gene biz, şu bilgide bu kadar fırsat eşitliğinin olduğu yerde, sizin soruları sormaya hakkınız yok. Yani, sizin de yok, benim de yok.

Niye yok? Bu kadar fırsat eşitliği olan yerde bu fırsatı değerlendirmeyen, köle olmak zorundadır. Yani, niye köle olmak zorundadır? Şunun için köle olmak zorundadır: Çünkü, hiyerarşi mutlak; enerjisini etkin kullanan yönetici olur, enerjisini etkin kullanamayan bireyler ve toplumlar yönetilen olur. Onun için, hep kendine bakacaksın üç parmaktan.

Bir de bir şey daha söyleyeyim; "az gelişmiş toplum" demek, yüzyüze birincil ilişkiler kuran toplum demektir. "Gelişmiş toplum" demek, farklılaşmış rollere dayanan anonim ikincil ilişkileri kuran toplum demektir. Herkes kendi işini her şeyin odağı sayarsa, o toplum az gelişmiştir. "Ben kendi işimi en iyi yapayım" dediğimiz zaman; herkes en iyi yaparsa, o toplum gelişmiş toplumdur.

Şimdi, sen önce kendine soracaksın; "Ben Rekabet Kurumunda bir genç eleman olarak gerekli arşivleri yapıyor muyum, üzerime düşen görevi iyi yapıyor muyum, literatürü iyi takip ediyor muyum, ülkemizin sosyal ekonomik gelişmesini iyi takip ediyor muyum, yazıyor muyum?" diye. Yazmak da yetmez, kendi biriktirmen de yetmez. Dünyanın en büyük filozu eşektir; affedersiniz, ama eşekliğinin farkında olmadığı için Nuh Nebi'den beri eşek kalmıştır. Ha insan olmak için; onu başkalarıyla paylaşıyor musun? Paylaşmıyorsan, hepimiz aynı tavır içinde olmuyorsak, -kusura bakmayın, o kavramları şey kullanıyorum, yani size hitap etmek için değil, hepimize, ben kendime de söylüyorum- paylaşmıyorsak; paylaşarak büyütülen tek şey bilgidir, o zaman bizim, demek ki filozofun dediği gibi, üçüncü yanılığdan sonra kimseyi şikâyet etme hakkımız yok.

Ama, ben ümitsiz değilim; çünkü bu yeni dünya gelişmeleri içerisinde, Türk toplumu hiç olmadık kadar dinamik. Hakikaten dinamik, iki toplum görüyorum ki şaşırtacak kadar dinamik; biri Çin, biri Türkiye. Gittiğiniz zaman sokakta da görüyorsunuz bunu, her yerde. Almanya'ya, 10 yıldır aynı kasabaya gidiyorum, değişen hiçbir şey görmüyorum.

Onun için, hiç ümitsiz olmayın. Yani, üçüncü yanılığı her hâlde yapmayacağız gibi geliyor. Teşekkür ederim. Başka var mı arkadaşlar? Bakın, yanılabilme özgürlüğünü kullanın, soru sorun. Bir tane arkadaş var.

- Kültürel olanak ve kısıtlarımızla ilgili olarak bir şey söylemek istiyorum.

Kültürel kısıtlarımız olarak; gerek stratejik, gerekse operasyonel boyutta plânlama eksikliğinin doğduğunu düşünüyorum. İş bölümü anlayışını tam olarak başaramadığımızı düşünüyorum. Yani, herhangi bir kurumda birisi görev yapıyorsa, -Rekabet Kurumunda olduğum için söylüyorum- Rekabet Kurumunun her üyesinin rekabetin her şeyini bilmesi zorunlu gibi bir anlayışımız var. Biri; sadece kendisiyle ilgili bölümü veya işletme bazında da düşünülebilir bu.

Bir diğer eksikliğimizin de, kurumsallaşma kültürümüzün olmadığını düşünüyorum. Bunu bana düşüründüren de bir olaydı; benim bir akrabamın bu çiçekleri satan bir yeri vardı, orada Hollanda'dan gelen bir ağaç satılıyordu, ağaç 60 yıllık ağaçtı. Şöyle bir düşündüm; onu diken insan, kendi torununun ancak onun faydasını göreceğini bildiği hâlde o ağacı dikmişti; bizde daha böyle bir anlayışın tam olarak yerleşmediğini düşünüyorum.

Artımız olarak da; yani kültürel olanağımız olarak da, Türk insanının girişim gücünün çok fazla olduğunu anlıyorum.

Teşekkür ederim.

Dr. Rüştü BOZKURT- Teşekkür ederim. Güzel şeyler söylediniz, not ettim onları. Bir şey söyleyeyim. Gerçekten uzun vadeli düşünmek; ben bunun en güzel örneğini Çin'den söyleyeyim. Kavlin dağlarının eteklerinde elle yapılan Çin porsenelleri var; asgarî 200 yıllık çamurla çalışıyor her aile; 200 yıl evvel ailesinin biriktiği çamurla. Çünkü, o çamur ne kadar çok eskirse, üzerine pirinç sapı örtüyorlar ve her sabah suluyorlar o sapı devamlı yaş kalması için. Her gün alıp kullandığı çamurun yerine, mutlaka yeni çamur koyuyor, orayı boş bırakmıyor; bileşik kaplar gibi. Ve böylelikle, çok eskimiş çamuru alıyor, elinde işliyor ve kolaylıkla çok ucuz porselen üretebiliyor; binlerce aile.

Bu, uzun dönemli geleceği düşünmeme, az gelişmişliğin çok önemli unsuru; onun bir kere daha altını çizeceğim. Öngören ve önlem alan uzun

vadeli insanlar ne kadar gelişirse, o kadar çok uzun vadeli düşünür, geleceği düşünür.

Meselâ, Başkan bilir; torunumla ilgili bazı projelerim var benim, ben bazen anlatırım böyle insanlara. Etrafıma bakıyorum, okuyan, düşünen insanlar takdir ediyorlar; ama, böyle günübirlik yaşayan insanlar, "Yahu ne aptal adamsın, torunun için para biriktirilir mi? Yaşasana, kendin yesene" diyorlar.

Bunu çok özel gözlüyorum bakın; çok özel gözleyip, not ediyorum. Bunu kasıtlı da yapıyorum, belki de abartarak yapıyorum; torunumla ilgili düşlerimi anlatıyorum. Bu, bana çok önemli gelişmiş ve az gelişmiş kafaları gösteriyor. Çünkü; ilkelikten gelişmişliğe gitmek, oportünistlikten bilgelliğe gitmek demektir. Oportünist, kendi gövdesi kadar düşünmek demektir. Yani, oportünistizmle epikürüyen düşüncenin arasındaki en önemli fark da budur. Epikürüyen düşünce, gerçi felsefede böyle biraz fazla bohem gibi algılanır ama, epikürüyen düşünce demek, uzun dönemli gelişmeyi düşünmek demektir. Hâlbuki oportünistizm, günübirlik düşünmedir. Aslan saldırır geyik sürüsüne, bir tane yakaladı mı, karnı acıkana kadar, bir daha ikinci geyik diye düşünmez. Ama insan, onun etini taşın kovuğunda saklayarak insan olmuştur; bugünden yarına taşıyarak, zaman ve mekân boyutu taşıyarak.

O bakımdan, kültürün çok önemli özelliğidir. Sanıyorum ki, parayla ilgili söylediğim; piyasa sistemindeki kanı diye parayla ilgili söylediğim olay da bunun açıklamasıydı.

Bunları bireysel olarak gerçekten çok önemli buluyorum. Yani istiyorum ki, Türkiye'nin televizyonlarında; hiç olmazsa her televizyonun bir programında hayatı kavrayış ve yorumlayışımızla ilgili tartışma olsun. Birçok insanımız buna çok hazır, ama insanlarımıza anlatan yok bunu; kurumlar yok. Yoksa, insanlarımız biliyorlar.

Bir şey söylüyorum bakın. 58 yaşındayım, 7'inci işyerinde çalışıyorum, çok hareketli bir adamım, çok insanla temas ederim, kolay temas ederim; bu kadar zaman içinde çok insanlarla yüzyüze geldim, iki şeyden çok korkuyorum. Bir; birilerine makam koltuğu verdin mi, bu pis koltuk hemen her şeyi öğretiyor ona. Koltuğa çıktı mı, bir yukarıya, her şeyi bildiğini zannediyor. Bu çok kötü bir şey Türkiye'de. Onun için her sabah kendi koltuğuma tükürürüm bir kere; sana güvenmem diye.

İkincisi, o da çok önemli bir şey; bizim insanımız başkasını eleştirmeye yatkın ama, kendini eleştirmeyi bilmiyor. Başkalarında lunapark

aynası gibi büyütüyor aynalarla, kendine gelince iç bükey, küçülten aynaya bakıyor; kendinde hata görmüyor. Bunu aşmamız lâzım.

Bütün bunlar, söylediğim plânlama olmaması da, gene oportünizim ağırlıklı.

Şimdi bakın, şu tarifi aklınızın bir yerine çakın: Gelişmiş toplum, farklılaşmış rollere dayanan anonim ilişkilerdir. Farklılaşmış rollere dayanan anonim ikincil ilişkilerin olduğu yerde, herkes kendi rolünü iyi oynar; ben, eğer herkesin rolünü oynuyorsam, orada bir sakatlık vardır. Onun için bir farklılaşmaya dayanır gelişme, onun için gelişmiş toplum böyle tarif edilir.

Tarım toplumunda bilirsiniz; tohumunu nasıl ekiyorsun. Onda bile, bugün tarım toplumunda bile bilmiyorsun; bir ayva yetiştiriciliğiyle, -bir ayvacı olarak söyleyeyim, yani 70 tane ayva ağacı olan biri olarak söyleyeyim- ayva yetiştiriciliğiyle bir ceviz yetiştiriciliği birbirinden çok farklı şey şu anda; çok uzmanlık istiyor ikisi. Onda bile yok bugün.

Onun içindir ki, şudur arkadaş: Herkes rolünü iyi tayin etmeli, kimliğini iyi tayin etmeli. Size bir gün, ama 1,5-2 saatlik, kimlik ve kalkınma arasındaki ilişkiyi anlatmak isterim. En az, şu metinden daha fazla bir metin yazmak üzereyim; yani taslaklarını alt alta getirdim; inanılmaz ilişki var kimlikle kalkınma arasında.

Kimlik şu: Başkalarının bizi nasıl gördüğü imaj; ama bizim kendimizi nasıl gördüğümüz kimliktir, kendimize biçtiğimiz değerdir ve bütün herkesle ilişkimizdir. O nedenle; paylaşma, iş bölümü, plânlama... Herkesin her şeyi bilmemesi demek, kendine saygısızlıktan kurtulma demektir aynı zamanda. Çünkü, kendine saygısı olan adam her şeyi bilmez ki... O zaman, şu Kurumda niye farklı insanlar var, Kurum'un içinde niye ekonomistler, hukukçular var? Farklı disiplinlerin ayrıntısını bilsin diye.

Ayrıntı, uygarlığın esasıdır. Uygar olmak için ayrıntıya inmek lâzım, ama genel doğruyu da saptırmadan. Ayrıntıya indiğiniz zaman, o zaman işte farklı rollere saygı duyarsınız. Farklılaşmış rolleri iyi oynamak demektir gelişmiş olmak. Bunlar gelirse, bu kültürü yakalarsak, plânlama bilinci de gelişir, iş bölümü ve ortak iş yapma alışkanlığı da gelişir; herkes her şeyi bilmekten vazgeçer, herkes kendi işini iyi bilir ve en önemlisi, bu kültürün kalkınmada, insan ve sermaye kaynağını üretim sürecinde etkin kullanmada çok önemli bir etken olduğunun farkına varır; yoksa varmaz.

Teşekkür ederim. Bilmem oldu mu cevap?

- Oldu.

Dr. Rüştü BOZKURT- Tamam. Başka arkadaşlar? Gecenin bu saatinde her hâlde yok başka soru.

Oturum Başkanı- Ben bir şey söyleyeceğim.

Dr. Rüştü BOZKURT- Buyurun Başkan.

Oturum Başkanı- Sayın BOZKURT, çok teşekkür ediyorum bu fırsatı verdiğiniz için. Konuşmanızda hep vurguladığımız insan oldu, insanın aklını hep ön plâna çıkardınız. Tabi, insan için önemli de bir duygusallık tarafı var. Ben, sizin bu duygusallık tarafınızı da bildiğim için; duygularınızın çok yoğunlaştığı anda yazdığımız güzel bir şiir vardı, onu da okursanız çok mutlu olacağım.

Dr. Rüştü BOZKURT- Şöyle bir şiir yazdım Budapeşte'de çok duygulandığım bir anda. "Kinimin öfkesi sinmiştir içime

O ne cehennem ateşidir, ne cehennem ateşi,
Aydınlık sabahlarıma gölge, düşlerime vurulan zincir,
Yüreğim en çok kendi kinimden incinir.
Diyorsun ki bana, düşlerinin kanından yarattığı sevgini öldür.
Sevginin ne farkı var çocuklarımızdan?
Biri kanımızdan, canımızdan bir parça,
Öteki canımızın beslediği duygulardan kopar
İkisi aynı özenle büyür, aynı özveri duvarlarıyla korunur,
Isınırlar yüreklerimizin sıcaklığında.
Korkuyorum, boşanırsa kinimin zincirleri
Düş bahçelerimde binbir çiçek solar diye korkuyorum.
Beh hayatta en çok kendi kinimden ürküyorum.
Teşekkür ederim.

Oturum Başkanı- Her hâlde başka soru soran yok. Ben, Sayın konuşmacıya çok teşekkür ediyorum. Burada Sayın Başkanın izniyle, Aralık ayında Kurulumuzca düzenlenen Perşembe konferanslarının konuları ve katılımcılarla ilgili bilgi arz etmek istiyorum. 2 Aralık 1999 tarihinde "Kamu Hizmeti İmtiyaz Sözleşmeleri ve Uluslararası Tahkim" konusunda Devlet Plânlama Teşkilâtından Uğur EMEK katılacaktır. 9 Aralık 1999 tarihinde

"Bilim, Teknoloji ve Rekabet" konusunda Yardımcı Doçent Doktor Saadet İYİDOĞAN katılımcı olarak gelecek. 16 Aralık 1999 tarihinde "Doğal Tekeller, Rekabet ve Regülasyon" konusunda Profesör Doktor Izak Atiyas katılımcı olarak gelecektir. 23 Aralık 1999 tarihinde "Avrupa Birliği Rekabet Hukukundaki Son Gelişmeler" konusunda Sayın Doktor Gamze ÖZ katılımcı olarak bulunacaktır. Arz olunur.

Efendim, toplantıyı kapatıyorum.

Hepinize teşekkür ediyorum.